
Стратегічна адаптація та формування антикризової стратегії фармацевтичного бізнесу України в умовах воєнного стану та регуляторних трансформацій

Коваленко Анна Олександрівна

магістр,

Навчально-науковий інститут «Європейська школа бізнесу»

Приватного закладу вищої освіти «Міжнародний європейський університет», Україна

E-mail: annakovalenko@ie.u.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-9037-9490>

Ваніна Наталія Миколаївна

кандидат економічних наук, доцент,

Навчально-науковий інститут «Європейська школа бізнесу»

Приватного закладу вищої освіти «Міжнародний європейський університет», Україна

E-mail: nataliiavanina@ie.u.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8310-5139>

Анотація. У статті досліджено особливості стратегічної адаптації фармацевтичного бізнесу України в умовах воєнного стану та регуляторних трансформацій у 2022–2026 роках. Обґрунтовано, що поєднання воєнних ризиків, логістичних обмежень, фінансової нестабільності та посилення регуляторних вимог формує середовище тривалої стратегічної невизначеності, у межах якого традиційні моделі стратегічного управління втрачають прикладну ефективність і потребують концептуального переосмислення. Дослідження базується на системному аналізі галузевих звітів, аналітичних матеріалів та наукових публікацій, що дозволило виявити ключові тенденції та закономірності трансформації фармацевтичного сектору. Проаналізовано основні напрями адаптації фармацевтичних компаній, зокрема логістичну диверсифікацію, портфельну оптимізацію, регуляторну адаптацію, фінансову стабілізацію та підвищення організаційної зручності, які розглядаються як взаємопов'язані елементи інтегрованої системи антикризового управління. Показано, що антикризова стратегія фармацевтичного бізнесу в умовах війни формується як багаторівнева система управлінських рішень, спрямованих на забезпечення операційної безперервності, зниження чутливості до зовнішніх шоків, підвищення керованості ризиків і узгодження економічних інтересів підприємств із соціальними пріоритетами держави у сфері охорони здоров'я. Особливу увагу приділено ролі регуляторних трансформацій як чинника не лише обмеження, а й стратегічного відбору, що визначає конкурентоспроможність фармацевтичних компаній у довгостроковій перспективі. Обґрунтовано доцільність переходу від реактивних антикризових заходів до сценарного стратегічного управління, яке забезпечує адаптивність підприємств в умовах тривалої турбулентності та створює передумови для підтримання стратегічної життєздатності галузі. Наукова новизна дослідження полягає в інтегрованому розгляді воєнних, регуляторних і ринкових чинників у межах єдиної логіки формування антикризової стратегії у фармацевтичному секторі. Отримані результати можуть бути використані у практиці стратегічного управління фармацевтичними компаніями, а також слугувати аналітичною основою для подальших досліджень розвитку галузі в умовах затяжної нестабільності та регуляторних змін.

Ключові слова: фармацевтичний бізнес, стратегічна адаптація, антикризова стратегія, воєнний стан, регуляторні трансформації, стратегічне управління, ринкова турбулентність.

Strategic Adaptation and Formation of An Anti-Crisis Strategy of the Pharmaceutical Business of Ukraine Under Martial Law and Regulatory Transformations

Anna Kovalenko

Master Student,
Educational and Scientific Institute “European Business of School”
Private Higher Education Institution “International European University”, Ukraine
E-mail: annakovalenko@ieu.edu.ua
ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-9037-9490>

Nataliia Vanina

PhD in Economics, Associate Professor,
Educational and Scientific Institute “European Business of School”
Private Higher Education Institution “International European University”, Ukraine
E-mail: nataliivanina@ieu.edu.ua
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8310-5139>

Abstract. *The article examines the features of strategic adaptation of the pharmaceutical business in Ukraine under martial law and regulatory transformations during 2022–2026. It substantiates that the combination of military risks, logistical constraints, financial instability, and intensified regulatory requirements creates an environment of prolonged strategic uncertainty in which traditional models of strategic management lose their applied effectiveness and require conceptual reconsideration. The study is based on a systematic analysis of industry reports, analytical materials, and scientific publications, which made it possible to identify key trends and patterns of transformation in the pharmaceutical sector. The key directions of adaptation of pharmaceutical companies are analyzed, including logistics diversification, portfolio optimization, regulatory adaptation, financial stabilization, and enhancement of organizational flexibility, which are interpreted as interrelated elements of an integrated anti-crisis management framework. It is demonstrated that the anti-crisis strategy of the pharmaceutical business under wartime conditions is formed as a multi-level system of managerial decisions aimed at maintaining operational continuity, reducing sensitivity to external shocks, strengthening risk manageability, and aligning economic interests of enterprises with the social priorities of the state in the healthcare sector. Particular attention is paid to the role of regulatory transformations as a factor not only of constraint but also of strategic selection, which determines the competitiveness of pharmaceutical companies in the long term. The feasibility of shifting from reactive anti-crisis measures to scenario-based strategic management is substantiated, as such an approach ensures enterprise adaptability under long-term turbulence and creates prerequisites for sustaining the strategic viability of the industry. The scientific novelty of the study lies in the integrated consideration of military, regulatory, and market factors within a unified logic of anti-crisis strategy formation in the pharmaceutical sector. The results obtained may be applied in strategic management practices of pharmaceutical companies and may also serve as an analytical basis for further research on the development of the industry under conditions of prolonged instability and regulatory change.*

Keywords: *pharmaceutical business, strategic adaptation, anti-crisis strategy, martial law, regulatory transformations, strategic management, market turbulence.*

JEL Classification: *G01, H56, L10, L51, L65*

1 Вступ

Фармацевтичний бізнес України у 2022–2026 роках функціонує в умовах поєднання воєнного стану, макроекономічної нестабільності та глибоких регуляторних трансформацій, що суттєво змінюють традиційні

механізми стратегічного управління. Повномасштабні бойові дії, порушення логістичних ланцюгів, зростання виробничих і трансакційних витрат, а також трансформація поведінки формують середовище підвищеної невизначеності, у якому стандартні моделі дов-

гострокового планування втрачають прикладну ефективність.

Особливість фармацевтичного сектору полягає в його одночасній економічній і соціальній функції. З одного боку, фармацевтичні компанії залишаються суб'єктами ринку, діяльність яких підпорядкована законам конкуренції, рентабельності та інвестиційної доцільності. З іншого боку, забезпечення доступності лікарських засобів в умовах воєнного стану набуває рис суспільно значущого завдання, що посилює регуляторний тиск і знижує ступінь стратегічної свободи бізнесу. За таких умов традиційні інструменти стратегічного управління потребують суттєвого переосмислення та адаптації.

Воєнний стан виступає не лише фактором зовнішнього шоку, а й каталізатором структурних змін у фармацевтичному бізнесі. Обмеження імпорту поставок, релокація виробничих потужностей, дефіцит кадрових ресурсів і нестабільність валютного середовища змушують компанії переходити від інерційних стратегій розвитку до антикризових моделей поведінки, орієнтованих на збереження операційної спроможності та мінімізацію ризиків. У таких умовах стратегічна адаптація перестає бути інструментом зростання і трансформується у механізм виживання.

Додатковим чинником ускладнення стратегічного управління є активна регуляторна трансформація фармацевтичного ринку, що охоплює зміну вимог до реєстрації лікарських засобів, цінового регулювання, відшкодування вартості препаратів і контролю якості. Поєднання воєнних ризиків із регуляторними змінами формує багаторівневу систему обмежень, у межах якої фармацевтичні компанії змушені балансувати між економічною доцільністю, нормативними вимогами та соціальними очікуваннями.

У результаті виникає об'єктивна потреба в науковому осмисленні механізмів стратегічної адаптації фармацевтичного бізнесу України в умовах воєнного стану та регуляторних трансформацій. Особливої уваги потребує аналіз антикризових стратегій, що дозволяють підприємствам не лише зберігати операційну стабільність, а й формувати підґрунтя для післявоєнного відновлення та подальшого розвитку. Саме в цій площині постає проблема формування антикризової стратегії фармацевтичного бізнесу як системного управлінського інструменту, адаптованого до умов 2022–2026 років.

2 Аналіз останніх досліджень і публікацій

Корпус вітчизняних публікацій 2022–2026 рр., що описує поведінку українського фармацев-

тичного бізнесу в умовах воєнного стану, формувався переважно у двох взаємопов'язаних площинах: ринково-аналітичній (динаміка споживання, каналів збуту, цінових параметрів, структурних зрушень) та управлінсько-стратегічній (адаптація бізнес-моделей, антикризове планування, переформатування ланцюгів постачання). У ринковій площині показовими є галузеві огляди, зокрема матеріали Pharmaceutical Industry Review, які фіксують різку трансформацію попиту й структури закупівель у 2022 р., пов'язуючи її з міграційними процесами, гуманітарним каналом забезпечення, падінням купівельної спроможності та зміною ваги державних закупівель і програм відшкодування; у цьому контексті Д. Козловський наголошує на важливості адаптації бізнесу до економічної турбулентності, що створює емпіричне тло для аналізу стратегічної адаптації виробників, дистриб'юторів і аптечних мереж [2; 3]. На горизонті 2025–2026 рр. аналітичні матеріали дослідницьких платформ, зокрема Proxima Research та галузевих медіа (Apteka.ua), деталізують, що зростання в грошовому вимірі може співіснувати зі стагнацією або спадом у натуральних одиницях, що зумовлює зміщення фокуса стратегій від нарощування обсягів до утримання доступності, оптимізації портфеля та управління ціновими ризиками [6; 8].

Управлінсько-стратегічний блок представлено роботами О. В. Пригари та Л. М. Ярош, у яких концептуалізується адаптація бізнесу в турбулентному середовищі, акцентується, що стратегічні рішення у воєнний період набувають характеру безперервного перезбирання – від оновлення операційних контурів до переналаштування взаємин зі стейкхолдерами та зміни логіки конкурентної взаємодії [4]. Для фармацевтичної галузі цей підхід конкретизують дослідження М. О. Кравченко та А. Ю. Гайдай, у яких галузь розглядається як елемент безпекової архітектури держави, а стратегічні напрями розвитку пов'язуються з логістичною стійкістю, локалізацією, ресурсною дисципліною та управлінням ризиками [1]. Окрему лінію формують праці Н. С. Суханової та О. В. Посилкіної, присвячені побудові антикризової стратегії фармацевтичної організації, де на рівні методики окреслюються інструменти реагування, вимоги до сценарного планування й організаційної готовності до різних режимів попиту та регуляторного тиску [5].

Паралельно наростає корпус аналітичних матеріалів, що фіксують регуляторні трансформації як фактор стратегічної невизначеності, зокрема огляди Apteka.ua та PharmSfera, у

яких ідеться не лише про зміну окремих процедур, а про перехід до більш жорстких вимог щодо якості та реєстрації лікарських засобів, включаючи питання біоеквівалентності, впровадження верифікаційних механізмів та інституційне переформатування регулятора за європейським зразком; у сукупності це означає зростання витрат відповідності, зміну таймінгів виведення продуктів і потребу перегляду портфельних пріоритетів [7; 9]. Водночас частина наявних публікацій має переважно описовий характер і фіксує окремі прояви трансформацій, однак рідше пропонує інтегровану модель, яка б одночасно поєднувала воєнні обмеження, регуляторні зрушення та конкурентну динаміку аптечної консолідації в єдину логіку антикризової стратегії; ця прогалина визначає напрям подальшої наукової систематизації в межах заявленої теми дослідження [4; 5].

3 Мета статті

Полягає в аналітичному обґрунтуванні механізмів стратегічної адаптації фармацевтичного бізнесу України та визначенні логіки формування антикризової стратегії в умовах воєнного стану й регуляторних трансформацій у 2022–2026 рр., коли поєднання ринкових шоків і зростання витрат відповідності змінює критерії ефективності управлінських рішень і структуру стратегічних пріоритетів.

4 Виклад основного матеріалу

Функціонування фармацевтичного бізнесу України у 2022–2026 рр. відбувається в умовах системної багаторівневої турбулентності, у якій воєнний стан виступає не тимчасовим зовнішнім шоком, а довготривалим фактором структурної перебудови ринку. За таких обставин трансформується не лише інтенсивність економічних і операційних ризиків, а й сама конфігурація взаємодії між ключовими учасниками ринку, державними інституціями та кінцевими споживачами. Фармацевтичний сектор опиняється у ситуації, коли традиційні механізми балансування попиту і пропозиції втрачають ефективність, а управлінські рішення ухвалюються в умовах підвищеної невизначеності. На відміну від короткострокових кризових фаз, характерних для економічних циклів мирного часу, воєнні умови поєднують у собі логістичні розриви, фінансову нестабільність, кадрові втрати та трансформацію державних пріоритетів у сфері охорони здоров'я. Сукупний вплив цих чинників істотно ускладнює процес стратегічного планування фармацевтичних компаній і знижує прогнозованість управлінських рішень

не лише у коротко-, а й у середньостроковій перспективі.

Однією з ключових характеристик цього періоду є порушення усталених ланцюгів постачання, що проявляється у зміні географії імпорту фармацевтичних субстанцій, зростанні транспортних і страхових витрат, а також у підвищенні залежності від альтернативних, часто менш стабільних логістичних маршрутів. Для фармацевтичного бізнесу такі зміни мають не лише операційний, а й стратегічний вимір, оскільки безпосередньо впливають на структуру собівартості продукції, рентабельність продуктового портфеля, тривалість виробничих циклів і можливості підтримання стабільних обсягів поставок на внутрішній ринок [3]. За цих умов стратегічна адаптація дедалі частіше реалізується через перегляд ланцюгів створення вартості, зміну постачальницьких пріоритетів, диверсифікацію джерел сировини та оптимізацію внутрішніх виробничо-логістичних процесів, а не лише через коригування цінової політики або активізацію маркетингових інструментів.

Паралельно з логістичними викликами фармацевтичні компанії стикаються зі зростанням фінансових ризиків, зумовлених валютною волатильністю, обмеженим доступом до кредитних ресурсів і підвищенням витрат на відповідність регуляторним вимогам. Нестабільність макрофінансового середовища посилює потребу у більш жорсткому контролі ліквідності, переорієнтації фінансових потоків і перегляді інвестиційних програм, зокрема відтермінуванні капіталомістких проєктів. Аналітичні огляди ринку свідчать, що навіть за збереження відносної стабільності грошового обороту окремих сегментів фармацевтичного ринку, у натуральному вираженні спостерігається стагнація або спад обсягів реалізації. Це змінює акценти стратегічного управління з експансії та розширення асортименту на утримання наявних позицій, оптимізацію витрат, підвищення операційної ефективності та раціональніше використання обмежених ресурсів [6; 7].

Для конкретизації масштабів турбулентності доцільно зіставити динаміку грошового обсягу роздрібного сегмента лікарських засобів із показниками у натуральному вимірі, оскільки саме розрив між “вартісним” і “фізичним” зростанням коригує логіку портфельних та цінових рішень у 2022–2026 рр.

Для конкретизації масштабів турбулентності доцільно зіставити динаміку грошового обсягу роздрібного сегмента лікарських засобів із показниками у натуральному вимірі,

оскільки саме розрив між вартісним та фізичним зростанням змінює логіку портфельних і цінових рішень, а також підсилює вимоги до контролю доступності й витрат відповідності у 2022–2026 рр. На початковому етапі доцільно представити узагальнену візуалізацію відповідних тенденцій, що дозволяє простежити співвідношення між вартісною та фізичною динамікою фармацевтичного ринку (рис. 1).

Наведене зіставлення демонструє, що зростання грошового обсягу ринку може співіснувати з помітно стриманішою динамікою в натуральних одиницях, унаслідок чого антикризова логіка управління зміщується від кількісної експансії до контролю доступності, цінових ризиків і структури портфеля, а також до жорсткішого управління витратами відповідності, які підсилюються регуляторними трансформаціями [6; 7].

У цьому контексті воєнний стан формує специфічну логіку стратегічної адаптації фармацевтичного бізнесу, яка істотно відрізняється від класичних антикризових моделей управління. Якщо традиційні антикризові стратегії, як правило, орієнтовані на короткострокову стабілізацію фінансових показників і швидке відновлення докризових параметрів діяльності, то в умовах тривалої воєнної нестабільності пріоритетом стає збереження операційної без-

перервності, управлінської керованості підприємства та здатності функціонувати в ситуації постійної зміни зовнішніх обмежень. За таких обставин стратегічні рішення дедалі рідше мають характер разових коригувальних дій і все частіше набувають форми гнучких управлінських рамок, у межах яких допускається багатоваріантність розвитку подій. Це зумовлює перегляд підходів до стратегічного планування та передбачає перехід від жорстко зафіксованих довгострокових стратегій до сценарного підходу, який дозволяє оперативно реагувати на зміну регуляторних вимог, коливання попиту, логістичні ризики та обмеженість ресурсів [4].

Важливу роль у формуванні антикризових стратегій фармацевтичних компаній відіграють регуляторні трансформації, що посилюються у 2022–2026 рр. Зміна процедур реєстрації лікарських засобів, посилення вимог до контролю якості, а також поступове впровадження елементів європейського регуляторного підходу суттєво ускладнюють діяльність суб'єктів фармацевтичного ринку. Ці процеси не лише підвищують рівень витрат відповідності, а й змінюють часову логіку стратегічного планування, подовжуючи горизонти виведення нових препаратів на ринок і зменшуючи можливості швидкого оновлення продуктового портфеля. За таких умов стратегічні рішення дедалі час-

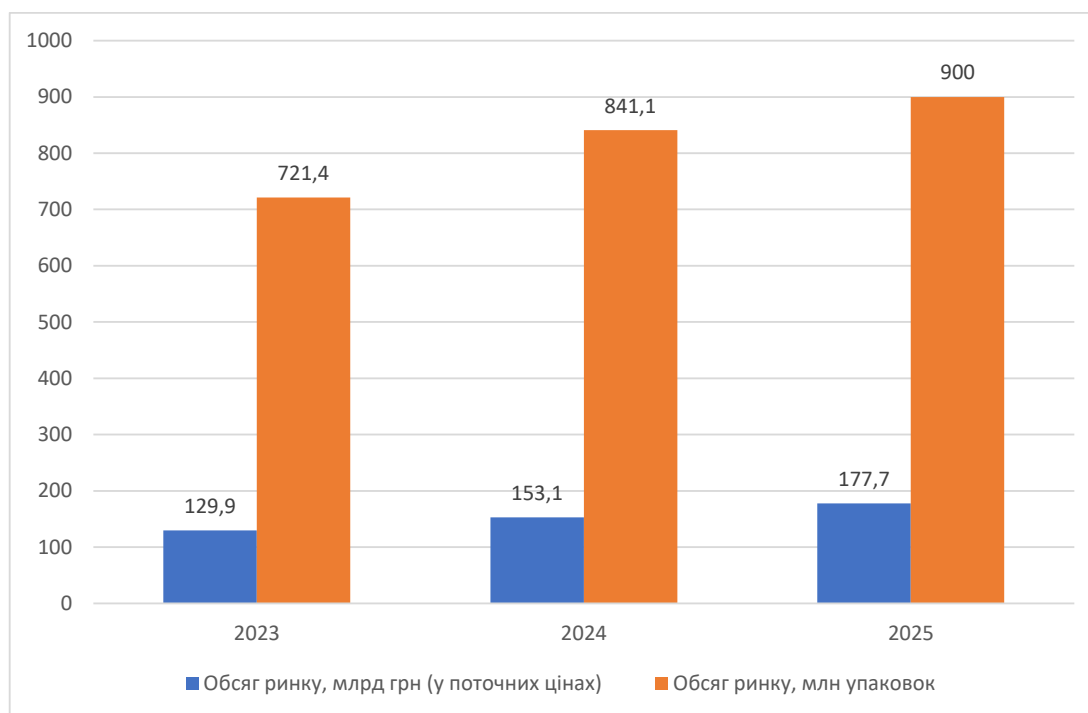


Рисунок 1 Динаміка роздрібного сегмента лікарських засобів в Україні у вартісному та натуральному вимірі (2023–2025 рр.)

Джерело: складено на основі [6; 7; 8; 9]

тіше приймаються з урахуванням регуляторного ризику як самостійного параметра, що безпосередньо впливає на доцільність інвестицій у розширення асортименту, локалізацію виробництва та запуск нових виробничих напрямів [5].

Саме поєднання воєнних обмежень і регуляторних трансформацій зумовлює необхідність систематизації інструментів стратегічної адаптації фармацевтичного бізнесу. У таких умовах фрагментарні антикризові заходи, орієнтовані на реагування на окремі ризики, поступово втрачають ефективність і не забезпечують стійкості діяльності в середньостроковій перспективі. Натомість зростає значення комплексних управлінських рішень, які одночасно охоплюють логістичну, фінансову, регуляторну та організаційну складові функціонування підприємств. Такий підхід дозволяє узгодити оперативні дії з більш загальною стратегічною логікою адаптації до тривалої нестабільності.

Для аналітичного узагальнення виявлених підходів до стратегічної адаптації фармацевтичного бізнесу в умовах воєнного стану та регуляторних трансформацій доцільно систематизувати основні напрями антикризових рішень, їх управлінський зміст і очікувані ефекти для діяльності підприємств. Така систематизація дозволяє простежити, яким чином різні рівні управління реагують на багатофакторні виклики 2022–2026 років, виявити домінуючі вектори стратегічної перебудови фармацевтичного бізнесу в Україні та окреслити межі ефективності окремих антикризових інструментів у довготривалому періоді.

Управлінські рішення, що формуються у відповідь на ці виклики, охоплюють комплекс організаційних, фінансових, логістичних та інституційних трансформацій, спрямованих на забезпечення безперервності функціонування фармацевтичних компаній та підтримання стабільності ринку лікарських засобів. Водночас стратегічна адаптація підприємств відбувається не лише через оперативні антикризові заходи, а й через перегляд довгострокових моделей розвитку, що включає диверсифікацію постачальницьких ланцюгів, переорієнтацію асортиментної політики, оптимізацію витрат і впровадження більш гнучких управлінських механізмів. За таких умов систематизація антикризових стратегій дозволяє структурувати різноманітні управлінські практики, виявити повторювані моделі поведінки фармацевтичних компаній та оцінити їхню здатність забезпечувати інституційну стійкість бізнесу в умовах тривалої економічної та регуляторної турбулентності.

Крім того, узагальнення стратегічних підходів дає можливість виокремити взаємозв'язок між змінами у державній регуляторній політиці, трансформацією логістичної інфраструктури та адаптаційними рішеннями суб'єктів фармацевтичного ринку. У цьому контексті аналітична систематизація виконує не лише описову функцію, але й створює методичну основу для подальшої оцінки результативності управлінських стратегій, оскільки дозволяє зіставити зміст антикризових інструментів із фактичними економічними результатами діяльності підприємств. Саме тому представлення ключових напрямів стратегічної адаптації у структурованому вигляді сприяє формуванню цілісного уявлення про логіку трансформації фармацевтичного бізнесу в Україні в умовах затяжної кризи та підвищеної регуляторної невизначеності.

Наведена систематизація демонструє, що стратегічна адаптація фармацевтичного бізнесу в умовах воєнного стану має багатовимірний характер і охоплює не лише операційний рівень діяльності, а й портфельні, фінансові та організаційні рішення. За таких обставин антикризова стратегія формується не як набір ізольованих управлінських кроків, спрямованих на реагування на окремі загрози, а як сукупність взаємопов'язаних дій, орієнтованих на підтримання безперервності діяльності та зниження чутливості підприємства до зовнішніх факторів. Така логіка стратегування зумовлює необхідність узгодження рішень між різними функціональними підсистемами компанії, що істотно підвищує вимоги до якості управлінської координації, інформаційної підтримки та швидкості прийняття рішень у кризових ситуаціях.

Оскільки адаптаційні рішення набувають системного характеру, їх доцільно пов'язати з домінуючими групами ризиків та індикаторами контролю, через які управлінська команда може відстежувати результативність антикризових кроків у динаміці.

Запропонована логіка «ризик–інструмент–індикатор» переводить стратегічну адаптацію з декларативного рівня у площину керованих параметрів, що дає змогу поєднати сценарне планування з регулярним контролем реалізації антикризових рішень у воєнний період [4; 5].

Подальший аналіз свідчить, що в умовах тривалого воєнного стану антикризова стратегія фармацевтичного бізнесу поступово трансформується з набору переважно реактивних заходів у відносно цілісну систему управлінських рішень. Йдеться не про одноразове реагування на окремі ризики або кризові події, а про формування адаптивної стратегічної рамки, у межах

Таблиця 1 Ключові напрями стратегічної адаптації та антикризового управління фармацевтичного бізнесу України в умовах воєнного стану (2022–2026 рр.)

Напрямок стратегічної адаптації	Зміст управлінських рішень	Очікуваний ефект
Логістична адаптація	Диверсифікація маршрутів постачання, пошук альтернативних постачальників субстанцій, оптимізація складських запасів	Підвищення стійкості ланцюгів постачання, зниження ризику дефіциту
Портфельна оптимізація	Перегляд асортименту, концентрація на препаратах стабільного попиту та соціально значущих категоріях	Збереження фінансової стабільності, контроль витрат
Регуляторна адаптація	Посилення внутрішніх процедур відповідності, інтеграція вимог європейського регулювання	Зниження регуляторних ризиків, підвищення прогнозованості
Фінансова стабілізація	Контроль операційних витрат, управління валютними ризиками, коригування інвестиційних програм	Підтримання ліквідності та платоспроможності
Організаційна гнучкість	Перерозподіл функцій, дистанційні формати роботи, адаптація кадрової політики	Збереження управлінської керованості

Джерело: складено на основі [1; 3; 4; 5; 6]

Таблиця 2 Узгодження домінантних ризиків фармацевтичного бізнесу з інструментами антикризової стратегії та індикаторами контролю (2022–2026 рр.)

Група ризику	Типовий прояв у 2022–2026 рр.	Антикризовий інструмент	Індикатор контролю (приклад)
Логістичний	затримки та зміна маршрутів; зростання витрат транспортування й страхування	диверсифікація постачання; буферні запаси; альтернативні маршрути	OTIF; оборотність запасів; частка критичних дефіцитів
Валютно-фінансовий	коливання курсу; здорожчання імпорту; обмеження кредитування	контроль ліквідності; управління валютними ризиками; перегляд інвестпрограм	ліквідність; частка імпортової складової в собівартості; DSCR
Регуляторний	подовження процедур; посилення вимог до якості; зростання витрат відповідності	комплаєнс-процедури; планування регуляторного портфеля	time-to-market; частка витрат відповідності; кількість критичних невідповідностей
Попитово-ціновий	тиск на доступність; зміни структури споживання; регуляторні обмеження	портфельна оптимізація; фокус на прогнозованих сегментах	маржинальність портфеля; частка соціально значущих позицій; цінові відхилення
Організаційно-кадровий	релокація; кадрові втрати; дистанційні режими	перерозподіл функцій; резервування компетенцій; гнучкі формати	плинність кадрів; час закриття вакансій; безперервність процесів

Джерело: складено на основі [1; 3; 4; 5; 7]

якої підприємство зберігає здатність функціонувати за різних сценаріїв розвитку зовнішнього середовища. Такий підхід передбачає поєднання короткострокових стабілізаційних заходів із середньостроковими управлінськими рішеннями, орієнтованими на збереження конкурентних позицій, інституційної спроможності та стратегічного потенціалу після завершення активної фази воєнних дій. У результаті стратегічне управління набуває рис безперервного процесу адаптації, а не циклічного планування з фіксованими часовими горизонтами.

Антикризова стратегія фармацевтичної організації в зазначених умовах набуває багаторівневої структури, що відображає зростаючу складність управлінських завдань у період нестабільності. На операційному рівні вона спрямована на забезпечення безперервності виробництва та постачання лікарських засобів, що включає управління запасами, адаптацію виробничих графіків, оптимізацію використання матеріальних і трудових ресурсів, а також підвищення гнучкості логістичних рішень. На портфельному рівні відбувається перегляд

продуктових ліній з урахуванням платоспроможного попиту, участі окремих препаратів у державних програмах, змін у структурі споживання та очікуваних регуляторних трансформацій. На організаційному рівні антикризова стратегія передбачає зміну внутрішніх процедур прийняття рішень, делегування повноважень, скорочення управлінських ланок, а також посилення ролі аналітичних функцій і систем моніторингу у корпоративному управлінні, що дозволяє підвищити адаптивність підприємства в умовах тривалої невизначеності [5].

Важливою рисою антикризового стратегування фармацевтичного бізнесу у 2022–2026 рр. є зростання значення сценарного планування як інструменту управління невизначеністю. Нестабільність макроекономічного середовища, обмежена прогнозованість тривалості воєнних дій і часті зміни державної політики у сфері охорони здоров'я унеможливають використання лінійних прогнозів та стандартних стратегічних моделей. За таких умов фіксовані стратегічні орієнтири швидко втрачають актуальність, що підвищує ризик стратегічних помилок. У відповідь фармацевтичні компанії дедалі частіше формують кілька альтернативних сценаріїв розвитку, які враховують різні комбінації регуляторних рішень, валютної динаміки, логістичних обмежень і змін у структурі споживання. Застосування такого підходу дозволяє знизити стратегічну інерційність, підвищити адаптивність управлінських рішень і забезпечити більшу готовність підприємств до оперативного коригування обраних стратегічних орієнтирів залежно від фактичного розвитку подій [4].

Окремої уваги потребує питання узгодження антикризових стратегій фармацевтичного бізнесу з державними пріоритетами у сфері охорони здоров'я, які в умовах воєнного стану зазнають істотної трансформації. Держава посилює контроль за ціноутворенням, доступністю та якістю лікарських засобів, розширює інструменти адміністративного регулювання і підвищує вимоги до соціальної відповідальності виробників. Такі зміни безпосередньо впливають на стратегічні можливості фармацевтичних підприємств і звужують спектр доступних управлінських альтернатив. З одного боку, участь у державних закупівлях і програмах відшкодування створює умови для відносної стабільності попиту та зниження ризику різких коливань обсягів реалізації. З іншого боку, така участь супроводжується зменшенням маржинальності, зростанням регуляторних зобов'язань і підвищенням витрат на відповід-

ність встановленим вимогам. У результаті антикризова стратегія фармацевтичних компаній формується в режимі постійного балансування між економічною доцільністю, соціальними очікуваннями та нормативними обмеженнями [1; 3].

Додатково слід зазначити, що посилення державного регулювання змінює саму логіку взаємодії між бізнесом і публічним сектором. Для фармацевтичних компаній стратегічна адаптація дедалі частіше пов'язується не лише з внутрішньою оптимізацією, а й з умінням інтегрувати державні пріоритети у власні стратегічні цілі. Це зумовлює зростання ролі регуляторної компетентності, стратегічних комунікацій і участі у формуванні галузевих політик як чинників довгострокової стійкості бізнесу.

У цьому контексті стратегічна адаптація фармацевтичного бізнесу не обмежується внутрішніми управлінськими рішеннями, а включає активну взаємодію з зовнішніми стейкхолдерами, зокрема державними органами, дистриб'юторами, аптечними мережами та професійними об'єднаннями. Зміна конфігурації фармацевтичного ринку, посилення ролі великих аптечних об'єднань, а також зростання переговорної сили окремих каналів збуту змушують виробників коригувати стратегії ціноутворення, просування продукції та форматів партнерських відносин. За таких умов зростає значення стратегічної координації, яка розглядається як інструмент зниження ризиків, узгодження інтересів учасників ринку та забезпечення передбачуваності господарської діяльності в турбулентному середовищі.

Таким чином, антикризова стратегія фармацевтичного бізнесу України в умовах воєнного стану та регуляторних трансформацій 2022–2026 рр. формується як динамічна система, у межах якої поєднуються адаптаційні, стабілізаційні та розвиткові компоненти. Її реалізація передбачає постійне коригування управлінських рішень відповідно до змін макроекономічних, регуляторних і ринкових умов. Ефективність такої стратегії визначається не лише набором використаних інструментів, а й здатністю управлінської системи своєчасно переосмислювати стратегічні пріоритети, інтегрувати нові вимоги зовнішнього середовища та підтримувати баланс між економічною стійкістю і виконанням суспільно значущих функцій фармацевтичного бізнесу.

Отримані узагальнення дозволяють розглянути стратегічну адаптацію фармацевтичного бізнесу України у 2022–2026 рр. не як сукупність ізольованих управлінських рішень, а

як процес системної перебудови стратегічної логіки функціонування підприємств у відповідь на довготривалу нестабільність зовнішнього середовища. Воєнний стан у поєднанні з регуляторними трансформаціями формує умови, за яких традиційні підходи до стратегічного управління виявляються недостатніми для забезпечення стійкості бізнесу. У такому середовищі класичне розмежування між короткостроковими антикризовими заходами та довгостроковими стратегіями розвитку поступово втрачає чіткість, поступаючись гібридним моделям управління, що поєднують елементи оперативного реагування з поступовим стратегічним коригуванням та безперервним переглядом управлінських пріоритетів.

Порівняння результатів даного дослідження з висновками наявних наукових і прикладних публікацій свідчить, що більшість авторів зосереджується або на загальних макроекономічних викликах, спричинених війною, або на окремих інструментах антикризового менеджменту без їх глибокої інтеграції у специфіку фармацевтичної галузі [1; 4]. Такий підхід обмежує можливості пояснення реальних управлінських процесів у секторі, для якого характерні високі рівні регуляторного контролю, жорсткі вимоги до якості продукції та виразна соціальна значущість. Натомість проведений аналіз демонструє, що саме галузевий контекст визначає особливу конфігурацію антикризових стратегій у фармацевтичному бізнесі, формуючи відмінні пріоритети адаптації порівняно з іншими секторами економіки, менш залежними від державного регулювання та суспільних очікувань.

Зокрема, підтверджується теза про зростання ролі портфельної адаптації як центрального елементу антикризової стратегії фармацевтичних підприємств. Умови обмеженого платоспроможного попиту, поєднані з посиленням регуляторного тиску, знижують ефективність стратегій, орієнтованих на кількісне розширення асортименту або активну диверсифікацію продуктових ліній. Натомість підвищується значення концентрації на препаратах стабільного або гарантованого попиту, включно з соціально значущими лікарськими засобами, позиціями, інтегрованими в державні програми, а також продуктами з відносно передбачуваними регуляторними умовами функціонування [3; 5]. Такий висновок узгоджується з результатами галузевих оглядів, які фіксують структурне зміщення фармацевтичного ринку в бік більш вузьких, але прогнозованих сегментів, здатних забезпечити стабільність грошових потоків

навіть за умов зниження загального обсягу споживання [6; 7].

Окремо слід підкреслити, що портфельна адаптація у фармацевтичному бізнесі має не лише економічний, а й інституційний вимір. Вибір продуктових пріоритетів дедалі частіше визначається не ринковими міркуваннями у вузькому розумінні, а здатністю підприємства інтегруватися у систему державних закупівель, програм відшкодування та інших механізмів публічного регулювання. Це зумовлює зростання залежності стратегічних рішень від регуляторного середовища та підсилює взаємозв'язок між портфельною та регуляторною складовими антикризової стратегії.

Водночас результати дослідження свідчать, що регуляторні трансформації виступають не лише обмежувальним чинником розвитку, а й фактором селекції стратегій у фармацевтичному бізнесі. Підприємства, здатні оперативно адаптувати внутрішні процедури відповідності, оптимізувати процеси реєстрації та інтегрувати нові регуляторні вимоги у стратегічне планування, отримують відносну перевагу у вигляді зниження регуляторних ризиків і підвищення передбачуваності господарської діяльності. У цьому сенсі регуляторна адаптація перестає розглядатися виключно як джерело додаткових витрат і може інтерпретуватися як окремий стратегічний ресурс, що безпосередньо впливає на конкурентні позиції фармацевтичних компаній у довгостроковій перспективі [4; 5].

Окремого обговорення потребує питання тривалості та сталості антикризових стратегій фармацевтичного бізнесу в умовах воєнного стану. На відміну від короткострокових кризових періодів, для яких характерні відносно швидкі коригувальні заходи та поступове повернення до прогнозованих умов функціонування, воєнний стан формує ситуацію затяжної невизначеності з розмитими часовими межами та нестабільною динамікою зовнішніх обмежень. За таких умов ефективність стратегічної адаптації визначається не стільки швидкістю первинної реакції підприємства на кризові виклики, скільки його здатністю підтримувати адаптивність у часі, зберігаючи керованість, внутрішню узгодженість управлінських рішень і стратегічну цілісність. Це підтверджує доцільність переходу від жорстко фіксованих стратегічних планів до сценарних моделей управління, які передбачають регулярний перегляд цілей, інструментів і пріоритетів відповідно до змін зовнішнього середовища та накопичення нової управлінської інформації.

У межах такого підходу стратегічна адаптація розглядається як безперервний управлінський процес, що включає періодичну переоцінку ризиків, коригування портфельних рішень, перегляд логістичних і фінансових пріоритетів, а також адаптацію форматів взаємодії з ключовими стейкхолдерами. Сценарне планування дозволяє фармацевтичним компаніям формувати кілька альтернативних траєкторій розвитку, знижуючи залежність від одного базового прогнозу та обмежуючи стратегічну інерційність, яка є характерною для стабільних періодів розвитку. В умовах тривалого воєнного стану саме така гнучкість стає чинником підтримання стратегічної життєздатності підприємств, оскільки забезпечує можливість швидкого переформатування діяльності без втрати системності управління та без руйнування базових організаційних механізмів.

Крім того, сталість антикризової стратегії виявляється у здатності управлінських команд поєднувати адаптивність із інституційною пам'яттю підприємства. Йдеться про використання накопиченого досвіду реагування на кризові ситуації для формування більш зрілих управлінських підходів, які не зводяться до ситуативних рішень, а інтегруються у загальну стратегічну архітектуру компанії. За таких умов антикризове управління поступово переходить від режиму екстреного реагування до режиму структурної адаптації, що підвищує стійкість бізнесу в середньостроковій перспективі.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що антикризова стратегія фармацевтичного бізнесу України в умовах воєнного стану та регуляторних трансформацій формується як багаторівнева адаптивна система, зорієнтована на функціонування в середовищі підвищеної невизначеності. Її результативність залежить від узгодженості операційних, портфельних і регуляторних рішень, а також від здатності управлінської команди інтегрувати зовнішні обмеження у внутрішню логіку стратегічного розвитку без втрати керованості та стратегічної послідовності. За таких умов антикризова стратегія перестає бути тимчасовим інструментом реагування на кризові явища і набуває ознак стійкої управлінської моделі, що визначає характер функціонування фармацевтичних підприємств у середньостроковій перспективі.

5 Висновки

У ході дослідження встановлено, що фармацевтичний бізнес України у 2022–2026 рр.

функціонує в умовах поєднання воєнного стану та регуляторних трансформацій, які формують стійке середовище стратегічної нестабільності. За таких обставин традиційні моделі довгострокового планування втрачають прикладну ефективність, а стратегічне управління набуває адаптивного характеру, орієнтованого на підтримання операційної безперервності та зниження чутливості до зовнішніх шоків.

Доведено, що стратегічна адаптація фармацевтичного бізнесу в умовах війни не зводиться до окремих антикризових заходів, а формується як багаторівнева система управлінських рішень, що охоплює логістичний, портфельний, фінансовий, регуляторний та організаційний контури. Саме узгодженість цих контурів визначає здатність підприємств зберігати керованість і відносну стабільність у тривалому періоді невизначеності.

Обґрунтовано, що регуляторні трансформації 2022–2026 рр. виступають не лише обмежувальним чинником, а й інструментом селекції стратегій фармацевтичних компаній. Підприємства, здатні інтегрувати нові регуляторні вимоги у систему стратегічного управління, отримують переваги у вигляді зниження регуляторних ризиків та підвищення прогнозованості операційної діяльності, що є критичним у воєнний період.

Виявлено, що антикризова стратегія фармацевтичного бізнесу в умовах воєнного стану трансформується з реактивної моделі реагування на кризові події у динамічну систему сценарного управління. Такий підхід дозволяє підприємствам коригувати стратегічні пріоритети відповідно до змін у логістиці, регуляторному середовищі та структурі попиту, зберігаючи баланс між економічною доцільністю та соціальною відповідальністю.

Узагальнення результатів дослідження дозволяє стверджувати, що ефективність антикризової стратегії фармацевтичного бізнесу України визначається не стільки масштабом ресурсів, скільки якістю управлінських рішень, гнучкістю організаційних структур і здатністю до постійного стратегічного переосмислення. Отримані висновки можуть бути використані при розробленні практичних рекомендацій для фармацевтичних компаній у період воєнного стану та слугувати підґрунтям для подальших досліджень у сфері стратегічного управління галуззю в умовах тривалої турбулентності.

Список використаних джерел

Кравченко М. О., Гайдай А. Ю. Стратегічні напрями розвитку фармацевтичної галузі України в умовах війни. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи* : матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції. Київ, 2025. С. 82–83. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/329360>

Козловський Д. Антикризисні виклики та стратегічні напрями адаптації аграрного бізнесу України в умовах економічної турбулентності. *Економічний простір*. 2025. № 199. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.199.207-213>.

Горлова І. С. Огляд фармацевтичного ринку України в часи важких випробувань. *Фармацевтична галузь / Pharmaceutical Industry Review*. 2023. № 1 (94). URL: <https://promoboz.com/journal/2023/1-94-2023/oglyad-farmatsevychnogo-rynku-ukrayiny-v-chasy-vazhkyh-vyprobuvan/> (дата звернення: 28.02.2026).

Пригара О. В., Ярош Л. М. Стратегії адаптації бізнесу в турбулентному ринковому середовищі під час війни в Україні. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2023. № 2 (223). С. 108–114. DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2023/223-2/14>.

Суханова Н. С., Посилкіна О. В. Формування антикризової стратегії фармацевтичної організації. *Соціальна фармація: стан, проблеми та перспективи* : матеріали X Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Харків, 28 трав. 2025 р.). Харків : НФаУ, 2025. С. 617–620. URL: <http://dSPACE.nuph.edu.ua/handle/123456789/35677> (дата звернення: 28.02.2026).

Тенденції розвитку фармацевтичного ринку у 2025 р. Proxima Research. 2025. 10 лютого. URL: <https://proximaresearch.com/ua/ua/novini/perspektyvy-rozvytku-farmatsevychnogo-rynku-2025/> (дата звернення: 28.02.2026).

ФАРМАПОГЛЯД–2026: результати фармацевтичного ринку 2025 р. та прогнози на 2026 р. Apteka.ua. 2026. 19 лютого. URL: <https://www.apteka.ua/article/739918> (дата звернення: 28.02.2026).

ФАРМБЮДЖЕТ–2026: ринок, споживач і стратегія виживання (відео). Apteka.ua. 2025. 15 березня. URL: <https://www.apteka.ua/article/729379> (дата звернення: 28.02.2026).

Фармацевтичний ринок України: основні тенденції (січень–вересень 2025). PharmSfera. 2025. 31 жовтня. URL: <https://pharmsfera.com/10-2/> (дата звернення: 28.02.2026).

References

Kravchenko, M. O., & Haidai, A. Yu. (2025). Strategic directions of development of the pharmaceutical industry of Ukraine in wartime conditions. In *Business, innovations, management: problems and perspectives: Proceedings of the VI International Scientific and Practical Conference* (pp. 82–83). Kyiv. Available at: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/329360>

Kozlovskiy, D. (2025). Anti-crisis challenges and strategic directions of adaptation of the agricultural business of Ukraine in conditions of economic turbulence. *Economic Space*, no. (199). DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.199.207-213>

Gorlova, I. S. (2023). Overview of the pharmaceutical market of Ukraine in times of severe trials. *Pharmaceutical Industry Review*, no. 1 (94). Available at: <https://promoboz.com/journal/2023/1-94-2023/oglyad-farmatsevychnogo-rynku-ukrayiny-v-chasy-vazhkyh-vyprobuvan/> (accessed February 28, 2026).

Pryhara, O. V., & Yarosh, L. M. (2023). Strategies of business adaptation in a turbulent market environment during the war in Ukraine. *Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Economics*, no. 2 (223), pp. 108–114. DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2023/223-2/14>

Sukhanova, N. S., & Posylkina, O. V. (2025). Formation of the anti-crisis strategy of a pharmaceutical organization. In *Social pharmacy: state, problems and prospects: Proceedings of the X International Scientific and Practical Conference* (pp. 617–620). Kharkiv: NUPh. Available at: <http://dSPACE.nuph.edu.ua/handle/123456789/35677> (accessed February 28, 2026).

Proxima Research. (2025, February 10). *Trends in the development of the pharmaceutical market in 2025*. Available at: <https://proximaresearch.com/ua/ua/novini/perspektyvy-rozvytku-farmatsevychnogo-rynku-2025/> (accessed February 28, 2026).

Apteka.ua. (2026, February 19). *PHARMAVIEW–2026: results of the pharmaceutical market in 2025 and forecasts for 2026*. Available at: <https://www.apteka.ua/article/739918> (accessed February 28, 2026).

Apteka.ua. (2025, March 15). *PHARMBUDGET–2026: market, consumer and survival strategy (video)*. Available at: <https://www.apteka.ua/article/729379> (accessed February 28, 2026).

PharmSfera. (2025, October 31). *Pharmaceutical market of Ukraine: main trends (January–September 2025)*. Available at: <https://pharmsfera.com/10-2/> (accessed February 28, 2026).

Дата надходження статті: 09.03.2026

Дата прийняття статті: 06.04.2026

Дата публікації статті: 08.05.2026