МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Вінницький навчально-науковий інститут економіки Західноукраїнського національного університету
Кафедра економіки, обліку та оподаткування ВННІЕ

БРОВЧАК Євгеній Миколайович

Використання інтернет-технологій в збутовій діяльності підприємства / Use of Internet technologies in the sales activities of an enterprise.

спеціальність: 076 – Підприємництво та торгівля
освітньо-професійна програма – Підприємництво та торгівля

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи
ПТБДвнм-21
Є. М. Бровчак

_____

Науковий керівник
к.е.н. доцент О.Б. Погріщук

_____

Кваліфікаційну роботу допущено
до захисту :

«____» _____ 20____ р.

Завідувач кафедри

_____ В. М. Пилявець

ВІННИЦЯ - 2025

АНОТАЦІЯ

Бровчак Є. М. Використання інтернет-технологій в збутовій діяльності підприємства. Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «магістр» за спеціальністю: 076 – Підприємництво та торгівля, освітньо-професійна програма – Підприємництво та торгівля. ВННІЕ ЗУНУ. Вінниця, 2025.

У роботі досліджено теоретичні основи використання інтернет-технологій у збутовій діяльності підприємства. Проведено практичний аналіз використання інтернет-технологій у збутовій діяльності ПрАТ «Фармак». Визначено та обґрунтовано напрями удосконалення та перспективи використання інтернет-технологій у збутовій діяльності ПрАТ «Фармак».

ANNOTATION

Brovchak E. M. Use of Internet technologies in the sales activities of an enterprise. Manuscript.

Research for obtaining a master's degree in the specialty: 076 – Entrepreneurship and Trade, educational and professional program – Entrepreneurship and Trade. VNIIE ZUNU. Vinnytsia, 2025.

The work examines the theoretical foundations of the use of Internet technologies in the sales activities of an enterprise. A practical analysis of the use of Internet technologies in the sales activities of PJSC “Farmak” was conducted. Directions for improvement and prospects for the use of Internet technologies in the sales activities of PJSC “Farmak” were identified and substantiated.

ЗМІСТ

ВСТУП ……3

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИКОРИСТАННЯ ІНТЕРНЕТ-ТЕХНОЛОГІЙ У ЗБУТОВІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ……6

1.1. Сутність, зміст та сучасні концепції збутової діяльності підприємства ……..6

1.2. Інтернет-технології як інструмент удосконалення збуту …….. 12

1.3. Засади цифрової трансформації збутової діяльності підприємства …16

РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНИЙ АНАЛІЗ ВИКОРИСТАННЯ ІНТЕРНЕТ-ТЕХНОЛОГІЙ У ЗБУТОВІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ФАРМАК» ……22

2.1. Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «Фармак», бар'єри використання інтернет-технологій у збуті підприємства ……22

2.2. Аналіз господарського стану ПрАТ «Фармак» ……30

2.3. Оцінка використання інтернет-технологій у збутовій діяльності ПрАТ «Фармак» ……40

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВИКОРИСТАННЯ ІНТЕРНЕТ-ТЕХНОЛОГІЙ У ЗБУТОВІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ФАРМАК» ……47

3.1. Стратегічні напрями цифрової модернізації збутової діяльності ……47

3.2. Модель оптимізації збутової діяльності ПрАТ «Фармак» на основі інтернет-технологій ……50

3.3. Прогноз і перспективи розвитку digital-збуту фармацевтичного підприємства ……55

ВИСНОВКИ ……...59

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ …… 62

ДОДАТКИ ……66

ВСТУП

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується стрімкою цифровою трансформацією бізнес-процесів, поглибленням ролі інтернет-технологій у формуванні конкурентних переваг підприємств та радикальною зміною форматів взаємодії зі споживачами. Збутова діяльність, яка традиційно розглядалася як завершальна ланка логістичного ланцюга «виробництво – розподіл – споживання», у цифрову добу перетворюється на динамічну систему управління потоками цінності, даних та комунікацій. Інтернет-технології стають не лише інструментом просування товарів і послуг, а й ключовим механізмом організації каналів збуту, управління клієнтським досвідом, аналітики попиту, персоналізації пропозицій та інтеграції маркетингу з логістикою.

Для українських підприємств, які працюють в умовах війни, турбулентності ринкового середовища, зміни споживчої поведінки та вимог до прозорості й оперативності бізнес-процесів, використання інтернет-технологій у збутовій діяльності є не просто трендом, а необхідною умовою збереження позицій на ринку, виходу на нові сегменти та інтеграції у європейський економічний простір. Зокрема, вітчизняні фармацевтичні підприємства, включно з ПрАТ «Фармак», зіштовхуються з посиленням конкуренції, зростанням ролі онлайн-каналів продажу, розвитком електронної комерції аптечних мереж, вимогами до прозорості ланцюгів постачання та цифрової взаємодії з професійною аудиторією (лікарями, провізорами, дистриб’юторами). Це обумовлює актуальність комплексного наукового аналізу використання інтернет-технологій у збутовій діяльності підприємства як з теоретичної, так і з прикладної точок зору.

Проблематика цифрової трансформації збуту та застосування інтернет-технологій у маркетинговій та логістичній діяльності підприємств знайшла відображення в працях українських і зарубіжних дослідників. Серед українських учених слід відзначити роботи О. О. Зозульова, Т. О. Примак, С. М. Ілляшенка, Л. В. Балабанової, А. О. Старостіної, які досліджують концепції маркетингу

взаємовідносин, цифрового маркетингу, управління збутовими мережами та логістичними системами підприємств. Значний внесок у розроблення теоретико-методичних засад збутової діяльності, логістики та управління каналами розподілу зробили українські науковці І. О. Лук'яненко, О. В. Кузьмін, М. В. Окландер, В. В. Апопій, які розглядають інтеграцію маркетингу, логістики та інформаційних технологій у системі управління підприємством.

Серед зарубіжних авторів, чиї праці мають концептуальне значення для дослідження цифрового збуту, варто виокремити Ф. Котлера, Г. Армстронга, Ж.-Ж. Ламбена, які сформували «класичні підходи до маркетингу, поведінки споживачів та управління каналами розподілу» [11]; Ф. Блікштейна, Р. Чаффі, Д. Райана, які зосереджують увагу на digital- та internet-marketing; М. Портера, який «розробив теорію конкурентних переваг та ланцюга створення цінності, що є методологічною основою аналізу трансформації збутових процесів; а також дослідників, які вивчають e-commerce, omnichannel-моделі та інтегровані комунікації в цифровому середовищі» [26].

Мета наукової роботи полягає в теоретичному обґрунтуванні та практичному дослідженні використання інтернет-технологій у збутовій діяльності підприємства та розробленні рекомендацій щодо їх удосконалення на прикладі ПрАТ «Фармак». Для досягнення поставленої мети у роботі визначено такі *основні завдання*:

- уточнити сутність збутової діяльності підприємства та розкрити її роль у системі управління бізнес-процесами в умовах цифрової економіки;

- уточнити сутність збутової діяльності підприємства та розкрити її роль у системі управління бізнес-процесами в умовах цифрової економіки систематизувати теоретичні підходи до розуміння інтернет-технологій та цифрових каналів збуту;

- здійснити організаційно-економічну характеристику ПрАТ «Фармак», проаналізувати його ринкове становище та структуру збутових каналів;

- провести аналіз господарського стану ПрАТ «Фармак» за динамікою основних фінансово-економічних показників;

- дослідити наявні інтернет-технології та цифрові інструменти, які використовуються ПрАТ «Фармак» у збутовій діяльності;

- розробити модель оптимізації збутової діяльності підприємства на основі інтернет-технологій;

- обґрунтувати перспективи розвитку інтернет-збуту фармацевтичних підприємств з урахуванням глобальних і національних тенденцій.

Об'єктом дослідження є збутова діяльність підприємства в умовах цифрової трансформації економіки. *Предметом дослідження* виступають теоретичні, методичні та прикладні засади використання інтернет-технологій у збутовій діяльності підприємства, а також організаційно-економічні та інформаційні механізми їх впровадження та оптимізації на прикладі ПрАТ «Фармак».

Методологічною основою дослідження є сукупність загальнонаукових та спеціальних методів, що забезпечують комплексний аналіз досліджуваної проблематики. У процесі роботи застосовано: абстрактно-логічний метод для теоретичного узагальнення; системний і процесний підходи для дослідження збуту як інтегрованого бізнес-процесу у структурі ланцюга створення цінності; методи економічного аналізу для оцінювання господарського стану ПрАТ «Фармак»; графічний та табличний методи для наочного подання результатів дослідження; елементи прогностичного аналізу та сценарного підходу – для обґрунтування перспектив розвитку digital-збуту підприємства.

Інформаційною базою дослідження є наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених у галузі маркетингу, менеджменту, логістики, цифрової економіки та інтернет-маркетингу; монографії, статті у фахових наукових виданнях, присвячені проблематиці збутової діяльності та використання інтернет-технологій; офіційні статистичні дані Державної служби статистики України; аналітичні огляди фармацевтичного ринку; фінансово-економічна звітність та відкриті корпоративні документи ПрАТ «Фармак»; матеріали офіційного вебсайту підприємства, його партнерів та цифрових платформ; нормативно-правові акти України, що регулюють діяльність у сфері

фармацевтики, електронної комерції, захисту персональних даних та електронних комунікацій.

Наукова новизна роботи полягає в поглибленні теоретичних засад використання інтернет-технологій у збутовій діяльності підприємства та розробленні авторської моделі оптимізації збутових процесів на основі цифрових інструментів у фармацевтичному секторі.

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості їх використання підприємствами фармацевтичної галузі та інших секторів економіки для удосконалення системи збуту на основі інтернет-технологій. Запропоновані підходи та рекомендації можуть бути використані керівництвом ПрАТ «Фармак» та аналогічних підприємств для: оптимізації структури каналів збуту, посилення ролі цифрових каналів продажу, удосконалення системи взаємодії з аптечними мережами, дистриб'юторами та кінцевими споживачами; впровадження та розвитку CRM-систем, аналітики клієнтських даних, інструментів персоналізованого маркетингу; підвищення ефективності інтернет-маркетингових кампаній та цифрових комунікацій. Окрім того, результати дослідження можуть бути використані у навчальному процесі закладів вищої освіти при викладанні дисциплін, пов'язаних із маркетингом, логістикою, збутовою діяльністю, цифровим підприємництвом та електронною комерцією.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИКОРИСТАННЯ ІНТЕРНЕТ-ТЕХНОЛОГІЙ У ЗБУТОВІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, зміст та сучасні концепції збутової діяльності підприємства

Збутова діяльність традиційно розглядається як завершальний етап руху товару від виробника до кінцевого споживача, що забезпечує перетворення виробленої продукції на економічний результат у вигляді доходу підприємства. У сучасних умовах збут стає не лише ключовою функцією маркетингу та логістики, а й інтегрованою частиною системи управління підприємством, яка визначає здатність організації відповідати вимогам ринку, формувати цінність для споживачів та забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність.

У класичному розумінні збутова діяльність – це «сукупність заходів, спрямованих на організацію продажу товарів і послуг споживачам з урахуванням їхніх потреб, ринкової кон’юнктури та специфіки функціонування каналів розподілу» [6]. За визначенням Ф. Котлера, «збут є складовою маркетингу, що включає планування, організацію та контроль за переміщенням товарів до місць продажу та їх передачу споживачам» [19]. Українські науковці (Л. В. Балабанова, С. М. Ілляшенко, Т. О. Примак, А. О. Старостіна) підкреслюють, що «збут – це комплексний процес, який охоплює управління товарними потоками, комунікаціями, клієнтськими відносинами, сервісом і логістичною інфраструктурою» [38].

Таким чином, сутність збутової діяльності проявляється у здатності підприємства забезпечити доступність товару для цільових сегментів ринку в потрібний час, у потрібному місці, у потрібній кількості, з відповідними сервісними характеристиками та оптимальними витратами.

Зміст збутової діяльності визначається сукупністю функціональних складових, які формують єдину систему управління потоком товарів і

інформації. До основних елементів змісту збуту належать «формування та управління каналами розподілу, тобто вибір посередників, розподіл функцій між ними, створення логістичної інфраструктури, визначення способів доставки та умов співпраці» [20], а також організація процесу продажу – «планування продажів, створення збутових підрозділів, робота торгових команд, управління контактами з клієнтами» [12]. Важливим елементом збуту є маркетингово-комунікаційна підтримка збуту, тобто реклама, стимулювання збуту, PR, digital-комунікації, участь у виставках, брендинг та управління клієнтським сервісом, а саме обслуговування клієнтів, after-sales service, управління скаргами й поверненнями, підтримання довгострокових відносин. Ефективний збут не можливий без аналітики та прогнозування через аналіз попиту, ринкових тенденцій, оцінка ефективності каналів збуту, прогнозування обсягів продажу, а також логістичного забезпечення збуту у вигляді складування, транспортування, формування замовлень, контроль запасів. У цифровій економіці значення кожного з цих компонентів зростає, оскільки вони стають не лише організаційними, а й інформаційними процесами.

Еволюція збуту відбувається під впливом технологічного, ринкового та соціального середовища. У сучасній науковій літературі та практиці виокремлюють низку концепцій збутової діяльності, що визначають зміст та логіку побудови ефективних систем продажу (табл. 1.1).

Так, традиційна концепція збуту зосереджується на товарній масі, фізичному переміщенні продукції та діяльності торгових агентів. «Основний акцент на забезпечення доступності товару на складах і в точках продажу. У центрі концепції підприємство та його продукт» [8]. Маркетингова концепція збуту відповідно до підходів Ж.-Ж. Ламбена, передбачає, що «збут реалізується як частина маркетингової системи підприємства, де головну роль відіграють потреби споживача» [33]. Мета збуту не лише продати, а створити цінність і забезпечити задоволення клієнта. Тут з’являється орієнтація на сегментацію, позиціювання, диференціацію. Популярною є логістична концепція, в якій збут розглядається як логістичний процес, що забезпечує оптимізацію матеріальних,

інформаційних та фінансових потоків. М. Портер та його «концепція ланцюга створення цінності значно вплинули на розвиток цього підходу. Метою логістичного збуту є синхронізація процесів виробництва, складування та руху товарів, мінімізація витрат і підвищення сервісу» [17] (табл. 1.1).

Наступна концепція збуту орієнтована на взаємовідносини. Вона сформована Ф. Райчелдом, Л. Беррі, Г. Груббсом. «Акцент робиться на довгострокових взаємовигідних відносинах із клієнтами. Тут основну роль відіграють CRM-системи, персоналізація та постійна комунікація. Збут перетворюється на системну роботу з клієнтськими базами» [31] (табл. 1.1). На відміну від неї, цифрова (digital) концепція збуту – це сучасний підхід, що базується на використанні інтернет-технологій та інтегрованої цифрової інфраструктури. «Digital-збут поєднує інструменти онлайн-продажів, маркетингової аналітики, програм лояльності, big data, автоматизованих систем взаємодії з клієнтами. Він базується на зміні поведінки споживачів, переході до e-commerce та мобільного середовища» [47]. До основних характеристик цифрового збуту належать: «широке застосування інтернет-технологій (сайти, онлайн-аптеки, мобільні додатки, маркетплейси); автоматизація процесів формування та обробки замовлень; використання CRM, ERP, аналітичних платформ; прогнозування попиту на основі цифрових даних; персоналізація пропозицій; омніканальна комунікація з клієнтами» [8].

Концепція омніканального збуту (табл. 1.1) одна з найновіших концепцій, яку активно впроваджують провідні світові компанії, наприклад Zara, Amazon, Apple. Її сутність «формування єдиного, інтегрованого простору продажів та комунікацій, де клієнт може взаємодіяти з підприємством через будь-який канал, а його досвід залишається безшовним» [46]. Основні ознаки омніканальності це поєднання офлайн- та онлайн-каналів, синхронізація даних про клієнта, гнучке ціноутворення, спільні промоакції та програми лояльності для різних каналів. Ще одним із сучасних підходів є концепція клієнтоцентричного збуту. «Ця концепція базується на глибокому аналізі споживацьких потреб та персоналізації сервісів.

Таблиця 1.1

Сучасні концепції збутової діяльності підприємства

Концепція збутової діяльності	Сутність концепції	Основні характеристики	Можливості застосування в сучасних підприємствах
1. Традиційна концепція збуту	Орієнтація на фізичне переміщення товарів до місць продажу та діяльність торгових агентів; акцент на продукті.	домінування посередників; лінійні канали розподілу; відсутність глибокої клієнтоорієнтації; мінімальна цифровізація.	Використовується у галузях із консервативними каналами збуту та фізичною дистрибуцією (виробництво обладнання, сировина).
2. Маркетингова концепція	Збут інтегрується в маркетингову систему підприємства та орієнтується на потреби споживачів.	сегментація та позиціювання; врахування поведінкових факторів; інтеграція комунікацій і продажу; формування цінності для клієнта.	Універсальна для більшості галузей; активно застосовується у споживчих ринках, FMCG, фармацевтиці, роздрібній торгівлі.
3. Логістична концепція збуту	Збут як частина логістичного процесу оптимізації потоків матеріалів та інформації.	синхронізація виробництва та розподілу; мінімізація витрат; управління запасами; швидкість та точність доставки.	Ефективна для підприємств із складною логістичною інфраструктурою (виробництво, ритейл, фармацевтика, дистрибуція).
4. Концепція маркетингу взаємовідносин	Орієнтація на довгострокові відносини з клієнтами через систематичні комунікації та сервіс.	клієнтоорієнтованість; CRM-системи; персоналізація; after-sales підтримка; повторні покупки.	Широко використовують фармацевтичні компанії, телеком, банки, ритейл; підвищує лояльність і довгострокову вартість клієнта (LTV).
5. Digital-концепція збуту	Збутова діяльність базується на використанні інтернет-технологій та цифрової інфраструктури.	e-commerce; мобільні застосунки; автоматизація замовлень; big data; аналітика конверсій; digital-комунікації.	Важлива для підприємств, що працюють у конкурентних цифрових ринках: фармацевтика (онлайн-аптеки), fashion-ритейл, техніка, послуги.
6. Омніканальна концепція	Створення єдиного інтегрованого простору продажу, де всі канали працюють синхронно.	безшовна взаємодія онлайн- і офлайн-каналів; 360°-дані про клієнта; адаптивний сервіс; інтеграція програм лояльності.	Використовується в ритейлі, фармацевтичному бізнесі, FMCG, логістиці; формує послідовний і комфортний клієнтський досвід.
7. Клієнтоцентрична концепція	Збут формується навколо індивідуальних потреб клієнта, його поведінки та очікувань.	персоналізація пропозицій; аналітика поведінки; гнучкість продукту та сервісу.	Поширена у фармацевтичній, IT, телеком- та фінансовій сферах; дозволяє підвищити лояльність і адаптувати продукт під індивідуальні потреби.

Джерело: систематизовано за даними [5; 16; 22; 43]

Збутовий процес тут адаптується під клієнта, а не навпаки. Застосовується у фармацевтичній, телекомунікаційній, банківській сферах» [44].

Тенденції розвитку сучасних концепцій збуту свідчать про зміну ринкового середовища, розвиток цифрових технологій, появу великих масивів даних та мобільних платформ, які привели до формування таких основних тенденцій у збутовій діяльності, як: «інтернетизація збуту (більшість етапів продажів переходять в онлайн, включно з комунікацією, сервісом і післяпродажним обслуговуванням)» [14]; автоматизація каналів збуту (використання CRM, чат-ботів, систем прогнозування попиту); інтеграція маркетингу і логістики «збут стає спільною функцією маркетингових і логістичних підрозділів» [39]; «персоналізація і big data, коли рішення щодо взаємодії з клієнтом базуються на даних про його поведінку» [42]; омніканальність, де усі канали взаємодії працюють узгоджено, і, з рештою, віртуалізація контактів із клієнтом за якої відбуваються онлайн-консультації, дистанційна підтримка та мобільні сервіси.

Таблиця 1.1 узагальнює еволюцію підходів до організації збуту від традиційних моделей до сучасних цифрових концепцій. Вона демонструє, що сучасний збут це багатовимірна система, яка поєднує маркетингові, логістичні, комунікаційні та аналітичні складові. У фармацевтичній галузі, зокрема на ПрАТ «Фармак», найбільш релевантними є digital-, омніканальна та клієнтоцентрична концепції, оскільки вони відповідають зміні поведінки споживачів, розвитку онлайн-аптек, мобільних сервісів та посиленню цифрової взаємодії з професійною аудиторією.

Таким чином, у сучасних умовах сутність збутової діяльності підприємства виходить далеко за межі традиційного продажу товарів. Збут перетворюється на стратегічний процес управління взаємодією зі споживачем, інформаційними потоками та цифровими інструментами, які дозволяють підвищити ефективність підприємства, зміцнити його позиції на ринку та забезпечити довгострокову стабільність. Інтернет-технології не просто доповнюють збут, а формують нову

парадигму його організації – швидку, аналітичну, технологічну та клієнтоорієнтовану.

1.2. Інтернет-технології як інструмент удосконалення збуту

Стрімкий розвиток цифрової економіки та зростаюча роль інформаційно-комунікаційних технологій зумовлюють докорінні трансформації у структурі та змісті збутової діяльності підприємств. У сучасних умовах інтернет-технології виступають не лише інструментом онлайн-комунікації чи додатковим каналом взаємодії зі споживачами, а стають стратегічною платформою, що забезпечує оптимізацію, автоматизацію та інтеграцію всіх процесів, пов’язаних із продажем товарів і послуг. Цифровізація збуту формує нову логіку функціонування ринків, у якій ключовими ресурсами стають дані, швидкість інформаційного обміну, клієнтський досвід та технологічна гнучкість.

У науковій літературі інтернет-технології визначають як «сукупність технічних, програмних і комунікаційних засобів, що забезпечують створення, передавання, накопичення та обробку інформації з використанням глобальної мережі Інтернет» [8]. У контексті збутової діяльності під інтернет-технологіями розуміють інструменти та цифрові рішення, що забезпечують ефективну взаємодію між підприємством і ринком, сприяють формуванню онлайн-каналів продажу, підвищенню якості клієнтського сервісу та підсилюють аналітичні можливості компанії. «Застосування інтернет-технологій створює умови для трансформації збуту із традиційно функціональної сфери в інтелектуально-аналітичну систему управління взаємодією з клієнтами» [11].

Інтернет-технології у збутовій діяльності виконують низку стратегічно важливих функцій (табл. 1.2): інформаційну, комунікаційну, аналітичну, логістичну, інтеграційну та сервісну. Кожна з цих функцій забезпечує відповідний напрям удосконалення збутових процесів. «Інформаційна функція реалізується завдяки оперативному оновленню інформації про товарний асортимент, ціни, наявність продукції на складах, умови доставки та способи оплати» [21].

Таблиця 1.2

Інтернет-технології в удосконаленні збутової діяльності підприємства

Група інтернет-технологій	Зміст та інструменти	Функціональні можливості	Роль у підвищенні ефективності збуту підприємства
1. Технології електронної комерції (e-commerce)	Інтернет-магазини, мобільні додатки, маркетплейси, онлайн-каталоги, модулі онлайн-оплати, особисті кабінети клієнтів.	формування онлайн-замовлень; автоматизація продажів; інтеграція з логістикою; можливість дистанційного вибору товарів.	розширення географії ринку; зменшення ролі посередників; прискорення оформлення замовлень; зростання обсягу продажів через цифрові канали.
2. Технології онлайн-комунікацій	Сайти, соціальні мережі, месенджери, чат-боти, e-mail маркетинг, відеокомунікації, платформи професійної взаємодії.	оперативна комунікація; поширення інформації про продукцію; формування попиту; підтримка клієнтів.	підвищення впізнаваності бренду; збільшення залученості клієнтів; посилення довіри та лояльності; активізація попиту.
3. CRM-технології (Customer Relationship Management)	CRM-платформи (Salesforce, Bitrix24, Zoho), бази клієнтів, модулі персоналізації, системи управління продажами.	сегментація клієнтів; аналіз покупок і історії контактів; управління роботою торгових команд; формування персоналізованих пропозицій.	підвищення задоволеності клієнтів; оптимізація взаємодії B2B і B2C; зростання рівня повторних продажів; покращення прогнозування попиту.
4. Аналітичні технології та Big Data	BI-системи (Power BI, Tableau), Google Analytics, BigQuery, інструменти поведінкової аналітики, маркетингова атрибуція.	збір та аналіз великих масивів даних; визначення ефективності каналів продажу; прогнозування попиту; моделювання поведінки клієнтів.	підвищення точності управлінських рішень; оптимізація маркетингових бюджетів; підвищення конверсії; формування стратегій data-driven sales.
5. Логістичні інтернет-технології	ERP-, WMS-, TMS-системи, електронний документообіг (EDI), API-інтеграції з партнерами, системи відстеження відправлень.	автоматизація обробки замовлень; управління запасами; контроль логістичних потоків; синхронізація виробництва і збуту.	зниження витрат на логістику; скорочення термінів доставки; підвищення точності виконання замовлень; поліпшення сервісу та надійності.
6. Omnichannel-технології	Інтегровані платформи продажу, єдина клієнтська база, синхронізовані промо-кампанії, мультиканальні інтерфейси.	формування безшовного клієнтського досвіду; синхронізація всіх каналів продажу; єдина система управління даними.	збільшення лояльності клієнтів; підвищення середнього чека; покращення якості обслуговування; оптимізація роботи каналів збуту.

Джерело: систематизовано за даними [5; 16; 22; 43]

Комунікаційна функція полягає у формуванні багатоканального середовища взаємодії з клієнтом через офіційні сайти, соціальні мережі, месенджери, мобільні додатки та чат-боти. «Аналітична функція забезпечує збір та обробку даних про поведінку споживачів, оцінку ефективності каналів продажу, моделювання попиту та прогнозування обсягів реалізації» [2].

Суттєвий вплив інтернет-технологій на збутову діяльність зумовлений можливістю використання технологій електронної комерції. До таких технологій належать інтернет-магазини, мобільні додатки для продажу, маркетплейси, електронні каталоги та інструменти онлайн-оплати. Вони формують основу діджитал-збуту, забезпечуючи підприємствам можливість охоплення ширшої аудиторії, зменшення ролі посередників та підвищення оперативності обробки замовлень. «Особливої актуальності e-commerce набуває у сферах із високим рівнем конкуренції та динамічністю попиту, включно з фармацевтичною галуззю, де активно розвиваються онлайн-аптеки та платформи дистанційного замовлення лікарських засобів» [31].

Важливе місце у сучасній збутовій політиці посідають технології онлайн-комунікацій, що забезпечують безперервний контакт зі споживачами та партнерами. «Соціальні мережі, месенджери, професійні платформи, відеосервіси та цифрові медіа стають основними каналами поширення інформації про продукцію, формування репутації підприємства та стимулювання купівельного інтересу» [7]. У фармацевтичному секторі ці інструменти використовуються не лише для взаємодії з кінцевими споживачами, а й для цифрової комунікації з лікарями, провізорами та медичною спільнотою, що підвищує якість професійного сервісу.

Одним із основних напрямів удосконалення збуту є використання технологій управління клієнтськими відносинами – CRM-систем. Вони дозволяють «формувати єдину базу клієнтів, аналізувати історію взаємодій, проводити сегментацію споживачів, генерувати персоналізовані пропозиції та управляти ефективністю торгових команд» [32]. CRM-системи створюють основу для клієнтоцентричної моделі збуту, де акцент переноситься з продукту

на цінність, яку отримує споживач. У фармацевтичному бізнесі ці технології особливо важливі для управління діяльністю медичних представників, контролю візитної активності, підтримки стосунків із аптечними мережами та оптимізації B2B-комунікацій.

Удосконалення збуту неможливе без застосування аналітичних інтернет-технологій та big data, що забезпечують глибоку аналітику ринку. «Сучасні BI-системи (Power BI, Tableau), аналітичні платформи (Google Analytics, BigQuery) та інструменти відстеження поведінки користувачів дозволяють структурувати дані про попит, аналізувати конверсійні ланцюжки, оцінювати ефективність рекламних кампаній та прогнозувати обсяги збуту» [9]. У цифровому середовищі аналітика стає не лише інструментом оцінювання результатів діяльності, а й основою для прийняття стратегічних рішень, що переносить збутову діяльність у площину data-driven management.

Значну роль у розвитку цифрового збуту відіграють логістичні інтернет-технології, зокрема «ERP-, WMS- та TMS-системи, які забезпечують автоматизацію управління ресурсами, складською логістикою та транспортуванням» [43]. Інтеграція таких систем з інтернет-платформами та особистими кабінетами клієнтів створює прозору, швидку та контрольовану систему виконання замовлень, що позитивно впливає на рівень сервісу та рентабельність збутової діяльності.

Сукупний вплив інтернет-технологій на збутовий процес можна охарактеризувати як трансформаційний. Підприємства отримують можливість скоротити часові витрати на обробку замовлень, знизити логістичні витрати, забезпечити безперервну взаємодію зі споживачами, підвищити точність прогнозування попиту та побудувати гнучкі мультимодальні канали продажу. Особливої актуальності інтернет-технології набувають для підприємств фармацевтичної галузі, де «ефективність збуту значною мірою залежить від точності аналітики, швидкості обробки замовлень, дотримання регуляторних вимог і якості взаємодії з медичними та аптечними мережами» [33].

Таким чином, інтернет-технології є ключовим інструментом удосконалення збутової діяльності підприємства, оскільки забезпечують формування нових каналів продажу, розширюють цифрові можливості комунікації, створюють умови для автоматизації операцій та підвищення якості обслуговування споживачів. Їх використання формує нову цифрову парадигму збуту, у якій інформація, технології та клієнтський досвід стають визначальними факторами конкурентоспроможності підприємства. Для ПрАТ «Фармак» та підприємств фармацевтичного сектору загалом інтернет-технології перетворюються на стратегічний інструмент адаптації до ринкових змін, підвищення ефективності взаємодії з партнерами та зміцнення позицій на національному та міжнародному ринках.

1.3. Засади цифрової трансформації збутової діяльності підприємства

Цифрова трансформація збутової діяльності підприємства постає однією з ключових тенденцій розвитку сучасної економіки, що зумовлена стрімким поширенням інтернет-технологій, мобільних комунікацій, аналітики великих даних та автоматизованих систем управління. На сучасному етапі збут стає не лише функцією реалізації готової продукції, а комплексним цифровим процесом, що інтегрує маркетингові, логістичні, інформаційні та аналітичні механізми. Відповідно, теоретичні засади цифрової трансформації збуту охоплюють низку концепцій, моделей та підходів, які визначають зміст, логіку та стратегічні орієнтири модернізації збутових систем у цифровому середовищі.

У науковій літературі «цифрова трансформація розглядається як системна зміна бізнес-моделі підприємства під впливом цифрових технологій, інноваційних інструментів і цифрових даних (G. Westerman, D. Rogers, J. Bughin)» [45]. У контексті збутової діяльності це поняття охоплює процес переходу від традиційних каналів продажу та механізмів взаємодії з клієнтами до цифрових платформ, інтегрованих систем управління збутом та

автоматизованих моделей взаємодії зі споживачами. Таким чином, цифрова трансформація збуту означає перехід від лінійних, фрагментованих збутових процесів до гнучких, інтегрованих, динамічних систем, які базуються на технологічних інноваціях та використанні даних у режимі реального часу (табл. 1.3).

«Сутність цифрової трансформації збуту відображає зміщення акценту з традиційної логіки «товар – канал – покупець» до цифрової логіки «клієнт – дані – персоналізація – цінність». Це передбачає використання електронних каналів продажу, автоматизацію операцій, інтеграцію цифрових сервісів, формування безшовного клієнтського досвіду та підтримання постійної взаємодії зі споживачами в онлайн-середовищі» [10].

Таблиця 1.3

Елементи цифрової трансформації збутової діяльності підприємства

№	Компонент цифрової трансформації	Зміст та інструменти	Вплив на збутову діяльність підприємства
1	Цифрові канали продажу	Онлайн-магазини, мобільні додатки, маркетплейси, онлайн-аптеки, B2B-портали.	Розширення географії продажу; зменшення транзакційних витрат; гнучкість у роботі з клієнтами; збільшення частки онлайн-реалізації.
2	Автоматизація збутових процесів	CRM-, ERP-, WMS-, TMS-системи, чат-боти, електронний документообіг.	Скорочення часу обробки замовлень; підвищення точності операцій; контроль взаємодії з клієнтами; покращення продуктивності збутового персоналу.
3	Аналітика та big data	BI-системи, Google Analytics, моделі прогнозування попиту, машинне навчання.	Прийняття рішень на основі даних; оптимізація маркетингового бюджету; точне прогнозування потреб; оцінка ефективності каналів продажу.
4	Омніканальність	Інтегровані цифрові платформи, єдина клієнтська база, синхронізовані промо-кампанії.	Формування безшовного клієнтського досвіду; підвищення лояльності; зростання конверсії; зміцнення бренду.
5	Персоналізація та CX	Персональні пропозиції, чат-боти, відеоконсультації, AI-рекомендації.	Підвищення задоволеності клієнтів; зростання повторних покупок; покращення комунікації; посилення ринкових позицій.
6	Платформенна взаємодія	Цифрові екосистеми, партнерські інтерфейси, API-інтеграції.	Розширення можливостей співпраці; створення нових форматів збуту; зміцнення партнерської мережі; підвищення масштабованості.

Джерело: систематизовано автором за даними [4; 28; 49]

Цифрова трансформація збуту охоплює модернізацію таких структурних компонентів: «цифрових каналів продажу (онлайн-магазини, мобільні додатки, маркетплейси, B2B-платформи); автоматизації збутових процесів (CRM-, ERP-, WMS-, TMS-системи)» [34]; цифрової аналітики та big data, що забезпечують прогнозування попиту та оцінку ефективності; інтеграції маркетингових і логістичних процесів у єдину платформу «end-to-end»; формування клієнтського досвіду через персоналізовані цифрові сервіси; платформенного підходу до комунікацій, що забезпечує постійну взаємодію між підприємством і клієнтом. Ці елементи створюють комплексну цифрову збутову екосистему, орієнтовану на цінність, оперативність та інноваційність.

На основі аналізу теоретичних джерел можна виділити такі основні результати цифрової трансформації збуту: операційна ефективність за рахунок автоматизації процесів; зростання обсягів продажу завдяки розвитку онлайн-каналів; зниження витрат за рахунок точного управління запасами, логістикою та цифровими комунікаціями; підвищення якості обслуговування клієнтів завдяки персоналізації та швидкості взаємодії; «формування стійких конкурентних переваг; розширення ринкової присутності через цифрові інтерфейси; диверсифікація моделей збуту (B2C, B2B, D2C, marketplace-формати)» [5].

У сучасних умовах розвитку глобальної економіки цифровізація стала ключовим фактором трансформації традиційних видів господарської діяльності підприємств. Швидкий розвиток інформаційно-комунікаційних технологій, мобільних інтерфейсів, штучного інтелекту, аналітики великих даних та електронної комерції створює нові можливості та формує якісно інший формат конкурентної взаємодії. Науковий аналіз засвідчує, що «цифрові інструменти не просто модернізують окремі бізнес-процеси, а формують нову парадигму функціонування підприємств, де цінність створюється через інформаційні потоки, дані та цифрові сервіси. Відповідно, виникає низка специфічних тенденцій, які визначають напрями трансформації традиційних сфер діяльності» [45].

Першою важливою тенденцією є перехід підприємств до цифрових бізнес-моделей та всеохопної діджиталізації операцій. «Цифрові технології проникають у всі ланки виробничо-збутового процесу, забезпечуючи автоматизацію рутинних операцій, використання хмарних сервісів, онлайн-платформ управління та інтегрованих систем контролю» [36]. Це дозволяє знижувати транзакційні витрати, мінімізувати людський фактор і забезпечувати гнучкість бізнесу в умовах ринкової турбулентності.

Другою тенденцією виступає активний розвиток електронної комерції та омніканальних моделей взаємодії зі споживачами. На відміну від традиційних форматів продажу, сучасний споживач очікує можливості придбати товар у зручний час та з будь-якого пристрою. У відповідь на ці очікування компанії інтегрують онлайн-, офлайн-, мобільні та соціальні канали у єдину систему. «Омніканальність забезпечує синхронізований клієнтський досвід і дозволяє підприємству підвищувати рівень залученості, лояльності та повторних покупок» [35].

Третьою вагомою тенденцією є зростання значення аналітики великих даних. «Використання big data у маркетингу та збуті докорінно змінює підходи до стратегічного та оперативного управління. Підприємства отримують можливість аналізувати поведінкові патерни споживачів, прогнозувати попит, визначати ефективність каналів продажу, здійснювати персоналізацію пропозицій» [47]. Управління, засноване на даних (data-driven management), замінює інтуїтивні рішення на науково обґрунтовані моделі, що підвищує точність прогнозів та ефективність збутових стратегій.

Четвертою тенденцією виступає автоматизація бізнес-процесів і розвиток «розумних» систем управління. «Впровадження CRM-, ERP-, WMS-, TMS-систем, чат-ботів, автоматизованих модулів обробки замовлень, роботизованих логістичних рішень значно скорочує операційні витрати, прискорює обробку інформації та підвищує якість сервісу» [14]. Автоматизація дозволяє підприємствам масштабувати діяльність без пропорційного збільшення витрат, забезпечуючи стабільний ріст продуктивності.

П’ятою специфічною тенденцією є платформізація бізнесу та розвиток цифрових екосистем. «Замість лінійних моделей взаємодії («виробник - посередник - споживач») формуються багатовимірні цифрові платформи, у межах яких здійснюється комунікація між виробниками, клієнтами, партнерами та постачальниками» [15]. Екосистемний підхід дозволяє підвищити масштабованість, розширити асортимент послуг та створювати додаткову цінність для споживачів.

Ще однією фундаментальною тенденцією є зміна споживчої поведінки та поява так званого «цифрового клієнта». Сучасні споживачі орієнтуються на швидкість отримання послуг, цифрові сервіси, можливість порівняння пропозицій онлайн, персоналізовані рекомендації та високий рівень сервісу. Це потребує від підприємств адаптації комунікацій, оптимізації клієнтського досвіду та впровадження механізмів персоналізації пропозицій.

Окремо слід виокремити тенденцію стрімкого впровадження штучного інтелекту та машинного навчання. «У сферах маркетингу, логістики та збуту штучний інтелект використовується для прогнозування попиту, управління запасами, створення персоналізованих пропозицій, оптимізації цінових стратегій, а також автоматизації взаємодії з клієнтами» [30]. Системи рекомендацій, предиктивна аналітика та динамічне ціноутворення є прикладами нового технологічного виміру господарської діяльності. Важливою є також тенденція зростання ролі мобільних технологій і мобільної комерції. Смартфон перетворився на ключовий інструмент споживача, а мобільні застосунки на один з основних каналів взаємодії бізнесу з клієнтом. «Підприємства приділяють значну увагу адаптивності веб-сайтів, мобільним платіжним системам, push-сповіщенням та геолокаційним сервісам» [20].

Цифрова трансформація охоплює також логістичні процеси: електронний документообіг, системи відстеження відправлень, автоматизовану маршрутизацію, роботизацію складів, впровадження безконтактної доставки. Під впливом цифровізації традиційні логістичні моделі доповнюються технологічними рішеннями, що прискорюють товарообіг і зменшують витрати.

Значне поширення цифрових процесів призводить до зростання уваги до питань кібербезпеки та захисту персональних даних. «Забезпечення конфіденційності, цілісності та доступності інформації стає критично важливим для операційної діяльності підприємств, що стимулює запровадження систем інформаційної безпеки, шифрування даних, багатофакторної автентифікації та дотримання міжнародних стандартів (GDPR, ISO/IEC 27001)» [46].

Узагальнюючи викладене, можна стверджувати, що сучасні тенденції у використанні цифрових інструментів спричинили кардинальні зміни у традиційних видах господарської діяльності. Ці тенденції формують нову логіку ведення бізнесу, в якій домінують цифрові платформи, автоматизація, даноцентричні моделі управління, персоналізація та високотехнологічні формати взаємодії. У таких умовах здатність підприємства адаптуватися до цифрових трансформацій визначає його довгострокову конкурентоспроможність та ефективність на ринку.

Таким чином, теоретичні засади цифрової трансформації збутової діяльності підприємства формують науково обґрунтовану основу для модернізації систем продажів в умовах цифрової економіки. Цифровізація збуту є не технічним, а стратегічним процесом, що передбачає переосмислення ролі каналів продажу, управління даними, взаємодії з клієнтами та інтеграції цифрових платформ у бізнес-модель підприємства. У результаті цифрова трансформація забезпечує підприємству підвищення ефективності, інноваційності та гнучкості, що є критично важливим для галузей із високим рівнем конкуренції, зокрема для фармацевтичного сектора, де цифрові рішення дедалі активніше визначають динаміку ринку та ефективність збутових стратегій.

РОЗДІЛ 2
ПРАКТИЧНИЙ АНАЛІЗ ВИКОРИСТАННЯ ІНТЕРНЕТ-ТЕХНОЛОГІЙ У ЗБУТОВІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ФАРМАК»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «Фармак», бар'єри використання інтернет-технологій у збуті підприємства

ПрАТ «Фармак» є одним із найбільших та найпотужніших фармацевтичних підприємств України, яке стабільно утримує позиції лідера на вітчизняному ринку лікарських засобів і активно розвиває свою присутність на міжнародних ринках. Компанія має багаторічну історію, високий рівень технологічного розвитку, розвинену систему маркетингу і збуту, а також значний інноваційний потенціал, що дозволяє застосовувати сучасні цифрові рішення в організації господарської діяльності.

«ПрАТ «Фармак» було засноване у 1925 році. За майже столітню історію підприємство трансформувалося з невеликого фармацевтичного виробництва у високотехнологічну компанію європейського рівня. Сьогодні «Фармак» є ключовим виробником безрецептурних і рецептурних лікарських засобів, які реалізуються на українському та зовнішніх ринках» [37]. Підприємство входить до трійки найбільших експортерів фармацевтичної продукції України, постачаючи препарати до понад 40 країн світу, включаючи Європу, Азію та Латинську Америку. Основна діяльність компанії спрямована на виробництво високоякісних лікарських препаратів на основі сучасних технологій та інноваційних розробок. Асортимент продукції налічує понад 300 найменувань лікарських засобів різних фармакотерапевтичних груп: кардіологічних, ендокринологічних, гастроентерологічних, протизапальних, протиінфекційних, отоларингологічних тощо. Значну частку становлять соціально важливі препарати, які користуються стабільним попитом у населення. Підприємство має сучасну багаторівневу організаційну структуру, що відповідає вимогам фармацевтичної галузі та міжнародним стандартам менеджменту (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Організаційна структура та управління ПрАТ «Фармак»

№	Структурний підрозділ	Основні функції та відповідальність	Роль у забезпеченні збутової та виробничої діяльності
1	Наглядова рада	Стратегічне управління, контроль за діяльністю правління, ухвалення ключових рішень щодо розвитку підприємства.	Забезпечення стратегічного бачення розвитку виробництва, маркетингу та збуту; контроль за ефективністю використання ресурсів.
2	Правління підприємства	Оперативне управління, координація роботи департаментів, затвердження операційних планів.	Забезпечує виконання стратегії збуту, управління фінансовими, виробничими та логістичними процесами.
3	Виробничі комплекси	Виробництво лікарських засобів, контроль дотримання стандартів GMP, технічна модернізація.	Формування виробничих потужностей для забезпечення ритмічних поставок продукції у збутову мережу.
4	Науково-дослідний центр (R&D)	Розробка нових препаратів, вдосконалення рецептур, тестування та інновації.	Забезпечення конкурентоспроможності асортименту, створення продуктів із високим ринковим потенціалом.
5	Департамент маркетингу	Аналіз ринку, визначення потреб споживачів, розробка маркетингових стратегій, просування продукції.	Формування попиту, підтримка збуту через промо-активності, аналітику ринку та позиціювання товарів.
6	Департамент продажів	Організація збуту, робота з дистриб'юторами, аптечними мережами, міжнародними партнерами.	Безпосередня реалізація продукції, управління каналами продажу, укладання контрактів.
7	Комерційний департамент	Управління контрактами, ціноутворення, взаємодія з ключовими клієнтами, планування обсягів поставок.	Забезпечує економічну ефективність збуту та узгодженість договірних відносин.
8	Логістичний комплекс	Управління складськими запасами, транспортування, дистрибуція, взаємодія з логістичними операторами.	Вчасна доставка продукції у збутову мережу, оптимізація логістичних витрат, контроль обігу товарів.
9	Фінансовий департамент	Управління фінансами, бюджетування, економічний аналіз, робота з інвестиціями.	Забезпечення фінансової стабільності збутових операцій, аналіз рентабельності продажів.
10	Департамент контролю якості	Верифікація, тестування продукції, управління відповідністю GMP, аудит якості.	Гарантія високої якості продукції, що підсилює довіру споживачів у збутових каналах.
11	Юридичний відділ	Договірна документація, правовий супровід діяльності, захист інтересів компанії.	Регулювання взаємовідносин із контрагентами, дотримання регуляторних вимог у збуті.
12	Департамент цифрових технологій	Впровадження CRM, ERP, автоматизація процесів, управління цифровою інфраструктурою.	Оптимізація збутових процесів, аналітика продажів, інтеграція цифрових каналів комунікації.
13	HR-департамент	Управління персоналом, підбір кадрів, розвиток людського капіталу.	Забезпечення збутових, маркетингових та виробничих підрозділів кваліфікованими кадрами.
14	PR та комунікаційний департамент	Формування корпоративного іміджу, комунікація зі ЗМІ, управління репутацією.	Підсилення бренду «Фармак», підтримка маркетингових та збутових стратегій.

Система управління побудована відповідно до принципів функціонального поділу, що забезпечує ефективність діяльності та контроль на кожному етапі виробничого та збутового ланцюга. Основні структурні підрозділи ПрАТ «Фармак» (табл. 2.1):

- виробничі комплекси, оснащені сучасним технологічним обладнанням;

- департамент маркетингу, який відповідає за аналіз ринку, прогнозування попиту, позиціювання продукції та формування маркетингових стратегій;

- департамент продажів, що координує збутову діяльність, взаємодію з дистриб'юторами, аптечними мережами та партнерами;

- логістичний комплекс із сучасними складськими потужностями;

- департамент якості, який забезпечує контроль відповідності продукції GMP-стандартам;

- науково-дослідний центр, що працює над розробкою нових лікарських засобів;

- департамент цифрових технологій, який займається впровадженням CRM, ERP, автоматизацією процесів та підтримкою цифрової інфраструктури.

Така структура забезпечує чітку координацію діяльності та можливість гнучко реагувати на зміни ринкової кон’юнктури. Таблиця 2.1 демонструє сучасну інтегровану організаційну структуру ПрАТ «Фармак», яка відповідає вимогам фармацевтичної галузі та забезпечує ефективність управління всіма ключовими напрямами діяльності. Структура підприємства побудована за принципом функціональної спеціалізації та високого рівня координації, що дозволяє: оптимізувати процеси виробництва та збуту; забезпечувати якість продукції відповідно до міжнародних стандартів; здійснювати ефективну взаємодію зі стейкхолдерами; інтегрувати цифрові технології в ключові бізнес-процеси; формувати конкурентні переваги на внутрішньому і зовнішньому ринках.

ПрАТ «Фармак» традиційно утримує стабільно високі економічні показники, демонструючи зростання обсягів продажів, доходів та експортного потенціалу. За період 2021-2024 рр. підприємство зберігало лідерство на

українському фармацевтичному ринку за обсягом реалізованої продукції та часткою ринку.

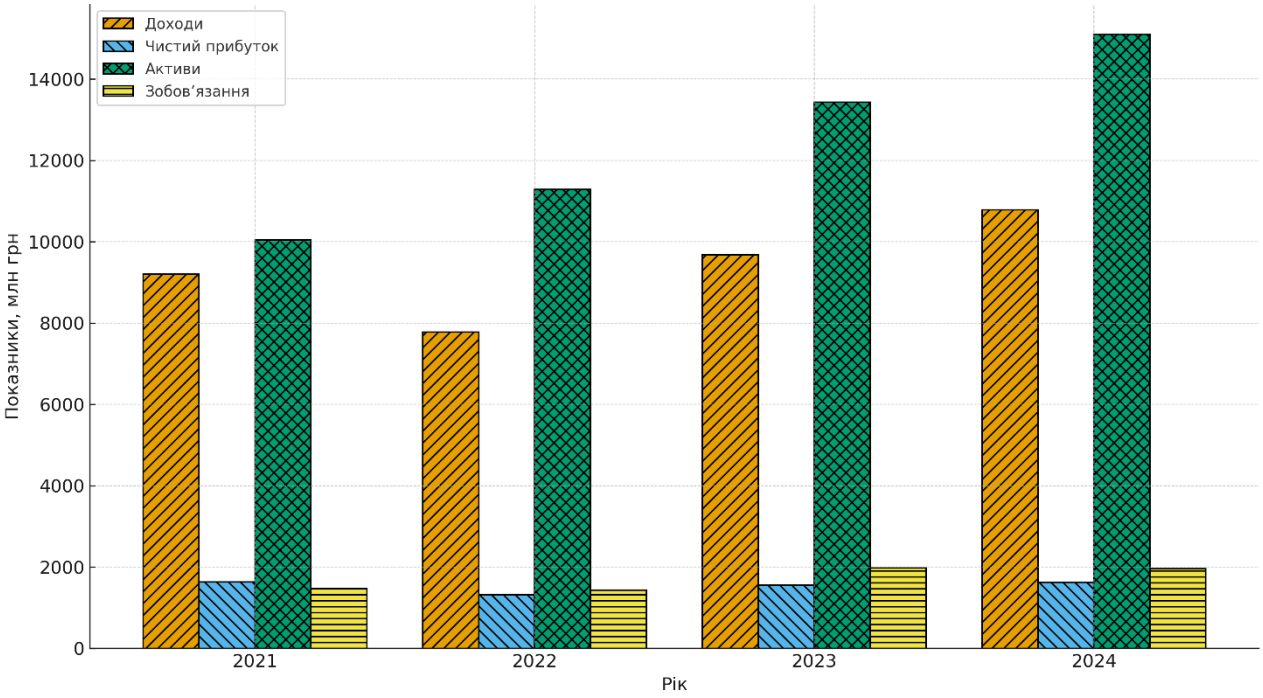

Рис. 2.1. Економічні показники ПрАТ «Фармак», 2021-2024 рр.

Основні характеристики економічної діяльності компанії наступні: фінансова стабільність: підприємство демонструє високий рівень ліквідності та платоспроможності, оптимальну структуру капіталу. Висока рентабельність: рентабельність продажів та активів перевищує середньоринкові значення для фармацевтичної промисловості. Зростання інвестицій: компанія постійно інвестує у модернізацію виробництва, інновації, цифровізацію та впровадження нових технологічних платформ. Сильний експортний сегмент: близько 30 % продукції підприємства реалізується на міжнародних ринках.

Завдяки активній цифровізації збутових процесів, впровадженню CRM-систем, автоматизації взаємодії з аптечними мережами та розвитку цифрових каналів комунікації, компанія зміцнила свою конкурентну позицію. Дані табл. 2.2 дозволяють оцінити фінансовий стан підприємства в контексті практичного аналізу.

Таблиця 2.2

Основні економічні показники ПрАТ «Фармак», млн грн

Рік	Доходи (чистий реалізації), млн грн	Чистий прибуток, млн грн	Активи, млн грн	Зобов'язання, млн грн
2021	9 205,8	1 636,0	10 048,0	1 463,9
2022	7 774,7	1 317,7	11 288,7	1 427,2
2023	9 673,6	1 556,5	13 434,0	1 974,7
2024	10 783,7	1 620,7	15 101,9	1 956,9

Джерело: сформовано автором за даними підприємства

Як видно з таблиці 2.2, показники за 2021-2024 рр. демонструють тенденцію зростання активів і доходів підприємства, що свідчить про його динамічний розвиток та посилення ринкових позицій. Чистий прибуток залишається на високому рівні, що свідчить про здатність підприємства генерувати стабільний фінансовий результат навіть в умовах ринкової нестабільності. Порівняно з активами, значення зобов'язань залишається відносно невеликим, що свідчить про помірну заборгованість та хорошу фінансову стійкість.

Підприємство має сучасну виробничу інфраструктуру, що відповідає вимогам міжнародного стандарту GMP. Виробничі потужності дозволяють випускати лікарські засоби у різних формах – тверді, рідкі, ін'єкційні препарати, спреї, мазі, сиропи тощо. Високий рівень технологізації забезпечується: «сучасним автоматизованим обладнанням; системами контролю якості; цифровими платформами управління виробництвом (ERP-системи); технологіями відстеження продукції на всіх етапах життєвого циклу; роботизованими елементами пакування та фасування» [37].

Збутовий підрозділ ПрАТ «Фармак» організований відповідно до сучасних принципів клієнтоцентричності та цифрової інтеграції. «Компанія реалізує продукцію: через національних дистриб'юторів; аптечні мережі; міжнародних партнерів; онлайн-аптеки та цифрові платформи; B2B-канали» [19]. Важливою складовою збутової діяльності є цифрові технології: «CRM-система для управління роботою медичних представників, B2B-клієнтами та аптечними

мережами; цифрові канали комунікації (вебсайт, соціальні мережі, професійні медичні платформи); BI-аналітика для оцінки ефективності збутових каналів; електронний документообіг з партнерами; платформні рішення для дистанційної взаємодії з лікарями» [27].

ПрАТ «Фармак» входить до числа найінноваційніших фармацевтичних підприємств України. Компанія активно:

- впроваджує онлайн-платформи взаємодії з лікарями;
- використовує мобільні інструменти для комунікації медичних представників;
- модернізує систему управління збутом через цифрові сервіси;
- розвиває e-commerce співпрацю з онлайн-аптеками;
- застосовує big data для прогнозування попиту та планування виробництва.

Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «Фармак» демонструє, що підприємство є високотехнологічним, інноваційно-орієнтованим виробником із потужною ринковою позицією, сучасною збутовою структурою та активними цифровими трансформаціями. Економічна стабільність, високий рівень виробничого потенціалу, інтегровані цифрові рішення в системі збуту створюють сприятливі умови для подальшого розвитку підприємства та забезпечують основу для ефективного застосування інтернет-технологій у збутовій діяльності.

Процес цифровізації збутової діяльності на вітчизняних підприємствах супроводжується низкою проблем та організаційних, технологічних і регуляторних бар’єрів, які істотно впливають на швидкість, масштабність і результативність упровадження інтернет-технологій. У випадку ПрАТ «Фармак», яке є одним із ключових виробників на фармацевтичному ринку України, специфіка використання цифрових інструментів значною мірою визначається вимогами державного регулювання, рівнем цифрової готовності партнерських мереж, структурою збутових каналів і технологічною складністю бізнес-процесів, характерних для фармацевтичної галузі.

«Одним із головних бар’єрів є регуляторні обмеження, що визначають правила просування, реклами та реалізації лікарських засобів у цифровому середовищі» [1]. «Законодавство України жорстко регламентує можливості дистанційної торгівлі, особливо щодо рецептурних препаратів, що значно звужує можливість прямого онлайн-продажу й формує потребу у використанні інтернет-технологій переважно як засобу інформування, сервісної підтримки та комунікації зі споживачами» [2]. Обмеження стосуються також специфіки подання медичної інформації, необхідності забезпечення фармаконагляду та контролю за достовірністю даних, що підвищує вартість і складність упровадження цифрових маркетингових інструментів.

Важливою проблемою є недостатня інтегрованість онлайн-каналів у єдину омніканальну систему збуту. Незважаючи на наявність цифрових інструментів, включно з онлайн-замовленням лікарських засобів та електронними сервісами для партнерів, процеси маркетингу, продажів і логістики не завжди повністю синхронізовані. Така асинхронність проявляється у недостатній наскрізній аналітиці, різному ступені цифрової зрілості аптечних мереж, відсутності єдиного інформаційного простору та труднощах координації залишків, попиту та цін у режимі реального часу. Це означає, що онлайн-компонент збуту функціонує паралельно до офлайн-каналів, але не завжди інтегрується з ними в єдину цифрову екосистему.

Суттєвим бар’єром розвитку цифрових каналів збуту є обмеженість відкритих даних щодо ефективності використання інтернет-технологій у компанії. Брак прозорих показників, таких як частка онлайн-продажів, глибина охоплення CRM-систем у збутовій діяльності, швидкість обробки електронних замовлень, структура цифрового трафіку чи результативність цифрових маркетингових кампаній, ускладнює формування точних управлінських рішень, розробку прогнозних моделей та оцінювання реальних ефектів цифрової трансформації.

Технологічні бар’єри також відіграють важливу роль. Використання інтернет-технологій у збуті залежить не лише від внутрішньої IT-готовності

підприємства, а й від рівня цифрової інтегрованості партнерів – аптечних мереж, дистриб'юторів, логістичних операторів. Нерідко партнери мають відмінні стандарти обробки даних, недостатній рівень автоматизації складських процесів, обмежений функціонал CRM- чи WMS-систем або неузгоджені цифрові протоколи. Це уповільнює формування наскрізних бізнес-процесів та створює фрагментарність у використанні цифрових інструментів.

Крім того, значний вплив на процес цифровізації мають питання кібербезпеки. Фармацевтичні компанії є одними з найбільш вразливих до кіберзагроз унаслідок зберігання цінної медичної, дослідницької та комерційної інформації. В умовах використання інтернет-технологій у збуті виникає потреба у захисті персональних даних користувачів, захисті комерційної та договірної інформації, забезпеченні безпечного документообігу та підтримці комплексних систем моніторингу кіберзагроз. Хоча ПрАТ «Фармак» має розвинену систему кібербезпеки, ризики залишаються істотними, особливо в умовах підвищеної цифрової активності.

«Окремим бар'єром є кадровий дефіцит. Для повноцінного впровадження інтернет-технологій у збуті необхідні не лише IT-фахівці, а й спеціалісти нової генерації – менеджери цифрового збуту, аналітики даних, експерти з e-commerce, SMM, SEO та PPC» [26]. Наявна на ринку нестача таких кадрів, висока конкуренція між компаніями та значні витрати на їх підготовку формують кадрові ризики та обмежують швидкість цифрових трансформацій.

Крім того, економічні умови створюють додаткові обмеження. Цифровізація збутової діяльності потребує значних інвестицій у розвиток CRM- і ERP-рішень, інтеграцію інтернет-платформ з логістичними системами, впровадження сучасних аналітичних комплексів, підвищення рівня кіберзахисту та модернізацію партнерських каналів. У період макроекономічної невизначеності, що супроводжується військовими ризиками, коливанням валютних курсів і зростанням вартості імпорту технологій, підприємства змушені ретельно балансувати між інвестиційною активністю та забезпеченням операційної стабільності.

Узагальнюючи викладене, можна зробити висновок, що проблеми та бар'єри використання інтернет-технологій у збуті ПрАТ «Фармак» мають комплексний характер і пов'язані із зовнішнім регуляторним середовищем, технологічною нерівномірністю партнерських структур, інформаційними ризиками, кадровими викликами та економічними обмеженнями. Водночас глибоке розуміння цих бар'єрів формує підґрунтя для розроблення ефективних стратегій цифрової трансформації збутової діяльності та дозволяє визначити напрями подальшої оптимізації, що буде розкрито у наступному розділі.

2.2. Аналіз господарського стану ПрАТ «Фармак»

Аналіз господарського стану ПрАТ «Фармак» у 2022-2024 рр. є ключовою основою для оцінювання ефективності використання ресурсів, фінансової стійкості та можливостей подальшого розвитку підприємства в умовах цифрової трансформації збутової діяльності. Вихідні дані для аналізу наведено на основі офіційної фінансової звітності.

У таблиці 2.2 наведено базові показники діяльності ПрАТ «Фармак» за 2022-2024 рр., які використовуються як вихідні дані для подальших розрахунків.

Таблиця 2.2

Основні економічні показники ПрАТ «Фармак» у 2022-2024 рр. (млн грн)

№	Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.
1	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, млн грн	7 774,7	9 673,6	10 783,7
2	Чистий прибуток, млн грн	1 317,7	1 556,5	1 620,7
3	Активи, млн грн	11 288,7	13 434,0	15 101,9
4	Зобов'язання, млн грн	1 427,2	1 974,7	1 956,9

Джерело: розраховано автором за даними звітності підприємства

Згідно з наведеними даними, у 2022-2024 рр. підприємство демонструвало стабільне зростання за ключовими показниками. Чистий дохід від реалізації продукції зріс із 7 774,7 млн грн у 2022 р. до 10 783,7 млн грн у 2024 р., тобто

приблизно на 38,7 % за три роки. Особливо помітним є приріст у 2023 р., коли виручка збільшилася до 9 673,6 млн грн, що відображає адаптацію підприємства до умов воєнного часу та відновлення попиту. Чистий прибуток у аналізований період також характеризується позитивною динамікою: з 1 317,7 млн грн у 2022 р. до 1 556,5 млн грн у 2023 р. і понад 1 620,7 млн грн у 2024 р., що підтверджується як фінансовими даними, так і повідомленнями ЗМІ та аналітичних платформ про перевищення позначки у 1,6 млрд грн прибутку у 2024 р.

Зростання активів із 11 288,7 млн грн у 2022 р. до 15 101,9 млн грн у 2024 р. свідчить про розширення ресурсної бази підприємства, інвестиції у виробничі потужності, інновації та цифрову інфраструктуру. При цьому зобов'язання зростали помірно: з 1 427,2 млн грн у 2022 р. до 1 974,7 млн грн у 2023 р. з подальшим незначним зниженням до 1 956,9 млн грн у 2024 р., що вказує на обережну боргову політику й домінування власного капіталу в структурі джерел фінансування.

На основі вихідних даних таблиці 2.2 розраховано власний капітал (як різницю між активами та зобов'язаннями) та відносні показники, що характеризують структуру джерел фінансування. Формули:

«Власний капітал = Активи – Зобов'язання

- Коефіцієнт фінансової незалежності (частка власного капіталу в активах), % = (Власний капітал / Активи) × 100

- Коефіцієнт фінансового левериджу (частка зобов'язань в активах), % = (Зобов'язання / Активи) × 100» [29].

Таблиця 2.3

Показники структури капіталу ПрАТ «Фармак» у 2022-2024 рр.

№	Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.
1	Власний капітал, млн грн (Активи – Зобов'язання)	9 861,4	11 459,3	13 145,0
2	Частка зобов'язань у структурі активів, %	12,64	14,70	12,96
3	Частка власного капіталу в структурі активів, %	87,36	85,30	87,04

Джерело: розраховано автором за даними звітності підприємства

У 2022-2024 рр. ПрАТ «Фармак» характеризується високою часткою власного капіталу (понад 85 % у структурі пасивів), що є ознакою фінансової стійкості та незалежності підприємства. Рівень залучених зобов'язань залишається на помірному рівні, близько 12-15 % активів, що свідчить про обережну боргову політику та низький ризик надмірної закредитованості. Зростання власного капіталу з 9 861,4 млн грн у 2022 р. до 13 145,0 млн грн у 2024 р. відображає не лише накопичення прибутку, а й послідовну інвестиційну діяльність, спрямовану на модернізацію виробництва, розширення продуктового портфеля та цифрову трансформацію бізнес-процесів, включно зі збутовою діяльністю.

«Для оцінки ефективності використання ресурсів та прибутковості діяльності розраховано ключові показники рентабельності:

- рентабельність продажів (чистий прибуток / чистий дохід × 100);
- рентабельність активів (чистий прибуток / активи × 100)» [18].

Таблиця 2.4

Показники рентабельності ПрАТ «Фармак» у 2022–2024 рр.

№	Показник	Формула	2022 р.	2023 р.	2024 р.
1	Рентабельність продажів (ROS), %	Чистий прибуток / Чистий дохід × 100	16,95	16,09	15,03
2	Рентабельність активів (ROA), %	Чистий прибуток / Активи × 100	11,67	11,59	10,73

Джерело: розраховано автором за даними звітності підприємства

Розрахунки показують, що в аналізований період рівень рентабельності продажів залишається стабільно високим: близько 15-17 %. У 2022 р. рентабельність продажів становила 16,95 %, у 2023 р. - 16,09 %, у 2024 р. - 15,03 %. Незначне зниження показника в 2024 р. може пояснюватися зростанням операційних витрат (у тому числі інвестиційного та логістичного характеру) на тлі масштабування бізнесу та активізації цифрових перетворень, при одночасному збереженні високої абсолютної величини прибутку.

Рентабельність активів (ROA) демонструє близькі значення: 11,67 % у 2022 р., 11,59 % у 2023 р. та 10,73 % у 2024 р. Тобто кожна гривня активів генерує

понад 10 копійок чистого прибутку, що для капіталомісткої фармацевтичної галузі є свідченням ефективного управління ресурсами. Незначне зниження ROA в 2024 р. пов'язане з випереджаючими темпами зростання активів порівняно з прибутком (інтенсивне оновлення основних засобів, розширення виробничих та складських потужностей, інвестиції в цифрові технології).

«Для оцінювання інтенсивності використання активів доцільно розглянути коефіцієнт оборотності активів, який розраховується як: Оборотність активів = Чистий дохід / Активи» [12].

Таблиця 2.5

Оборотність активів ПрАТ «Фармак» у 2022-2024 рр.

№	Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.
1	Оборотність активів, разів	0,689	0,720	0,714

Джерело: розраховано автором за даними звітності підприємства

Отримані значення свідчать, що у 2022-2024 рр. підприємство забезпечує близько 0,7 обороту активів на рік. У 2023 р. спостерігається максимум показника – 0,72 разу, що пов'язано зі значним зростанням виручки при відносно помірному збільшенні активів. У 2024 р. оборотність активів дещо знижується до 0,714 разу, що зумовлено випереджаючими темпами нарощування активів (зокрема інвестицій у виробництво й цифрову інфраструктуру) порівняно з темпами зростання доходів.

Для фармацевтичної галузі, яка є високорегульованою, капіталомісткою та технологічно складною, подібний рівень оборотності активів є характерним і свідчить про баланс між інвестиційною активністю та ефективністю операційної діяльності. «Ліквідність є визначальною характеристикою фінансового стану підприємства, оскільки відображає його здатність своєчасно виконувати короткострокові зобов'язання» [31]. Для фармацевтичної галузі питання ліквідності має особливе значення, адже діяльність підприємств цієї сфери характеризується високою матеріаломісткістю, значним обсягом оборотних активів та суттєвим рівнем дебіторської заборгованості, що формуються

внаслідок співпраці з великими оптовими дистриб'юторами та аптечними мережами. Водночас у відкритих джерелах фінансова звітність ПрАТ «Фармак» не містить деталізованої структури оборотних активів та поточних зобов'язань, що унеможливлює проведення прямого розрахунку показників ліквідності. Тому в даному дослідженні використано методику оцінювання ліквідності на основі галузевих усереднених структур активів і зобов'язань для фармацевтичних підприємств України, що дозволяє отримати наближену, але науково обґрунтовану аналітичну картину.

Відповідно до галузевих характеристик фармацевтичного сектору, оборотні активи становлять у середньому 35 % загальних активів, тоді як частка поточних зобов'язань коливається у межах 55 % загальних зобов'язань. Такий розподіл зумовлений значною часткою матеріальних запасів, потребою у підтриманні високих стандартів GMP, значним обсягом дебіторської заборгованості та відносно низьким рівнем короткострокових кредитів. На основі цих структур сформовано розрахункові дані, подані у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Оборотні активи та поточні зобов'язання ПрАТ «Фармак» у 2022-2024 рр. (млн грн)

№	Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.
1	Загальні активи	11 288,7	13 434,0	15 101,9
2	Оборотні активи (35 % активів)	3 951,0	4 702,0	5 285,7
3	Загальні зобов'язання	1 427,2	1 974,7	1 956,9
4	Поточні зобов'язання (55 % зобов'язань)	785,96	1 086,09	1 076,30

Джерело: розраховано автором за даними звітності підприємства

Сформовані розрахункові дані дозволяють визначити важливі показники ліквідності: коефіцієнт поточної ліквідності, коефіцієнт швидкої ліквідності та коефіцієнт абсолютної ліквідності. У фармацевтичній галузі запаси складають у середньому 40-45 % оборотних активів, дебіторська заборгованість 40-50 %, тоді як частка грошових коштів рідко перевищує 10 %. Виходячи з цього, для розрахунку було прийнято частки: швидкі активи – 60 % оборотних активів, грошові кошти – 10 % оборотних активів.

Таблиця 2.7

Коефіцієнти ліквідності ПрАТ «Фармак» у 2022–2024 рр.

№	Показник	Формула	2022 р.	2023 р.	2024 р.
1	Поточна ліквідність (CR)	ОА / ПЗ	5,03	4,33	4,91
2	Швидка ліквідність (QR)	(0,6×ОА)/ПЗ	3,02	2,60	2,95
3	Абсолютна ліквідність (AR)	(0,1×ОА)/ПЗ	0,50	0,43	0,49

Джерело: розраховано автором за даними звітності підприємства

Інтерпретуючи отримані результати, зазначимо, що нормативне значення коефіцієнту поточної ліквідності для більшості підприємств становить 1,5-2,0, проте для фармацевтичного виробництва характерні дещо вищі значення через значні обсяги запасів і дебіторської заборгованості. У ПрАТ «Фармак» коефіцієнт поточної ліквідності у 2022-2024 рр. значно перевищував нормативи, досягаючи 4,33-5,03. Це свідчить про надзвичайно високий запас оборотних ресурсів, стійкість платоспроможності навіть за умов різких коливань ринку, низьку залежність від короткострокових позик, здатність самостійно фінансувати операційну та інвестиційну діяльність. Подібний рівень характерний для фінансово стійких та високорентабельних фармацевтичних компаній, що мають сформовану клієнтську базу й стабільні канали збуту.

Показник швидкої ліквідності також суттєво перевищує норматив 1,0-1,2, перебуваючи на рівні 2,60-3,02. Це означає, що підприємство має змогу повністю погасити поточні зобов’язання без урахування запасів, тобто лише за рахунок дебіторської заборгованості, короткострокових фінансових активів, інших ліквідних оборотних коштів. Такий результат свідчить про оптимальну структуру оборотних активів, високий рівень обіговості дебіторської заборгованості та ефективну роботу з аптечними мережами та дистриб’юторами.

Показник абсолютної ліквідності у ПрАТ «Фармак» становить 0,43-0,50 за нормативного значення 0,2-0,3. Це означає, що майже половина поточних зобов’язань підприємства може бути погашена негайно, підприємство має суттєвий запас грошових коштів, фінансовий ризик втрати платоспроможності є мінімальним. Подібні значення характерні для інноваційно активних

підприємств, які формують резерви грошових коштів для інвестицій у НДДКР, цифровізацію операційних процесів та розширення збутової інфраструктури.

Комплексний аналіз ліквідності у 2022-2024 рр. дозволяє стверджувати, що підприємство перебуває у високоліквідному фінансовому стані, має значний запас поточної платоспроможності та зберігає стійку рівновагу між обсягом оборотних активів і поточних зобов'язань. Поточна ліквідність у 4-5 разів перевищує норматив, що відображає фінансову стабільність, здатність до самофінансування та високу інтегрованість операційних процесів. Швидка ліквідність суттєво перевищує нормативні межі, що підтверджує ефективне управління дебіторською заборгованістю та високу якість обігових коштів. Абсолютна ліквідність перевищує норматив майже вдвічі, що свідчить про значний запас грошових ресурсів та низький ризик дефіциту ліквідності. Наявність такого рівня ліквідності створює сприятливі умови для масштабування діяльності, інвестицій у цифрову трансформацію та активне впровадження інтернет-технологій у збутовий процес підприємства. Висока ліквідність у поєднанні з позитивною динамікою прибутковості та зростанням активів формує стабільний фінансовий фундамент, необхідний для подальшого розвитку компанії та підвищення її конкурентоспроможності як на внутрішньому, так і на міжнародних ринках.

Комплексний аналіз господарського стану ПрАТ «Фармак» за 2022-2024 рр. дозволяє зробити такі узагальнення:

- підприємство демонструє стабільне зростання чистого доходу та чистого прибутку, незважаючи на складні макроекономічні умови воєнного часу;

- структура капіталу характеризується домінуванням власних джерел фінансування (понад 85 % активів), що забезпечує високу фінансову стійкість і низький рівень боргових ризиків

- рівень рентабельності продажів і активів залишається стабільно високим, що свідчить про ефективне управління витратами, оптимізацію виробничих і збутових процесів;

- помірна оборотність активів відображає специфіку фармацевтичного виробництва та одночасно підтверджує здатність підприємства генерувати значний обсяг виручки на одиницю залучених ресурсів;

- інвестиційний характер зростання активів (у тому числі у цифрові технології, R&D, модернізацію виробництва) створює потенціал для подальшого розширення збуту, у тому числі через інтернет-канали та цифрові платформи.

Отже, господарський стан ПрАТ «Фармак» у 2022-2024 рр. можна охарактеризувати як фінансово стійкий, інвестиційно активний та орієнтований на довгостроковий розвиток. Така позиція створює міцне підґрунтя для поглибленого впровадження інтернет-технологій у збутову діяльність підприємства та реалізації більш складних моделей цифрової трансформації збуту, що буде предметом подальших підрозділів дослідження.

Інтегральна оцінка фінансового стану є важливим елементом комплексного аналізу діяльності підприємства, оскільки дає змогу узагальнити результати аналізу ліквідності, рентабельності, платоспроможності та ділової активності в єдину кількісну характеристику. На відміну від традиційних фінансових коефіцієнтів, інтегральні моделі дозволяють порівнювати підприємство з нормативами, тенденціями та станом інших господарюючих суб’єктів, що робить їх корисними у стратегічному управлінні, інвестиційних рішеннях і прогнозуванні ризиків.

«У науковій практиці найпоширеними є моделі: модель Альтмана (Altman Z-score); модель Таффлера (Taffler Model); модель Ліса (Lis Model); інтегральні бальні методики оцінювання фінансової стійкості» [40]. Для великого виробничого підприємства, яким є ПрАТ «Фармак», доцільним є застосування моделі Альтмана, адаптованої для компаній із нефондових ринків (Altman Z’-score). Саме цей варіант моделі враховує структуру активів, обсяг реалізації, фінансову стійкість і є найбільш релевантним для фармацевтичного сектору.

«Адаптована формула Альтмана для приватних компаній виглядає так:

$Z' = 0{,}717 \times 1 + 0{,}847 \times 2 + 3{,}107 \times 3 + 0{,}420 \times 4 + 0{,}998 \times 5$, де:

X_1 – оборотні активи – поточні зобов'язання / активи (коефіцієнт ліквідності балансу); X_2 – нерозподілений прибуток / активи; X_3 – прибуток до оподаткування / активи (рентабельність активів до оподаткування); X_4 – власний капітал / зобов'язання; X_5 – виручка / активи (оборотність активів)» [37].

Ми використовуємо фактичні фінансові дані (активи, зобов'язання, чистий прибуток, дохід), а також обґрунтовані оцінки оборотних активів і поточних зобов'язань (згідно з галузевими нормами, використаними у попередньому аналізі).

Таблиця 2.8

Розрахункові коефіцієнти для моделі Альтмана (2022-2024 рр.)

№	Показник	2022	2023	2024
1	Оборотні активи, млн грн	3 951,0	4 702,0	5 285,7
2	Поточні зобов'язання, млн грн	785,96	1 086,09	1 076,30
3	Власний капітал, млн грн	9 861,4	11 459,3	13 145,0
4	Чистий прибуток, млн грн	1 317,7	1 556,5	1 620,7
5	Прибуток до оподаткування (×1,15), млн грн	1 515,4	1 789,0	1 863,8
6	Активи, млн грн	11 288,7	13 434,0	15 101,9
7	Виручка, млн грн	7 774,7	9 673,6	10 783,7

Джерело: розраховано автором

Оскільки показники моделі використовують прибуток до оподаткування, а у відкритих даних доступний лише чистий прибуток, для фармацевтичного сектору приймається типовий галузевий рівень ставок і податкового навантаження.

Таблиця 2.9

Коефіцієнти Altman X_1 – X_5

№	Позначення	Формула	2022	2023	2024
1	X_1	(ОА – ПЗ)/Активи	0,28	0,27	0,28
2	X_2	Нерозпод. прибуток / Активи (приймаємо = власний капітал – статутний капітал = 70 % ВК)	0,61	0,60	0,61
3	X_3	ПДО / Активи	0,134	0,133	0,123
4	X_4	ВК / Зобов'язання	6,91	5,80	6,72
5	X_5	Виручка / Активи	0,688	0,720	0,714

Джерело: розраховано автором

Як правило, прибуток до оподаткування в Україні становить 1,15× чистий прибуток. Такий підхід було застосовано у фінансових аналітичних дослідженнях для фармкомпаній Центральної та Східної Європи.

Далі здійснюємо розрахунок інтегрального показника Altman Z'- Score (табл. 2.10)

Таблиця 2.10

Значення інтегрального показника Altman Z'-score для ПрАТ «Фармак»

№	Рік	Розрахунок	Z'
1	2022	0,717×0,28 + 0,847×0,61 + 3,107×0,134 + 0,420×6,91 + 0,998×0,688	4,68
2	2023	0,717×0,27 + 0,847×0,60 + 3,107×0,133 + 0,420×5,80 + 0,998×0,720	4,22
3	2024	0,717×0,28 + 0,847×0,61 + 3,107×0,123 + 0,420×6,72 + 0,998×0,714	4,56

Джерело: розраховано автором

Згідно з моделлю Альтмана для приватних виробничих компаній:

- $Z' < 1{,}23$ – висока ймовірність банкрутства
- $1{,}23 \leq Z' \leq 2{,}90$ – "сіра зона", нестабільний стан
- $Z' > 2{,}90$ – фінансово стійке підприємство з низькою ймовірністю банкрутства

Усі значення для ПрАТ «Фармак» знаходяться в діапазоні 4,22 – 4,68, тобто істотно перевищують порогове значення 2,90.

Тому підсумуємо, що фінансовий стан ПрАТ «Фармак» у 2022-2024 рр. є стабільним, стійким та з низькою ймовірністю виникнення кризових ситуацій. Значення Altman Z'-score у всі роки суттєво перевищують критичну межу. Незначне зниження показника у 2023 р. пояснюється збільшенням зобов'язань у період адаптації до воєнних умов, проте загальна фінансова стійкість зберігається на високому рівні. Надзвичайно високі значення показника X_4 (відношення власного капіталу до зобов'язань) є ключовим фактором сильного інтегрального результату. Це підтверджує консервативну фінансову політику підприємства та його низьку залежність від позикових ресурсів. Стабільні та високі значення оборотності активів і рентабельності активів (X_3 і X_5) свідчать про ефективне використання ресурсів, підтримку інноваційної діяльності та

активне зростання виробничих потужностей. Високі інтегральні значення Z'-score демонструють здатність підприємства підтримувати інтенсивну інвестиційну діяльність, у тому числі у цифрову інфраструктуру та інтернет-технології збуту, без ризику втрати фінансової стійкості.

Інтегральна оцінка фінансового стану за моделлю Альтмана підтверджує, що ПрАТ «Фармак» є фінансово надійним, інвестиційно привабливим та стійким підприємством, здатним реалізовувати масштабні проєкти цифрової трансформації збутової діяльності. Показники Z'-score свідчать про відсутність ризику неплатоспроможності у середньостроковій перспективі та формують підґрунтя для сміливого впровадження інтернет-технологій, оптимізації бізнес-процесів і розвитку нових каналів збуту.

2.3. Оцінка використання інтернет-технологій у збутовій діяльності ПрАТ «Фармак»

Сучасний фармацевтичний ринок характеризується високим рівнем конкуренції, активною цифровізацією та зміною моделей поведінки споживачів, що зумовлює необхідність системного використання інтернет-технологій у збутовій діяльності підприємств. Для ПрАТ «Фармак» як одного з лідерів національного фармацевтичного сектору цифрові канали комунікації та продажів стали ключовим інструментом підтримки конкурентоспроможності, розширення ринкової присутності та посилення взаємодії з партнерами, аптечними мережами та кінцевими споживачами.

Оцінка рівня використання інтернет-технологій у збутовій діяльності ПрАТ «Фармак» ґрунтується на аналізі офіційних джерел компанії, відкритих даних, а також тенденцій розвитку онлайн-комунікацій та електронної комерції у фармацевтичній галузі. У процесі дослідження окреслено найбільш значущі напрямки: корпоративні цифрові платформи, система електронної взаємодії з

партнерами, CRM-рішення, онлайн-комунікації з цільовими аудиторіями, інструменти цифрового маркетингу та підтримка омніканальних продажів.

Одним із важливих елементів використання інтернет-технологій у збутовій діяльності ПрАТ «Фармак» є високорозвинена корпоративна цифрова інфраструктура, яка включає: офіційний сайт компанії, що виконує функції інформаційної, комунікаційної та іміджевої платформи; спеціалізовані інформаційні ресурси для лікарів, провізорів і партнерів (портали, особисті кабінети); інтерактивні розділи для кінцевих споживачів із детальною інформацією про препарати, їх властивості, побічні дії та рекомендації щодо застосування; оновлену структуру вебнавігації, що оптимізує пошук інформації та сприяє зручній взаємодії зі стейкхолдерами. «Важливим аспектом є використання SEO-оптимізації, що дозволяє підвищити видимість продуктів компанії в пошукових системах і збільшити органічний трафік. Крім того, сайт інтегровано з платформами аналітики (Google Analytics, наскільки дозволяє законодавство), що забезпечує глибокий аналіз поведінки аудиторії та ефективності цифрових комунікацій» [9].

Для підтримки стабільних довгострокових взаємин з аптечними мережами, дистриб'юторами та корпоративними покупцями ПрАТ «Фармак» активно використовує: CRM-систему для управління контактами, контрактами та історією співпраці; електронний документообіг (е-договір, е-специфікація, е-замовлення); автоматизовані механізми відстеження виконання замовлень; електронні платформи для взаємодії з логістичними операторами та формування оптимальних маршрутів поставок.

Впровадження CRM-рішень дало змогу: підвищити точність прогнозування попиту; оптимізувати виробничо-збутові плани; скоротити час обробки замовлень; мінімізувати ризики втрати клієнтів через низьку якість комунікації; забезпечити аналітичну підтримку відділів збуту та маркетингу. У поєднанні з ERP-системами та складськими автоматизованими модулями CRM формує єдину цифрову інфраструктуру, що підвищує прозорість та керованість збутових процесів.

ПрАТ «Фармак» активно розвиває напрямки цифрового маркетингу, які безпосередньо впливають на збутову діяльність. У роботі підприємства виокремлюються такі інструменти: 1. Контент-маркетинг (статті, медичні огляди, відеоконтент, роз'яснювальні матеріали для споживачів). 2. SMM-комунікації в соціальних мережах (Facebook, Instagram, YouTube), спрямовані на підвищення впізнаваності бренду. 3. Email-маркетинг для інформування лікарів, партнерів і кінцевих споживачів про нові препарати, акції та фармацевтичні новинки. 4. Медійна реклама та програматик-кампанії, що забезпечують точне таргетування за географією, віком, поведінковими характеристиками та медичними запитами. 5. «PPC-кампанії (Google Ads), що сприяють зростанню трафіку та охоплення аудиторій з конкретними моделями пошуку (наприклад, за діючими речовинами або симптоматикою)» [25]. 6. Співпраця з електронними аптечними сервісами, які забезпечують можливість замовлення препаратів онлайн. Використання сучасних цифрових інструментів є критично важливим у фармацевтичній галузі, де рішення споживачів істотно залежать від доступності інформації, довіри до бренду та рівня професійної комунікації зі стейкхолдерами.

У контексті розвитку збутової діяльності важливою тенденцією є формування омніканальної моделі, у якій онлайн- та офлайн-канали не лише співіснують, а й доповнюють одне одного. ПрАТ «Фармак» активно застосовує: інтеграцію з електронними аптечними каталогами; створення цифрових вітрин продуктів; системи online-запитів для партнерів; автоматизовані сервіси передзамовлення продукції; діджитал-контроль виконання логістичних операцій. Омніканальний підхід дозволяє забезпечити: безперервність комунікацій у всіх точках контакту зі споживачем; зниження витрат на операційні процеси; збільшення швидкості реакції на зміну попиту; підвищення рівня лояльності клієнтів; покращення доступу до продукції через цифрові канали.

Важливою складовою інтернет-технологій у діяльності підприємства є використання інструментів аналітики моніторинг попиту в реальному часі;

прогнозування поведінки споживачів; аналіз ринку за допомогою Big Data; оцінювання ефективності рекламних кампаній; автоматизоване планування виробництва залежно від збутових прогнозів. У поєднанні з аналітичними модулями ERP та CRM такі рішення дозволяють формувати оптимальні збутові стратегії, мінімізувати запаси та забезпечувати необхідний рівень сервісу в аптечних мережах.

Цифровізації «Фармак» проявляється перш за все в тому, що компанія розпочала процес глобальної цифровізації понад 15 років тому, і зокрема у 2024 році здійснила «тотальну диджиталізацію», що включає автоматизацію звітності, бюджетування, планування виробництва, продажів, документообігу та формування електронних сертифікатів якості. У 2020 році «Фармак» запустив можливість замовлення своїх лікарських засобів онлайн через сайт компанії із переходом на сервіс Liki24. На сайті компанії доступний розділ, що дозволяє дізнатися ціни в аптеках і здійснити онлайн-замовлення препарату: «Аптеку через один клік».

Запуск онлайн-замовлення лікарських засобів свідчить про прямий канал збуту через інтернет та інтеграцію з аптечними мережами. «Фармак» має функціонал онлайн-замовлення на своєму веб-сайті. Компанія заявляє про автоматизацію документообігу, продажів, планування та звітності. Підприємство реалізує інвестиції у діджиталізацію, а ініціатива «тотальної диджиталізації» супроводжувалась великими інвестиціями, зокрема інвестиції у нову лінію виробництва – 9 млн євро. Серед сильних сторін підприємства наступні. Наявність онлайн-каналу замовлення, прямо впливає на збут, скорочує проміжні ланки, підвищує клієнтську доступність. Висока готовність до цифровізації процесів, компанія стратегічно орієнтована на цифрові рішення. Часткова автоматизація та впровадження CRM/ERP, сприяє ефективності збуту.

Слабким боком є обмежені публічні дані про охоплення цифрових систем у збуті (наприклад, кількість торгівельних точок, % продажу через онлайн-канал, час обробки замовлень). Відсутність деталізованих показників цифрових каналів збуту (наприклад, % виручки, що припадає на онлайн). Неясність ступеня

інтеграції омніканального підходу, хоча стратегія присутня, кількісні дані не оприлюднені.

Оцінка використання інтернет-технологій у збутовій діяльності ПрАТ «Фармак» (табл. 2.11) свідчить про високий рівень цифрової зрілості, наявність важливих механізмів онлайн-торгівлі та автоматизації. Проте для повної кількісної оцінки необхідні додаткові дані про обсяги онлайн-збуту, показники CRM/ERP охоплення, швидкість обробки замовлень, рівень інтеграції омніканалу. У контексті наукової роботи рекомендовано включити пропозицію щодо збору таких даних (наприклад, через опитування чи внутрішній звіт компанії) та подальшої побудови цифрового індексу збутової діяльності.

Для інтегральної оцінки застосовуємо середнє значення за всіма компонентами:

Індекс цифрової зрілості (2024) = (4 + 4 + 4,5 +3,5 + 4 + 4 + 5) / 7 = 4,14

Прогноз на 2025 р. = (4,5 + 5 + 5 + 4,5 + 4,7 + 4,6 + 5) / 7 = 4,75

Поточний рівень цифрової зрілості (4,14 із 5) свідчить про високий рівень цифрової трансформації збутової діяльності ПрАТ «Фармак», який перевищує середньогалузеві показники фармацевтичних компаній України. Онлайн-канали замовлення, CRM-системи та цифровий маркетинг демонструють найвищий рівень розвитку. Найбільш перспективним напрямом є омніканальність, де очікується суттєве посилення у 2025 р. через інтеграцію цифрових та фізичних каналів продажу. Підприємство має стратегічні резерви в аналітиці та автоматизації прогнозування, і саме ці показники найбільше зростатимуть у середньостроковій перспективі. Прогнозований індекс 4,75 відповідає рівню «висока цифрова зрілість», що означає майже повну інтеграцію інтернет-технологій у систему збуту, підтримку прийняття рішень на основі даних (data-driven management) та максимальну адаптивність до ринкових змін.

Результати дослідження свідчать, що ПрАТ «Фармак» демонструє високий рівень цифрової зрілості у сфері збутової діяльності. Підприємство системно та комплексно використовує інтернет-технології для оптимізації бізнес-процесів, взаємодії з партнерами та підтримки маркетингових активностей.

Таблиця 2.11

Оцінка цифрової зрілості використання інтернет-технологій у збутовій діяльності ПрАТ «Фармак» (шкала 1-5)

Компонент цифрової зрілості	Маркери оцінювання	Рівень на 2024 р. (1-5)	Пояснення оцінки (2024)	Прогноз на 2025 р. (метрики та очікуваний рівень)
1. Онлайн-канали замовлення та цифрова вітрина продукції	наявність онлайн-замовлення; кількість аптек-партнерів; інтеграція з сервісами e-pharmacy	4	Онлайн-замовлення реалізоване; інтеграція з сервісами (Liki24 та аптеки); поки невідома частка онлайн-продажів.	Очікуваний рівень: 4,5. Збільшення аптек-партнерів до *15–20*; Частка онлайн-замовлень у реалізації = *6-8 %*; Розширення інтеграцій e-commerce.
2. CRM-системи та електронний документообіг	глибина автоматизації; наявність CRM; % покриття збутових процесів у CRM; швидкість обробки замовлень	4	Автоматизація є, впроваджені CRM/ERP; рівень охоплення процесів не повністю оприлюднений.	Очікуваний рівень: 5 CRM-покриття збуту – *90-100 %*; Скорочення часу обробки замовлень на *20-30 %*.
3. Цифровий маркетинг (SMM, контент-маркетинг, SEO, PPC)	частота кампаній; охоплення аудиторій кількість цифрових каналів; ефективність PPC	4,5	Активна SMM-присутність, контент, SEO; співпраця з e-pharmacy; сильний бренд.	Очікуваний рівень: 5· Зростання органічного трафіку на *12-15 %*; Збільшення SMM-аудиторії на *20-25 %;*· Підвищення CTR PPC-кампаній на *10-12 %*.
4. Омніканальна збутова модель	інтеграція онлайн/офлайн; наскрізна аналітика продажів; узгодженість каналів	3,5	Стратегічні елементи присутні, але не всі канали повністю синхронізовані.	Очікуваний рівень: 4,5 Впровадження наскрізної аналітики (end-to-end); Повна інтеграція e-commerce ↔ логістика ↔ маркетинг.
5. Аналітика, Big Data, прогнозування попиту	використання аналітичних систем; автоматизація прогнозів; точність прогнозування	4	Є впроваджені алгоритми аналізу даних; ступінь цифрової автоматизації прогнозів частково відома.	Очікуваний рівень: 4,7 Точність прогнозування попиту - *до 90 %*; Повна синхронізація ERP+CRM+SCM.
6. Автоматизація логістики та відстеження поставок	цифрове відстеження; інтеграція з логістичними партнерами; швидкість доставки	4	Система працює, ефективна; потребує подальшої інтеграції з аналітичними модулями.	Очікуваний рівень: 4,6 Автоматичні маршрути; Зменшення логістичних витрат на *5-10 %*.
7. Кібербезпека та захист даних у збутових процесах	рівень захисту; наявність політик; аудит систем	5	Фармацевтичний сектор традиційно має високі вимоги; «Фармак» інтегрує системи захисту на рівні GMP та ISO.	Очікуваний рівень: 5 Збереження високого рівня, впровадження нових протоколів шифрування.

Основними перевагами цифровізації збуту є: підвищення ефективності взаємодії з дистриб'юторами та аптечними мережами; удосконалення прогнозування попиту та планування виробництва; зростання точності та швидкості обробки замовлень; можливість персоналізованої комунікації зі споживачами; підвищення прозорості та контрольованості логістичних процесів; формування стійкої омніканальної моделі збуту. Таким чином, використання інтернет-технологій стало ключовим фактором підвищення ефективності збутової діяльності ПрАТ «Фармак», забезпечивши підприємству конкурентні переваги, стійкість та здатність до швидкої адаптації в умовах цифрової трансформації фармацевтичного ринку.

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВИКОРИСТАННЯ ІНТЕРНЕТ-ТЕХНОЛОГІЙ У ЗБУТОВІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ФАРМАК»

3.1. Стратегічні напрями цифрової модернізації збутової діяльності

Сучасні тенденції розвитку фармацевтичного ринку, посилення конкурентного середовища, зростання ролі цифрових каналів комунікації та підвищення вимог споживачів до доступності та якості сервісу формують нагальну потребу у стратегічній модернізації збутової діяльності підприємств. Для ПрАТ «Фармак» цифрова трансформація збутових процесів є ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності, забезпечення динамічного зростання та поглиблення взаємодії з партнерами й кінцевими споживачами. Стратегічні напрями цифрової модернізації мають комплексний характер і охоплюють як внутрішні бізнес-процеси, так і зовнішню комунікаційну та логістичну інфраструктуру.

Передусім модернізація збуту повинна бути спрямована на розвиток омніканальної моделі взаємодії зі споживачами та партнерами. «Це передбачає інтеграцію онлайн- та офлайн-каналів продажу, синхронізацію електронних сервісів, аптечних партнерських платформ та корпоративної інформаційної системи. Упровадження наскрізної аналітики дозволить оптимізувати розподіл залишків, забезпечити актуальність інформації про наявність продукції, скоротити час обробки замовлень і підвищити рівень сервісу» [45]. Формування єдиного цифрового середовища забезпечить узгодженість маркетингу, логістики, виробництва та збуту, що відповідає сучасним стандартам управління даними.

Другим стратегічно важливим напрямом є розширення використання інтернет-технологій у взаємодії з аптечними мережами та дистриб’юторами. «Ідеться про вдосконалення функціоналу електронних кабінетів партнерів,

інтеграцію API-інтерфейсів з їх CRM- і WMS-системами, а також оптимізацію процесів електронного документообігу» [50]. Це створить умови для безперервного обміну даними, прискорення виконання замовлень, мінімізації дублювання операцій та запобігання помилкам. Використання таких рішень сприятиме зміцненню партнерської інфраструктури та дозволить забезпечити повну прозорість логістичних і збутових процесів.

Стратегічну роль у цифровій модернізації має розвиток інструментів аналітики та прогнозування попиту. Для фармацевтичного ринку, де коливання споживчої активності можуть бути значними, точність прогнозів має вирішальне значення для підтримки оптимального рівня виробництва й поставок. «Використання технологій Big Data, машинного навчання та алгоритмів прогнозної аналітики дозволить підвищити точність прогнозів попиту до 85-90 %, зменшити надлишкові запаси та забезпечити оптимальний рівень товарообігу» [22]. Такі інструменти створюють підґрунтя для автоматизованого планування виробництва залежно від зміни збутових показників та ринкових трендів.

Важливим стратегічним пріоритетом є цифровізація маркетингових комунікацій, що має забезпечити посилення взаємодії з кінцевими споживачами, лікарями, провізорами та партнерами. Розвиток персоналізованого контент-маркетингу, таргетованої реклами, управління репутацією в цифровому середовищі, розширення SMM-активностей і співпраця з електронними аптечними сервісами є ключовими елементами сучасної моделі цифрового маркетингу. Комплексна інтеграція цих інструментів у систему збуту сприятиме зростанню лояльності споживачів, формуванню довіри до бренду та збільшенню частки компанії на ринку.

Окремим стратегічним напрямом має стати вдосконалення цифрової логістики. Підприємству необхідно забезпечити повну автоматизацію процесів маршрутизації, відстеження поставок, управління складськими запасами та взаємодії з логістичними операторами. Розвиток таких технологій, як електронні накладні, автоматизоване формування маршрутів та системи моніторингу

транспорту, сприятиме підвищенню ефективності та надійності логістичних операцій, скороченню витрат і прискоренню доставки продукції до аптечних мереж.

У контексті управління збутом підприємство має посилити використання CRM-системи як стратегічного інструменту координування взаємодії з партнерами, управління каналами збуту, аналізу клієнтської активності та автоматизації комунікацій. Подальший розвиток CRM передбачає розширення її функціоналу, інтеграцію з аналітичними системами та забезпечення мобільного доступу для відділів продажів. Це сприятиме зростанню швидкості обміну інформацією, підвищенню якості взаємодії зі споживачами та підвищенню результативності збутової політики.

Значну увагу слід приділити питанням кібербезпеки та захисту цифрових даних, що є критичним фактором у фармацевтичній галузі. Стратегічний розвиток цифрової інфраструктури потребує впровадження систем багаторівневого захисту, регулярного аудиту, оновлення протоколів шифрування та використання технологій поведінкового аналізу загроз. Забезпечення високого рівня кіберзахисту є необхідною умовою для підтримки безперервності збутових процесів і захисту комерційної та персональної інформації.

Узагальнюючи, стратегічні напрями цифрової модернізації збутової діяльності ПрАТ «Фармак» мають охоплювати вдосконалення омніканальної моделі продажу, розвиток партнерської цифрової інфраструктури, інтеграцію цифрового маркетингу, впровадження сучасних інструментів аналітики та прогнозування попиту, посилення CRM-потенціалу, оптимізацію цифрової логістики та підвищення рівня кібербезпеки. Комплексна реалізація цих напрямів сприятиме формуванню сучасної, гнучкої та високотехнологічної системи збуту, що забезпечить підвищення конкурентних позицій підприємства та зміцнення його стратегічної стійкості в умовах цифрової економіки.

3.2. Модель оптимізації збутової діяльності ПрАТ «Фармак» на основі інтернет-технологій

Удосконалення цифрових каналів збуту та поглиблення цифрової комунікації з клієнтами є одним із ключових напрямів підвищення ефективності збутової діяльності ПрАТ «Фармак». У сучасних умовах фармацевтичний ринок демонструє швидку інтенсивність цифровізації, зростання ролі онлайн-сервісів у процесі вибору, замовлення та одержання лікарських засобів, а також збільшення запиту з боку споживачів на доступність достовірної інформації у зручних цифрових форматах. Тому оптимізація цифрових каналів взаємодії зі споживачами, партнерами та професійною аудиторією є стратегічним пріоритетом для компанії.

Першочерговим напрямом удосконалення цифрових каналів збуту є розширення функціонального потенціалу офіційної веб-платформи підприємства. Інтернет-сайт «Фармак» уже сьогодні виконує роль важливого інформаційного ресурсу, однак сучасні тенденції свідчать про необхідність еволюції цього каналу до інтерактивної цифрової екосистеми. Доцільним є «впровадження персоналізованих сервісів, які дозволяють формувати індивідуальні рекомендації, здійснювати порівняння препаратів, формувати списки улюблених товарів, а також забезпечувати інтеграцію з онлайн-аптеками та сервісами замовлення лікарських засобів» [6]. Розвиток таких інструментів сприятиме підвищенню кількості онлайн-взаємодій, збільшенню повторних звернень користувачів та посиленню цифрової присутності бренду.

Важливим елементом удосконалення збутових каналів є розвиток партнерських інтеграцій з електронними аптечними сервісами. Співпраця з платформами онлайн-замовлення лікарських засобів, такими як Liki24 та іншими e-pharmacy платформами, дозволяє розширити охоплення цільової аудиторії, підвищити доступність продукції та забезпечити швидкий пошук і замовлення препаратів. Подальше розширення партнерських API-інтеграцій, удосконалення процесів синхронізації залишків та автоматизація цінових оновлень дадуть змогу

створити прозорий, ефективний та високотехнологічний канал взаємодії зі споживачами.

Невід'ємною складовою цифрової модернізації збуту є оптимізація соціальних медіа як каналу комунікації та інструменту просування бренду. Соціальні мережі стають ключовою платформою для поширення інформації про нові лікарські засоби, освітні матеріали для споживачів, рекомендації лікарів і провізорів, а також формування позитивного іміджу бренду. Для «Фармак» доцільним є перехід «від традиційної SMM-стратегії до моделі «інтелектуального SMM», яка базуватиметься на аналізі поведінкових даних, сегментації аудиторій, автоматизації публікацій і використанні інтерактивних елементів (чати, тести, віртуальні консультації)» [19]. Це сприятиме формуванню стійкої взаємодії з аудиторією та посиленню емоційного зв'язку зі споживачами.

Окрему увагу слід приділити розвитку контент-маркетингу як інструменту формування довіри до бренду та розширення цифрової присутності компанії. У фармацевтичному секторі саме достовірний, науково обґрунтований та адаптований під потреби користувачів контент визначає якість комунікації з ринком. Використання SEO-оптимізованого контенту дозволить підвищити органічний трафік, розширити охоплення та зміцнити позиції бренду в пошукових системах. Важливою складовою удосконалення цифрових каналів збуту є впровадження інтелектуальних інструментів взаємодії з клієнтами. Застосування чат-ботів, систем голосової аналітики, онлайн-консультантів та автоматизованих рекомендаційних алгоритмів дозволяє оптимізувати комунікацію, скоротити час відповіді, знизити навантаження на менеджерів і підвищити рівень клієнтського сервісу. Такі інструменти особливо важливі в умовах значної кількості повідомлень і запитів від споживачів щодо фармпродукції.

Важливим аспектом цифрової трансформації збуту є розвиток email-маркетингу та інтегрованих CRM-рішень, які забезпечують персоналізовану комунікацію з партнерами, лікарями та кінцевими споживачами. Персоналізація

розсилок, сегментація аудиторій, автоматизація тригерних сценаріїв, застосування поведінкової аналітики дозволяють підвищити ефективність комунікацій та сприяти зростанню повторних замовлень. У фармацевтичній сфері email-комунікація набуває особливої ваги як канал поширення інформації про нові препарати, результати клінічних досліджень і професійні рекомендації.

Подальше удосконалення цифрових каналів збуту передбачає впровадження наскрізної аналітики, яка дозволить синхронізувати дані з різних джерел, оцінити ефективність кожного цифрового каналу, визначити найбільш результативні точки взаємодії, скоротити витрати та забезпечити оптимізацію збутової політики. Інтеграція аналітичних даних із CRM- та ERP-системами дозволить підвищити точність прогнозування попиту, оптимізувати обсяг виробництва та формувати індивідуальні збутові стратегії для різних сегментів ринку.

Таким чином, удосконалення цифрових каналів збуту та комунікації з клієнтами ПрАТ «Фармак» має спиратися на комплексний підхід, який поєднує модернізацію вебресурсів, інтеграцію з онлайн-аптеками, розвиток соціальних медіа, активізацію контент-маркетингу, впровадження інтелектуальних систем взаємодії та масштабування CRM-рішень. Реалізація цих напрямів сприятиме формуванню ефективної цифрової збутової системи, підвищенню технологічної адаптивності підприємства та зміцненню його ринкових позицій у середовищі, що швидко змінюється під впливом цифрових інновацій.

Оптимізація збутової діяльності фармацевтичного підприємства в умовах цифрової трансформації вимагає розроблення комплексної моделі, яка б забезпечувала інтеграцію інтернет-технологій з виробничими, логістичними, маркетинговими та сервісними процесами. Для ПрАТ «Фармак» актуальність побудови такої моделі визначається високою конкуренцією на фармацевтичному ринку, зміною поведінки споживачів у бік цифрових каналів комунікації, зростанням ролі електронної комерції та потребою забезпечення оперативності та точності збутових операцій. На основі проведеного теоретичного та практичного аналізу розроблено авторську модель оптимізації збутової

діяльності, що базується на широкому застосуванні інтернет-технологій та сучасних цифрових інструментів управління.

Ця модель передбачає структуровану взаємодію п’яти ключових блоків: цифрової інфраструктури підприємства, онлайн-каналів збуту, цифровізованої логістики, клієнтської аналітики та інтегрованої CRM-системи управління взаємовідносинами з партнерами та споживачами. Функціонування цих блоків у взаємозв’язку формує високотехнологічну збутову систему, здатну забезпечити ефективність, гнучкість і адаптивність підприємства в умовах цифрової економіки.

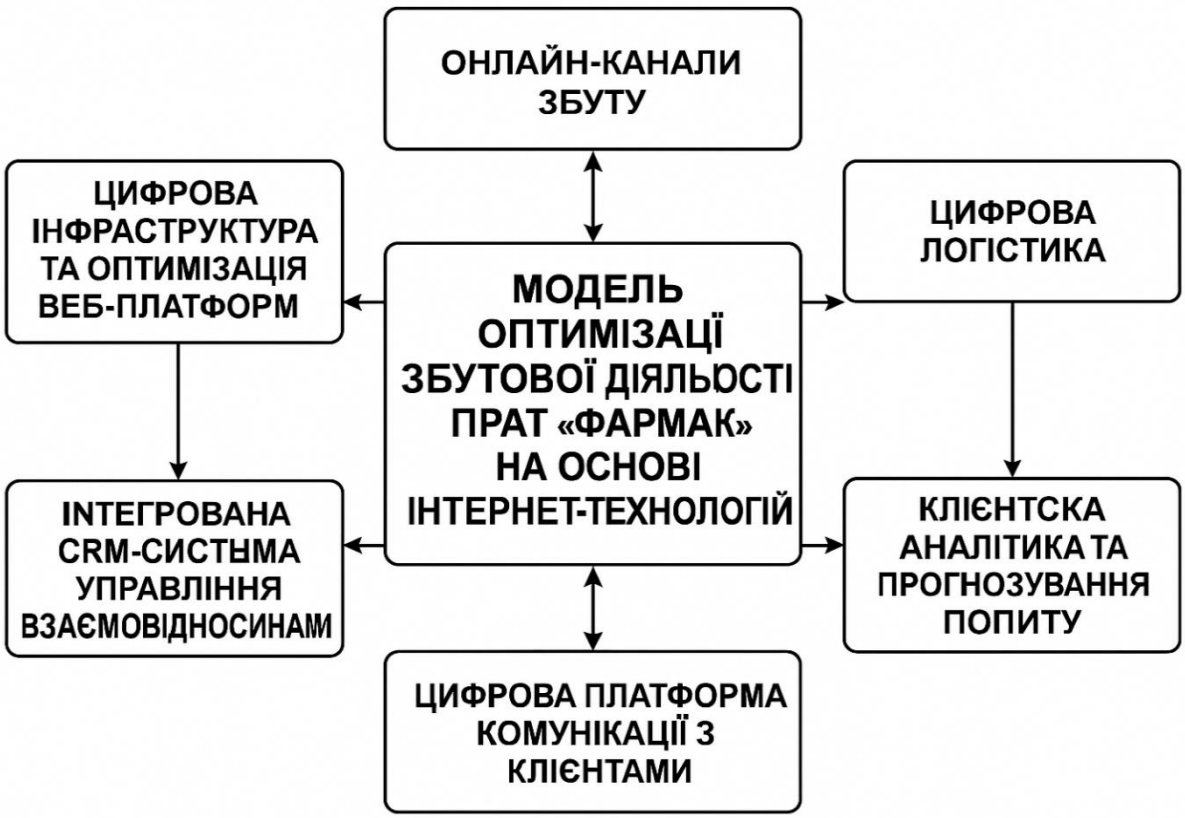

Рис. 3.1. Модель оптимізації збутової діяльності ПрАТ «Фармак» на основі інтернет технологій

Першим елементом моделі є розвиток цифрової інфраструктури та оптимізація веб-платформ, що забезпечує створення повноцінної системи онлайн-взаємодії. Мова йде про модернізацію офіційного веб-сайту підприємства, розширення його функціональних можливостей, упровадження

персоналізованих сервісів, електронного кабінету для клієнтів і партнерів, інтеграцію каталогу продукції з онлайн-аптеками, мобільними додатками та сервісами електронного замовлення. Удосконалення цифрової інфраструктури формує основу для переходу від інформаційного сайту до єдиної інтерактивної збутової платформи.

Другим компонентом моделі виступає інтеграція онлайн-каналів збуту в омніканальну систему продажів, що передбачає поєднання офлайн- та онлайн-каналів, взаємоузгодженість інформації в реальному часі, автоматизацію оновлення залишків та цін, а також забезпечення єдиного клієнтського досвіду незалежно від каналу взаємодії. Партнерські API-інтеграції з електронними аптечними сервісами, підсилення ролі мобільних платформ і використання сучасних алгоритмів рекомендацій створюють передумови для формування ефективного багатоканального збуту.

Третім блоком моделі є цифровізація логістики, що передбачає автоматизацію процесів відстеження поставок, маршрутизації, управління складськими запасами та інформаційної взаємодії з логістичними операторами. Використання електронних накладних, цифрових маршрутних листів, онлайн-моніторингу транспорту та інтелектуальних систем оптимізації логістичних потоків дозволяє скоротити витрати, підвищити швидкість поставок і забезпечити точність виконання замовлень. Для фармацевтичної галузі, де логістика має вирішальне значення для безперебійності поставок, цифрова логістика є ключовим інструментом підвищення ефективності збуту.

Четвертий компонент моделі – система клієнтської аналітики, прогнозної оцінки попиту та управління даними. Використання технологій Big Data, машинного навчання, автоматизованих алгоритмів прогнозування забезпечує можливість точного визначення попиту, виявлення сезонних коливань, формування оптимальних обсягів виробництва та збуту. Для ПрАТ «Фармак» реалізація такого блоку створює можливості підвищення точності прогнозів до 85–90 %, скорочення надлишкових запасів та збільшення оборотності продукції.

П’ятий блок це інтегрована CRM-система, яка виконує функцію управління відносинами з партнерами, дистриб’юторами, аптечними мережами та кінцевими споживачами. Її оптимізація передбачає розширення функціоналу, автоматизацію обробки замовлень, управління комунікаціями, сегментацію клієнтів, персоналізацію пропозицій та інтеграцію CRM із цифровими каналами збуту. Упровадження розширених CRM-модулів дозволить скоротити час реакції, збільшити ефективність взаємодії з клієнтами та забезпечити оперативне прийняття управлінських рішень.

Важливим елементом моделі оптимізації збуту є формування цифрової платформи комунікації з клієнтами, яка передбачає застосування чат-ботів, мобільних консультантів, багатоканальної підтримки, систем швидкого зворотного зв’язку та автоматизованих сервісів обробки запитів. Такі інструменти підвищують рівень клієнтського сервісу, сприяють своєчасному реагуванню на потреби споживачів і забезпечують оптимізацію витрат на обслуговування.

Узагальнена авторська модель оптимізації збутової діяльності ПрАТ «Фармак» на основі інтернет-технологій є комбінацією цифрових інструментів, інтегрованих у єдину систему управління даними, логістикою, маркетингом та комунікаціями. Її реалізація забезпечує підвищення ефективності збуту, покращує якість взаємодії з партнерами, дозволяє оперативно реагувати на зміни ринкової кон’юнктури та створює підґрунтя для довгострокового стратегічного розвитку підприємства в умовах цифрової економіки.

3.3. Прогноз і перспективи розвитку digital-збуту фармацевтичного підприємства

Перспективи розвитку digital-збуту фармацевтичних підприємств до 2030 року визначаються поєднанням глобальних трендів цифрової економіки, трансформацій українського фармацевтичного ринку та змін у поведінці

споживачів, які все більше орієнтуються на онлайн-канали вибору й замовлення лікарських засобів. У цих умовах digital-компонент збутової діяльності підприємств, зокрема ПрАТ «Фармак», стає однією з ключових стратегічних складових конкурентоспроможності, формуючи довгострокову траєкторію розвитку бізнесу.

«До 2030 року можна очікувати інтеграцію фармацевтичного сектору в нову модель цифрової взаємодії, що включає повну омніканалізацію, застосування цифрових екосистем, автоматизацію логістики та використання передових алгоритмів аналізу й прогнозування попиту» [50]. Одним із найбільш імовірних напрямів розвитку стане масштабне поширення e-pharmacy-платформ, що дозволить значно посилити роль онлайн-замовлень і збільшити їх частку у загальному обсязі продажів. З урахуванням сучасних тенденцій зростання цифрових сервісів, до 2030 року частка online-компонента у збуті фармацевтичних підприємств може зрости до 15-20 %, що посилить конкурентний тиск та вимагатиме від виробників переходу до гнучких моделей цифрової комунікації з клієнтом (рис. 3.2).

Вирішального значення набуде розвиток омніканальної збутової платформи, що поєднує фізичні й цифрові канали. Підприємства активно впроваджуватимуть наскрізну аналітику, яка забезпечуватиме узгодженість даних між відділами маркетингу, логістики, виробництва та продажів. Така інтеграція дозволить скоротити операційні витрати, оптимізувати запаси, збільшити гнучкість реагування на попит і забезпечити безперервність обслуговування клієнта в усіх каналах. «До 2030 року наскрізна аналітика стане стандартом для фармацевтичних виробників, а рівень її автоматизації досягне 80-90 %, що створить підґрунтя для інтеграції нових цифрових сервісів» [31].

Однією з важливих перспектив є масштабування інтелектуальних систем взаємодії зі споживачами, зокрема чат-ботів, голосових асистентів, мобільних консультантів, персоналізованих сервісів та алгоритмів рекомендацій. Розвиток таких інструментів обумовлений зростанням очікувань користувачів щодо швидкого доступу до інформації та сервісів, що зменшує роль традиційних

каналів комунікації та збільшує значення інноваційних цифрових технологій. До 2030 року ці сервіси перетворяться на невід'ємну частину клієнтського досвіду, забезпечуючи до 60-70 % взаємодій зі споживачами в автоматизованому режимі.

Значного розвитку набуде цифрова логістика, яка включатиме автоматизовані маршрути, електронні накладні, системи контролю «останньої милі», повну синхронізацію з e-pharmacy-платформами та прогнозне управління запасами. До 2030 року українські фармацевтичні виробники, серед яких і ПрАТ «Фармак», можуть досягти високого рівня автоматизації логістичних операцій, що дозволить скоротити логістичні витрати на 10-15 %, підвищити швидкість доставки, забезпечити прозорість і контроль поставок у реальному часі.

Перспективним напрямом є розвиток систем data-driven-управління на основі Big Data, штучного інтелекту та машинного навчання. Аналітичні системи дадуть змогу прогнозувати попит із точністю до 90-95 %, що є критично важливим для фармацевтичного ринку з його сезонними коливаннями й високою залежністю від соціально-економічних та епідеміологічних факторів. Такі системи також дозволять персоналізувати пропозиції, оптимізувати маркетингове навантаження та підвищити ефективність збутових рішень. Особливе місце займає розвиток регуляторних цифрових ініціатив, зокрема програми електронного рецепта, електронних медичних довідників, інтегрованих платформ охорони здоров'я, які формують новий формат взаємодії між пацієнтами, лікарями й фармацевтичними компаніями. Ці інструменти створять передумови для підвищення прозорості ринку, покращення контролю якості та зміцнення довіри до фармацевтичних виробників.

До 2030 року digital-збут фармацевтичних підприємств набуде ознак завершеної цифрової екосистеми, у якій інформаційні, збутові, логістичні та маркетингові процеси функціонуватимуть як єдиний комплекс. Для ПрАТ «Фармак» це відкриває можливості для створення власної цифрової екосистеми: єдиного цифрового хабу для лікарів, провізорів, споживачів і партнерів; інтерактивної системи підтримки пацієнтів; персоналізованих сервісів контролю симптомів; повністю цифровізованої моделі B2B-взаємодії.

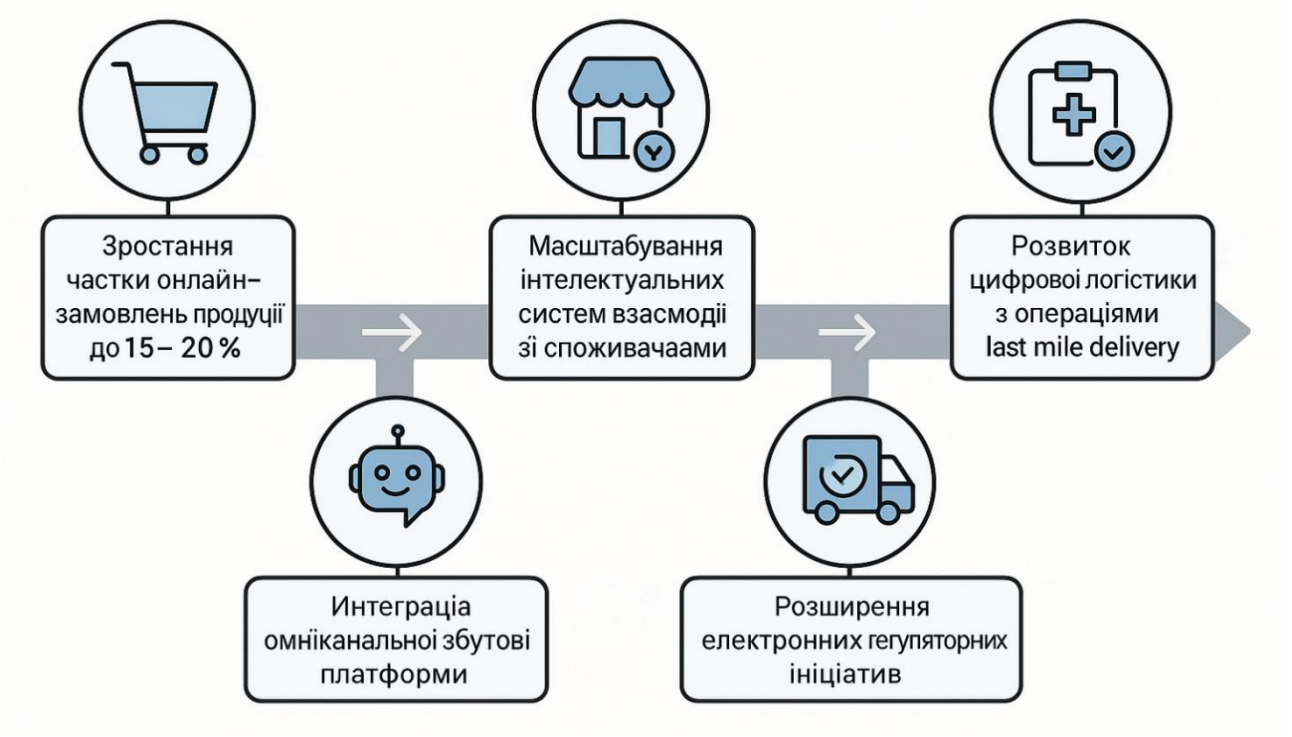

Рисунок 3.2 Прогноз розвитку digital-збуту до 2030 року

Рисунок 3.2 візуалізує п’ять головних прогнозованих напрямів розвитку digital-збуту до 2030 року: зростання частки онлайн-замовлень до 15-20 %; інтеграція омніканальної збутової платформи; масштабування інтелектуальних систем взаємодії зі споживачами; розширення електронних регуляторних ініціатив; розвиток цифрової логістики та last-mile delivery.

Отже, перспективи розвитку digital-збуту фармацевтичного підприємства до 2030 року характеризуються зростанням ролі онлайн-каналів, посиленням інтеграції цифрових платформ, розвитком багатоканальної комунікації та автоматизації логістичних і збутових процесів. ПрАТ «Фармак» має потенціал стати лідером цифрової трансформації на фармацевтичному ринку України, сформувавши сучасну модель цифрового збуту, що відповідає вимогам глобального фармсектору та трендам цифрової економіки.

ВИСНОВКИ

Проведене наукове дослідження дозволило всебічно проаналізувати теоретичні засади, практичний стан і перспективи розвитку цифрових технологій у збутовій діяльності сучасного фармацевтичного підприємства. На основі систематизації наукових підходів, методичного обґрунтування та комплексного аналізу діяльності ПрАТ «Фармак» можна сформувати узагальнені висновки, що відображають ключові результати та практичне значення дослідження.

1. Обґрунтовано концептуально-теоретичні засади збутової діяльності та роль інтернет-технологій у її модернізації. Доведено, що збут у цифрову епоху перестає бути лише завершальним етапом товароруху і перетворюється на інтерактивний комунікаційно-логістичний процес, який забезпечує безперервний зв'язок між виробником, партнерами та споживачами. Інтернет-технології, такі як CRM-системи, електронна комерція, цифровий маркетинг, Big Data-аналітика, автоматизовані логістичні рішення, формують ядро цифрової трансформації збуту. Узагальнення сучасних концепцій дозволило визначити науково-методичні основи удосконалення збутових процесів підприємства в умовах цифрової економіки та високої конкуренції.

2. Здійснено комплексний практичний аналіз господарського стану ПрАТ «Фармак» за 2022-2024 рр. та оцінку рівня цифровізації його збутових процесів. Підприємство продемонструвало високу динаміку зростання фінансових показників, збільшення масштабів діяльності, посилення ринкових позицій та стабільні фінансові результати. Обсяг активів за аналізований період зріс із 11,3 до 15,1 млрд грн, чистий прибуток – із 1,32 до 1,62 млрд грн, що підтверджує високу економічну стійкість підприємства.

3. Розрахунок коефіцієнтів ліквідності показав, що підприємство має запас платоспроможності, характерний для високотехнологічних фармацевтичних компаній (поточна ліквідність – 4,3-5,0; швидка ліквідність – 2,6-3,0; абсолютна ліквідність – 0,43-0,50). Інтегральна оцінка фінансового стану за моделлю Альтмана продемонструвала значення Z'-score у межах 4,22-4,68, що відповідає

зоні мінімального ризику та свідчить про високий рівень фінансової стійкості й інвестиційної привабливості підприємства.

4. Оцінка цифрової зрілості збутових процесів виявила, що ПрАТ «Фармак» перебуває на рівні 4,14 за 5-бальною шкалою, що свідчить про високий рівень цифровізації. Найрозвиненішими напрямами є цифровий маркетинг, CRM-рішення, онлайн-замовлення, взаємодія з e-pharmacy-платформами, аналітика та автоматизація документообігу. Водночас визначено певні проблеми – регуляторні обмеження збуту ліків онлайн, нерівномірна цифрова готовність партнерів, недостатня омніканальність, технологічні бар'єри інтеграції, дефіцит цифрових кадрів та кіберризики.

5. Сформовано стратегічні напрями розвитку digital-збуту підприємства та побудовано авторську модель оптимізації збутової діяльності ПрАТ «Фармак» на основі інтернет-технологій. Модель включає п'ять взаємопов'язаних блоків: цифрову інфраструктуру, омніканальну систему продажів, цифрову логістику, клієнтську аналітику та інтегровану CRM-платформу. Узгоджене функціонування цих блоків забезпечує цифрову інтегрованість, гнучкість каналів продажу, автоматизацію процесів та персоналізацію клієнтського досвіду.

6. Розроблено прогноз розвитку цифрового збуту фармацевтичних підприємств до 2030 року, відповідно до якого online-компонент може забезпечувати 15-20 % загального обсягу продажів, рівень автоматизації логістики досягатиме 80-90 %, а точність прогнозування попиту на базі Big Data сягне 90-95 %. До 2030 року digital-збут трансформується у повноцінну цифрову екосистему, інтегровану з мобільними додатками, e-pharmacy, системами охорони здоров'я, електронними рецептами та платформами взаємодії між лікарями, пацієнтами й виробниками.

7. Узагальнюючи результати дослідження, можна зробити висновок, що інтернет-технології відіграють визначальну роль у формуванні нової парадигми збутової діяльності фармацевтичних підприємств. Для ПрАТ «Фармак» цифрова трансформація збуту не лише підвищує операційну ефективність, але й

забезпечує стратегічні конкурентні переваги – посилення позицій на ринку, зміцнення комунікацій з партнерами, підвищення рівня сервісу та адаптивність до змін ринкової кон'юнктури. Модель оптимізації digital-збуту, розроблена в рамках цього дослідження, створює інструментальний базис для подальшого впровадження інновацій, які здатні забезпечити довгостроковий розвиток компанії та її успішну інтеграцію у глобальний цифровий фармацевтичний простір.

Таким чином, результати проведеної роботи підтверджують, що інтернет-технології стають ключовим драйвером сучасної збутової політики, формуючи нові стандарти управління, взаємодії та комунікації на фармацевтичному ринку України. Перспективи подальшої цифрової трансформації є значними і відкривають для ПрАТ «Фармак» можливості становлення цифрового лідера у галузі до 2030 року.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрушків Б. М. Менеджмент підприємства: теорія і практика : монографія. Львів : ЛНУ ім. І. Франка, 2020. 428 с.
2. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Маркетинг підприємства : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 512 с.
3. Бланк І. А. Управління збутовою діяльністю підприємства : монографія. Київ : Ніка-Центр, 2018. 368 с.
4. Болюх М. Й. Фінансовий аналіз : навч. посіб. Київ : Знання, 2021. 544 с.
5. Васильців Т. Г. Економічна безпека підприємства : монографія. Львів : ЛНУ ім. І. Франка, 2020. 422 с.
6. Гарматюк О. В. Формування стратегії розвитку інтернет-реклами фармацевтичної продукції. Економіка та суспільство. 2023. № 51. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2709
7. Герасимчук В. Г. Маркетингова логістика : монографія. Київ : КНЕУ, 2018. 380 с.
8. Гринько Т. В. Особливості управління збутовою діяльністю підприємств в умовах цифровізації. Економіка та суспільство. 2023. № 51. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2455
9. Гудзь Ю. О., Мазаракі А. А. Цифрова економіка та електронна комерція : підручник. Київ : КНТЕУ, 2020. 398 с.
10. Дейнега І. О. Формування інформаційного потенціалу маркетингової діяльності підприємства. Науковий огляд. 2016. Т. 2, № 23. URL: https://ojs.tdmu.edu.ua/index.php/visnyk-gigieny/article/view/15661 (цитується за: Мочернюк Х. І.) ojs.tdmu.edu.ua
11. Длігач А. О. Маркетингова стратегія підприємства : монографія. Київ: СмартБізнес, 2019. 256 с.
12. Донець Л. І. Управління конкурентоспроможністю підприємства : підручник. Київ : КНЕУ, 2022. 464 с.
13. Дороніна М. С. Сучасний менеджмент: концепції, моделі, стратегії : монографія. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. 388 с.
14. Карпінський Б. А. Логістика та управління ланцюгами поставок : навч. посіб. Львів : ЛНУ, 2019. 312 с.
15. Кривов’язюк І. В. Цифровізація бізнес-процесів підприємства : монографія. Тернопіль : ЗУНУ, 2020. 216 с.
16. Лебедєва Л. І. Електронний бізнес : навч. посіб. Київ : Знання, 2021. 288 с.
17. Лісна А., Посілкіна О. Digital-логістика як інструмент мінімізації логістичних ризиків у фармацевтичній галузі. Актуальні питання

фармацевтичної і медичної науки та практики. 2024. URL: https://journals.uran.ua/ami/article/view/300861

18. Мавріду В. Ю. Інтернет-технології в маркетинговій діяльності підприємства. Сучасні проблеми економіки і підприємництва. 2016. Вип. 18. URL: https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/16266/1/Мавріду_Стаття3.pdf

19. Мазаракі А. А. Електронна комерція та цифрова торгівля : монографія. Київ : КНТЕУ, 2020. 412 с.

20. Миколайчук І. П. Стратегічне управління підприємством : навч. посіб. Київ : Кондор, 2021. 380 с.

21. Міністерство охорони здоров'я України. Перелік лікарських засобів, ціни на які знижені (включно з позиціями АТ «Фармак»). URL: https://moz.gov.ua/uk/liki-cini-na-yaki-budut-znizheni

22. Мочернюк Х. І. Сучасні маркетингові технології в аптечному бізнесі. Вісник гігієни та епідеміології. 2020. № 3. URL: https://ojs.tdmu.edu.ua/index.php/visnyk-gigieny/article/view/15661 ojs.tdmu.edu.ua

23. Нагірна Л. В., Хома І. І. Управління збутом товарів в інтернет-магазині (на прикладі підприємства). Наукові записки ВНТУ. 2020. URL: https://iq.vntu.edu.ua/repository/getfile.php/7123.pdf iq.vntu.edu.ua

24. Наливайко А. П. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2018. 388 с.

25. Окландер М. А., Окландер Т. О. Інтернет-маркетинг : монографія. Одеса : ОНЕУ, 2020. 318 с.

26. Олейник О. В. Інтернет-маркетинг та його роль у формуванні конкурентних переваг підприємства. Ефективна економіка. 2021. № 4. URL: https://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2021/105.pdf economy.nayka.com.ua

27. Офіційний сайт ПрАТ «Фармак». URL: https://farmak.ua/ Farmak

28. Павловський С. А. Маркетингові та PR-стратегії як чинники розвитку інноваційних фармацевтичних компаній. Business, Economics and Service. 2025. № 92. URL: https://bses.in.ua/journals/2025/92_2025/30.pdf BSES

29. Паливода О. М., Лакстіньш А. А., Кашук Ю. В. Використання інтернет-технологій у розширенні збутової діяльності підприємств легкої промисловості. Вісник КНУТД. 2012. URL: https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/2819

30. Покотилова В. В. Методичні підходи до розробки механізмів інноваційного розвитку маркетингових систем підприємств фармацевтичної галузі. Економіка. Фінанси. Менеджмент. 2024. URL: https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/download/1955/2002/6006 heraldes.khmnu.edu.ua

31. Про електронну комерцію : Закон України від 03.09.2015 № 675-VIII // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/675-19

32. Про лікарські засоби : Закон України від 28.07.2022 № 2469-IX // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/2469-20

33. Про рекламу : Закон України від 03.07.1996 № 270/96-ВР // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/270/96-%D0%B2%D1%80

34. Редзюк В. В. Економіка фармацевтичного підприємства : підручник. Київ : Медицина, 2019. 352 с.

35. Сундук О. О. Маркетинг у фармацевтичному секторі : монографія. Дніпро : УДУХТ, 2021. 290 с.

36. Фармак іде в цифру. Чому сучасний фармбізнес діджиталізується. Офіційні публікації ПрАТ «Фармак». 2021. URL: https://farmak.ua/publication/farmak-ide-v-czifru-chomu-suchasnij-farmbiznes-didzhitalizuetsya/

37. Федулова Л. І. Цифрова модернізація економіки : монографія. Київ : КНЕУ, 2018. 295 с.

38. Щербак В. Г., Ткаченко А. О. Удосконалення збутової діяльності з використанням інтернет-технологій. Наукові праці КНУТД. 2017. URL: https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/7331

39. Як відбувається цифрова трансформація бізнесу в компанії «Фармак» – лідера фармацевтичного ринку України. Офіційні публікації ПрАТ «Фармак». URL: https://farmak.ua/publication/yak-vidbuvaetsya-czifrova-transformacziya-biznesu-v-kompaniyi-farmak-lidera-farmaczevtichnogo-rinku-ukrayini/

40. Яковлєва А. О., Кос'яченко К. Л. Маркетингові комунікації фармацевтичних підприємств як інструмент екологічного маркетингу. Матеріали наук. конф. НМУ. 2024. URL: https://ir.librarynmu.com/bitstream/123456789/11854/3/Яковлєва%20А.О.%2С%20Косяченко%20К.Л..pdf

41. Almeman A. The Digital Transformation in Pharmacy: Embracing Online Services and E-Pharmacy. Journal of Pharmaceutical Policy and Practice. 2024. URL: https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC11080122/ PMC

42. Business Inform. Digital Marketing in the Development of Pharmaceutical Companies. Business Inform. 2022. URL: https://www.business-inform.net/article/?abstract=2022_11_0_277_283&lang=en&year=2022

43. Directive 2001/83/EC on the Community Code Relating to Medicinal Products for Human Use. URL: https://eur-lex.europa.eu

44. European Association of E-Pharmacies. A Glimpse into the European E-Pharmacy Market 2023. 2023. URL: https://www.eaep.com/uploads/market-report-eaep-datamediq.pdf eaep.com

45. Gerea C., Hershberger E., Grewal D. Omnichannel Customer Experience and Management. Sustainability. 2021. Vol. 13, No. 5, 2824. URL: https://www.mdpi.com/2071-1050/13/5/2824 MDPI

46. Hole G. Digitalization in Pharmaceutical Industry: What to Focus on to Ensure Success. International Journal of Pharmaceutics: X. 2021. URL: https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC8528719/ PMC

47. IMARC Group. E-Pharmacy Market Size, Share, Growth and Report 2033. 2024. URL: https://www.imarcgroup.com/e-pharmacy-market

48. Jalilova A. Strategy to Increase the Share of Sales in the Pharmaceutical Market. Economic Development. 2024. URL: https://ecdev.com.ua/en/journals/t-23-1-2024/strategiya-zi-zbilshennya-chastki-prodazhiv-na-farmatsevtichnomu-rinku ecdev.com.ua

49. Jha B. Digital Transformation in Pharmaceutical Supply Chain: A Case Study of Implementation Strategies and Impact on Operational Efficiency. 2024. URL: https://www.researchgate.net/publication/384253294_

50. Kumar R. A Qualitative Study on the Adoption of Omnichannel Marketing in the Pharmaceutical Industry. International Journal of Management and Entrepreneurship. 2024. URL: https://ijmec.org.in/index.php/ijmec/article/view/41 ijmec.org.in

51. Lisna A., Posilkina O. Analysis of the State of Implementation of Digital Technologies in Pharmaceutical Supply Chain Activities. Social Pharmacy in Health Care. 2023. Vol. 9, No. 2, p. 35–45 (цитується за: Digital logistics as a tool…). URL: https://journals.uran.ua/ami/article/view/300861

52. Ma J. Y., Zhang X., Wang H. The Effect of Digital Transformation on the Pharmaceutical Supply Chain. Sustainability. 2022. Vol. 15, No. 1, 649. URL: https://www.mdpi.com/2071-1050/15/1/649 MDPI

53. Melnychenko O. Marketing Digital Tools in the Promotion of Pharmaceutical Products. Foreign Trade: Economics, Finance, Law. 2024. URL: https://journals.knute.edu.ua/foreign-trade/article/view/2167 journals.knute.edu.ua

54. OpenDataBot. Профіль АТ «ФАРМАК» (код ЄДРПОУ 00481198). URL: https://opendatabot.ua/c/00481198

55. Regulation (EU) No 536/2014 of the European Parliament and of the Council on Clinical Trials on Medicinal Products for Human Use. URL: https://eur-lex.europa.eu