

**МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

ТУТУТЧЕНКО ОЛЕНА ВОЛОДИМИРІВНА

УДК 338.24:330.131.7

**НАУКОВО-ПРАКТИЧНІ ПІДХОДИ ДО РОЗРОБКИ ТА
РЕАЛІЗАЦІЇ СУЧАСНОЇ СТРАТЕГІЇ АПТЕЧНИХ
ПІДПРИЄМСТВ**

15.00.01- технологія ліків та організація
фармацевтичної справи

АВТОРЕФЕРАТ
дисертації на здобуття наукового ступеня
кандидата фармацевтичних наук

Харків – 2010

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана на кафедрі менеджменту та маркетингу у фармації Національного фармацевтичного університету Міністерства охорони здоров'я України, м. Харків.

Науковий керівник: доктор фармацевтичних наук, професор, заслужений діяч науки і техніки України
МНУШКО ЗОЯ МИКОЛАЇВНА,
Національний фармацевтичний університет,
завідувачка кафедри менеджменту та маркетингу у фармації.

Офіційні опоненти: доктор фармацевтичних наук, професор
ТРОХИМЧУК ВІКТОР ВАСИЛІЙОВИЧ,
Одеський державний медичний університет,
завідувач кафедри організації та економіки фармації;

доктор фармацевтичних наук, професор
ВОЛОХ ДМИТРО СТЕПАНОВИЧ,
Національний медичний університет
ім. О.О. Богомольця, м. Київ,
завідувач кафедри організації та економіки фармації.

Захист відбудеться 23 квітня 2010 р. о 10⁰⁰ годині на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 64.605.02 при Національному фармацевтичному університеті за адресою: 61002, м. Харків, вул. Пушкінська, 53.

З дисертацією можна ознайомитися у бібліотеці Національного фармацевтичного університету (61168, м. Харків, вул. Блюхера, 4).

Автореферат розісланий «__» березня 2010 р.

Вчений секретар
спеціалізованої вченої ради, професор

Д.І. Дмитрієвський

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність теми. Забезпечення доступної та якісної фармацевтичної допомоги населенню значною мірою залежить від принципів та методів роботи аптечних підприємств, які потребують поєднання виконання соціальних та економічних завдань. У зв'язку з цим, розвиток аптечного ринку України, для якого характерний високий рівень конкуренції та несприятливий вплив факторів зовнішнього середовища, в значній мірі залежить від використання принципів ефективного менеджменту. Для підвищення конкурентоспроможності, вдосконалення внутрішніх бізнес-процесів, збільшення показників фінансово-господарської діяльності керівництву аптек необхідно планувати етапи розвитку підприємств, у тому числі, і в довгостроковій перспективі.

У зв'язку з цим комплексні дослідження з визначення науково-методичних підходів до розробки та реалізації напрямів стратегічного планування на базі аптечних підприємств є актуальними на даний час в Україні.

Проблемі вдосконалення науково-практичних підходів до розробки та реалізації стратегії окремих складових в управлінській діяльності суб'єктів фармацевтичного ринку присвячені окремі дослідження науковців А.С. Немченко, З.М. Мнушко, О.В. Посилкіної, В.М. Толочко, І.В. Пестун, О.М. Євтушенко, Б.П. Громовика та інших. Проте за напрямками, які представлені в дисертаційній роботі, комплексні дослідження не проводилися.

Вищевикладене обумовило доцільність та актуальність дисертаційної роботи, визначило її мету, завдання, структуру та логіку.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.

Дисертаційна робота виконана у відповідності з планом науково-дослідницьких робіт Національного фармацевтичного університету (номер державної реєстрації 0103U000479), ПК “Фармація” МОЗ та АМН України (протокол №49 від 19.12.2004р.).

Мета та задачі дослідження. Мета роботи – науково-практичне обґрунтування заходів з розробки та ефективної реалізації стратегічного плану на базі аптечного підприємства. Для досягнення поставленої мети були визначені наступні задачі:

- проаналізувати дані наукової літератури та визначити сучасні теоретичні підходи до формування стратегії організацій;
- визначити особливості використання етапів стратегічного планування в діяльності аптечних підприємств;
- обґрунтувати стратегічні цілі та показники ефективності складових збалансованої системи показників (ЗСП) при плануванні діяльності аптек в довгостроковій перспективі;

- провести аналіз особливостей використання ЗСП та обґрунтувати систему стратегічної інформації, що необхідна при реалізації стратегічного плану аптечних підприємств;
- виявити сутність комунікативної компоненти ЗСП, обґрунтувати профілі стратегічних посад, задіяних в ефективній реалізації соціально-економічних завдань аптек;
- розробити методику стимулювання праці провізорів відповідно з поставленими стратегічними цілями та показниками ефективності складових ЗСП ;
- обґрунтувати стратегічні напрями вдосконалення внутрішніх бізнес-процесів та розробити стандарти обслуговування відвідувачів аптек;
- провести маркетингові дослідження структури споживачів та визначити їх переваги при виборі аптек;
- провести соціально-економічний експеримент на базі аптеки №208 м. Донецька з впровадження системи стратегічного планування та обґрунтувати ефективність використання ЗСП.

Об'єкти дослідження – діяльність аптек Донецького аптечного холдингу. Базою проведення соціально-економічного експерименту визначена аптека №208, яка розташована в центральній частині м. Донецька, включає три відділи з відпуску товарів аптечного асортименту, відділ закупівлі, відділ прийому товарів, відділ бренду, відділ ціноутворення, відділ інформаційних технологій. Загальна площа аптеки складає 718 кв. м., чисельність співробітників за штатним розкладом - 102 людини. Об'єктами дослідження також були анкети керівників аптек (більше 100), споживачів (близько 600), статистичні звіти, розрахункові показники.

Предмет дослідження – кількісні та якісні показники складових ЗСП аптек Донецького аптечного холдингу, переваги споживачів мережі аптек «Здравиця», стратегічні напрями мотивації провізорів аптеки №208.

Методи дослідження. У роботі використані традиційний аналіз та контент-аналіз (вивчення аналітичних, статистичних даних, науково-практичних видань щодо напрямів формування стратегії), опитування керівництва аптечних підприємств та споживачів. Проведено кореляційно-регресивний аналіз (встановлена залежність між факторами вибору аптек мережі «Здравиця» споживачами та кількісними показниками ефективності діяльності аптек), кореляційний аналіз (для виявлення ступеню залежності кількісних показників ефективності діяльності аптеки від впровадження додаткових послуг). З використанням методики семантичного диференціалу виявлений ступінь готовності персоналу до впровадження стратегії в діяльність аптечного підприємства.

Наукова новизна одержаних результатів. Здійснений комплексний аналіз та обґрунтовані науково-методичні підходи з розробки та реалізації стратегічного плану на базі аптечного підприємства.

Вперше:

- визначені напрями формування стратегічних цілей та показників ефективності складових ЗСП на базі аптечних підприємств;
- обґрунтована стратегічна інформація, необхідна для реалізації стратегічного плану аптечних підприємств;
- проведений поетапний аналіз формування складової «Навчання та розвиток» ЗСП для аптечних підприємств;
- розроблена методика оплати праці провізорів аптеки №208 згідно з досягненням ними стратегічних показників ефективності складових ЗСП;
- проведений аналіз впливу впровадження додаткових послуг на кількісні показники діяльності аптеки №208.
- досліджена ефективність впровадження стратегічного планування та ЗСП в діяльність аптеки № 208 у порівнянні з іншими аптеками Донецького аптечного холдингу.

Удосконалені окремі елементи внутрішніх бізнес-процесів аптечних підприємств, зокрема, виявлені фактори, що створюють додаткову цінність лікарських засобів для споживачів та обґрунтовані стандарти їх обслуговування в аптеці з метою ефективної реалізації стратегії.

Набули подальшого розвитку напрями сегментації споживачів, маркетингові дослідження їх переваг щодо груп товарів аптечного асортименту, критеріїв вибору аптек.

Практичне значення одержаних результатів. Отримані результати досліджень є основою для науково-обґрунтованих підходів з розробки та реалізації сучасних принципів стратегічного планування в діяльності аптечних підприємств.

За результатами досліджень розроблені та впроваджені у діяльність аптечних підприємств, аптечних мереж, регуляторних органів, у навчальний процес фармацевтичних ВНЗ (факультетів) такі матеріали:

методичні рекомендації “Формування стратегії діяльності аптечного підприємства на основі збалансованої системи показників” (затверджені ПК “Фармація” МОЗ та АМН України, протокол №49 від 19.12.2007 р., узгоджені МОЗ України) впроваджені в діяльність ВАТ «Обласна аптечна управляюча компанія» м. Донецьк (акт впровадження від 12.11.2008 р.), ОКП «Фармація» Дніпропетровської облдержадміністрації (акт впровадження від 15.12.2008р.), Фармацевтичного управління Харківської облдержадміністрації (акт впровадження від 18.12.2008 р.), ПКВО «Фармація» м. Миколаїв (акт впровадження від 26.12.2008 р.), КП «Ліки

України» Чернігівської обласної ради (акт впровадження від 20.01.2009 р.); оптово-роздрібних фармацевтичних підприємств: ТОВ «Аптека Здравиця», ТОВ «Донелітфарм ЛТД», ТОВ «Мегафарм», ТОВ ВТФ «Сарепта» (акти впровадження від 10.09.2008 р., 14.10.2008 р., 11.11.2008 р., 27.11.2008 р.), використовуються в навчальному процесі Запорізького державного медичного університету, Львівського національного медичного університету ім. Данила Галицького, Національної медичної академії післядипломної освіти ім. П.Л. Шупика, Одеського національного медичного університету, Івано-Франківського державного медичного університету, Тернопільського державного медичного університету ім. І.Я. Горбачевського (акти впровадження 06.10.2008 р., 16.10.2008 р., 30.10.2008 р., 01.11.2008 р., 11.11.2008 р., 17.11.2008 р.)

методичні рекомендації «Науково-методичне обґрунтування комунікативної компоненти збалансованої системи показників аптечного закладу» (затверджені ПК «Фармація» МОЗ та АМН України, протокол №56 від 18.02.2009 р., узгоджені МОЗ України) впроваджені в діяльність КП «Луганська обласна «Фармація» та «Ліки України» Чернігівської обласної ради (акти впровадження від 25.06.2009 р. та 02.07.2009 р.), оптово-роздрібних фармацевтичних підприємств: ДП «Аптека №208», ТОВ «Ваша аптека», ТОВ ВТФ «Сарепта», «ЦРА №352», СПД Губанова А.Д., ТОВ «Мегафарм», ДП «Аптека №90», ТОВ ЗТФ «Арніка», ТОВ «Фалбі», ДП «Аптека №65», ТОВ «Аптека №248», ТОВ «Донбас-Фармація-Трендінг» (акти впровадження від 23.07.2009р., 24.08.2009 р., 02.09.2009р., 21.09.2009р., 15.10.2009 р., 19.10.2009 р., 12.11.2009 р., 23.11.2009 р., 30.11.2009 р., 09.12.2009 р., 14.12.2009 р., 21.12.2009 р.), використовуються в навчальному процесі Львівського національного медичного університету ім. Данила Галицького, Донецького державного медичного університету ім. М. Горького (акти впровадження від 26.07.2009р., 15.09.2009 р.)

Особистий внесок здобувача. Дисертантом особисто отримані такі результати:

- опрацьовані дані щодо напрямів розробки та реалізації принципів стратегічного планування;
- досліджені особливості використання етапів стратегічного планування в діяльності аптечних підприємств;
- визначені стратегічні цілі, обґрунтовані показники ефективності складових ЗСП, запропонований зміст стратегічних ініціатив згідно з особливостями реалізації стратегічного планування в аптеках;
- проаналізована комунікативна компонента ЗСП, визначені стратегічні посади, характерні для аптек, обґрунтовані профілі компетенцій персоналу;

- проведена оцінка відповідності компетенцій персоналу стратегічним цілям, визначені заходи, спрямовані на вдосконалення системи комунікацій та зменшення опору організаційним змінам при впровадженні ЗСП;
- визначені напрями з вдосконалення системи мотивації співробітників аптек, розроблена система оплати праці провізорів згідно з виконанням ними показників ефективності складових ЗСП;
- опрацьовані заходи з вдосконалення бізнес-процесів в аптеках, обґрунтовані стандарти обслуговування клієнтів;
- визначені переваги споживачів щодо груп товарів аптечного асортименту та проаналізовані критерії вибору аптек;
- проаналізований вплив впровадження додаткових послуг на фінансово-економічні показники аптеки №208 м. Донецька;
- обґрунтована ефективність використання ЗСП при реалізації стратегічного планування на базі аптеки № 208 м. Донецька.

В опублікованих працях зі співавторами З.М.Мнушко, І.В. Пестун, З.Р. Сафіуліною автором особисто проведений збір та аналіз первинної та вторинної інформації щодо напрямів розробки та реалізації стратегічного плану на базі аптечних підприємств.

Апробація результатів дисертації. Основні положення дисертаційної роботи представлено та обговорено на Всеукраїнській науково-практичній конференції “Фінансово-економічні проблеми розвитку регіонів України” (Дніпропетровськ, 2004), VI Національному з’їзді фармацевтів України (Харків, 2005), Всеукраїнській науково-практичній конференції «Актуальні питання фармацевтичної та медичної науки та практики» (Запоріжжя, 2006), Міжнародній науково-практичній конференції «Створення, виробництво, стандартизація, фармакоеконімічні дослідження лікарських засобів та біологічно активних добавок» (Харків, 2006), науково-практичній конференції «Формування національної лікарської політики за умов впровадження медичного страхування: питання освіти, теорії та практики» (Харків, 2008), науково-практичній конференції «Ефективність використання маркетингу та логістики фармацевтичними організаціями» (Харків, 2008).

Публікації. За темою дисертаційної роботи опубліковано 13 робіт, із них 5 статей, в тому числі 4 - в наукових фахових виданнях, 6 тез доповідей на науково-практичних конференціях, 2 методичні рекомендації.

Структура та обсяг роботи. Дисертація складається зі вступу, огляду літератури (розділ 1), методології досліджень (розділ 2), експериментальної частини (розділи 3-5), загальних висновків, додатків, переліку використаних джерел літератури. Повний обсяг роботи складає 185 сторінок, із них обсяг основного тексту 107, містить 31 рисунок (20 стор.), 27 таблиць (29 стор.) та

5 додатків (29 стор.). Список використаної літератури нараховує 212 джерел, у тому числі 36 іноземних.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ

Наукові основи планування діяльності аптечних підприємств

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки ефективне функціонування підприємницьких структур базується на системі стратегічного планування, що дозволяє визначити і скоректувати цілі, досягти бажаних результатів, є показником конкурентоспроможності підприємств у довгостроковій перспективі.

На підставі аналізу наукових джерел літератури опрацьовані принципи, функції, етапи стратегічного планування, виявлені основні якості стратегії як основи досягнення довгострокових цілей підприємства. З метою забезпечення реалізації стратегічного плану проаналізовані дані наукової літератури щодо формування ЗСП в організаціях. Обґрунтований взаємозв'язок складових ЗСП та визначені ключові показники ефективності.

За результатами опрацювання наукових літературних джерел визначені основні напрями мотивації співробітників аптек, проаналізовані заходи, спрямовані на заохочення провізорів до реалізації стратегічного планування в аптечних підприємствах та виявлені можливі недоліки в системі оцінки діяльності персоналу на основі ЗСП.

Методологічна основа дисертації й основні методи дослідження

Методологічну основу дисертаційної роботи склали науково-практичні положення щодо напрямів розробки та реалізації стратегічного планування в аптеках. Обґрунтовані актуальність та вибір напрямку досліджень, визначена загальна методика їх проведення та методи вирішення основних наукових завдань. Наведена структура проведення дисертаційних досліджень: етапи, напрями та результати наукового аналізу. Маркетингові дослідження проводилися з використанням традиційного, контент-, кореляційного й регресивного аналізів, асоціативного аналізу (семантичний диференціал), проведено анкетування керівництва та відвідувачів аптек.

При використанні традиційного та контент-аналізів виявлені особливості формування цілей в процесі стратегічного планування та принципи використання окремих елементів ЗСП на базі аптечних підприємств. Для визначення взаємозв'язку між окремими складовими ЗСП при реалізації стратегічного плану аптек використані регресивний та кореляційний методи аналізу. З метою отримання первинної інформації щодо особливостей використання етапів стратегічного планування, виявлення факторів, що сприяють збільшенню показників ефективності клієнтської

складової ЗСП (кількість нових та лояльних відвідувачів аптек) проведено анкетування керівництва аптечних підприємств та відвідувачів аптек м. Донецька. З використанням методу семантичного диференціалу досліджена ступінь готовності провізорів аптеки №208 до реалізації стратегічних цілей підприємства.

При проведенні наукових досліджень використана інформація щодо показників ефективності діяльності аптек Донецького аптечного холдингу, зокрема, аптеки №208 (товарообіг, рентабельність, середня сума чека, кількість чеків), на базі якої проведений соціально-економічний експеримент з впровадження ЗСП та стратегічного планування.

Обґрунтування методологічних підходів до розробки стратегії аптечного підприємства

Ефективність стратегічного планування залежить від взаємозв'язку всіх його етапів, зміст яких повинен бути адаптований до умов внутрішнього та зовнішнього середовища діяльності аптечних підприємств. За результатами дослідження особливостей використання системи планування аптек м. Донецька виявлено, що більшість керівників – 54,4% займаються розробкою стратегії діяльності аптек, із них 17,0% використовують стратегічне планування, половина - оперативне і 32,0% - тактичне планування.

Переважає більшість керівників аптек аналізує фактори зовнішнього та внутрішнього середовища. Серед факторів прямої дії найчастіше респонденти аналізують своїх споживачів, конкурентів, постачальників – 15,0%, 14,0%, 14,0% відповідно. Дослідженням фінансової складової та аудитом маркетингового потенціалу підприємства займаються 24,0% та 20,0% керівників аптек відповідно. В основному, респонденти планують діяльність аптек, орієнтуючись на стратегію зростання (46,0%) та стратегію обмеженого зростання (стабілізацію) – 54,0%.

За результатом аналізу визначена доцільність формування стратегічних цілей аптеки відносно чотирьох складових ЗСП: фінанси, клієнти, бізнес-процеси, навчання персоналу та розвиток. Каскадування стратегічних цілей за кожною складовою ЗСП здійснювалося на основі причинно-наслідкових зв'язків до рівня кожного виконавця. Реалізація стратегічних цілей, які сформульовані за допомогою чітких завдань та показників ефективності, проводилася на кожному організаційному рівні аптеки (рис. 1).

За кожною складовою ЗСП розроблені стратегічні ініціативи, заходи з досягнення стратегічних цілей, показники ефективності виконання цілей, визначені ресурси та проектні інвестиції, необхідні для реалізації стратегічного плану, представлені особливості формування цілей аптечного підприємства як «сервісної» організації.

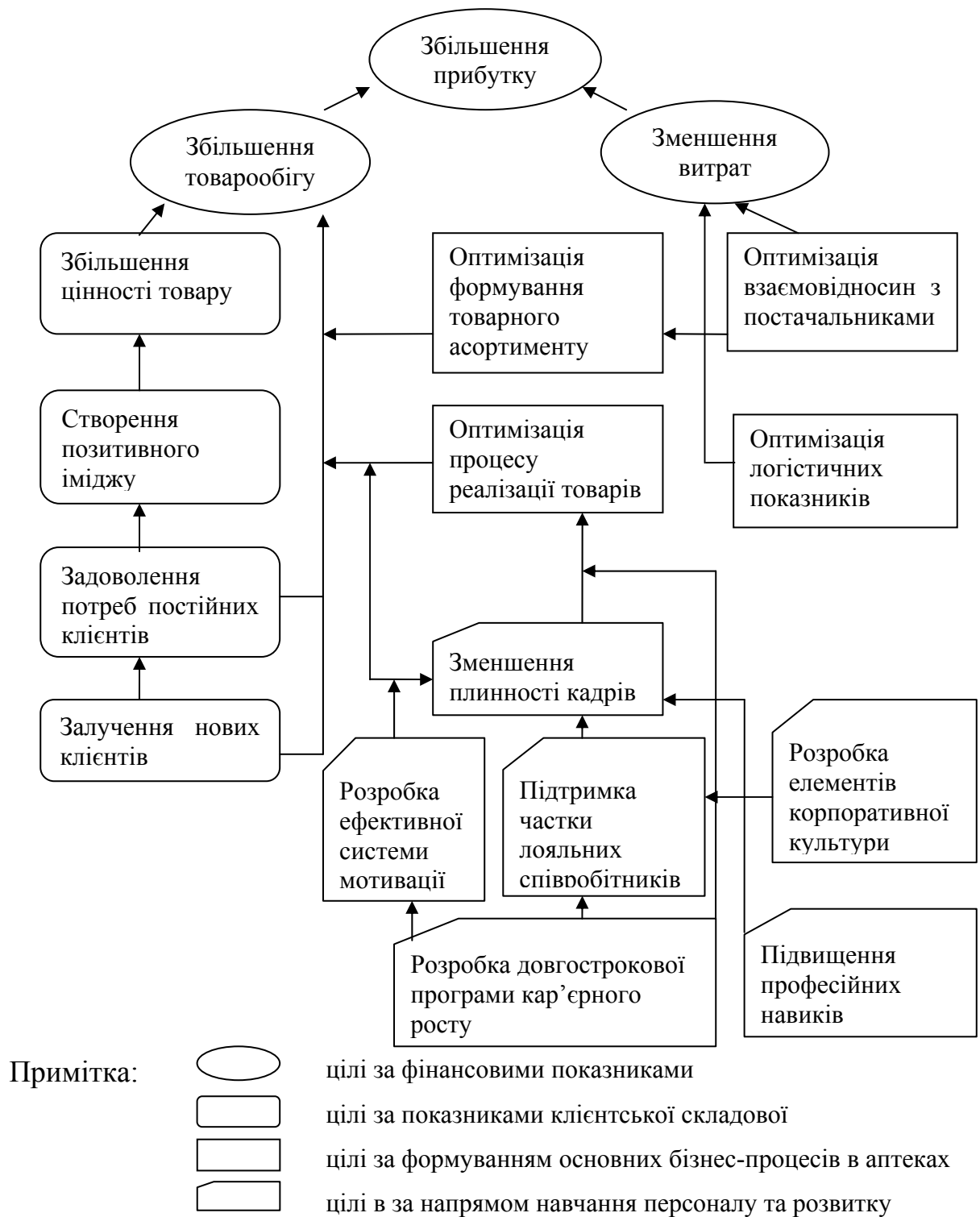


Рис. 1 Схема побудови взаємозв'язку досягнення цілей аптечних підприємств за складовими ЗСП

З метою ефективною реалізації стратегічного планування обґрунтована доцільність інвестування не тільки в короткострокові фінансові активи, а також у привілейовані нематеріальні активи аптеки (бренд, товари і послуги високої якості, лояльність клієнтів, відносини з партнерами, лояльність працівників, керовані внутрішні функціональні процеси і таке інше). Наведена система стратегічної інформації в рамках реалізації складових ЗСП,

що містить матеріальні та нематеріальні активи, притаманні аптечним підприємствам.

Запропоновані стратегічні показники ефективності роботи аптечних підприємств за складовими: фінансовою (загальні обсяги продажів, обсяги продажів за сегментами, групами товарів аптечного асортименту, у розрахунку на кожного співробітника, рентабельність продажів, витрати і таке інше); клієнтською (кількість клієнтів, частка ринку, середня сума чека, індекс задоволеності клієнта, кількість скарг, наявність програми лояльності клієнтів і таке інше); внутрішніх бізнес-процесів (адміністративні витрати, ступінь запровадження управлінського обліку, кількість інформаційних баз даних, рівень сервісу і таке інше); навчання та розвитку (кількість співробітників, індекс задоволеності співробітників, плинність кадрів, питома вага співробітників зі спеціальною освітою і таке інше).

Обґрунтування складової «Навчання та розвиток» ЗСП в системі стратегічного планування діяльності аптечного підприємства

Для реалізації ЗСП необхідно налагодити комунікативний процес зі збору, аналізу інформації за заданими стратегічними показниками ефективності діяльності аптечного підприємства. В роботі запропоновані принципи здійснення діалогового управління, що базуються на узгодженні стратегічних цілей аптеки з особистими цілями керівництва та співробітників, та здійснюються на основі двох інформаційних потоків й системи обміну інформацією на різних ієрархічних рівнях управління.

Запропоновані основні положення щодо можливостей ефективного впровадження складової ЗСП «Навчання та розвиток» в роботу аптеки та представлені етапи її реалізації (рис. 2).

Визначений ступінь стратегічної готовності провізорів аптеки №208 до реалізації цілей. Для цього були розраховані індивідуальні та колективні диференціали мір близькостей стратегічних цілей провізорів (табл. 1), з використанням наступних формул:

$$D_{x_i, x_j} = \sqrt{\sum_{k=1}^n d_k^2(x_i - x_j)}, \text{ де}$$

$$\bar{D}_{x_i, x_j} = \frac{\sum_{q=1}^{n_z} D^q_{x_i, x_j}}{n}, \text{ де}$$

x_i, x_j – аналізовані стратегічні цілі;

k – номер пари антонімів;

n – кількість пар антонімів,

представлених в опитувальному листі;

$d_k^2(x_i - x_j)$ - відстань між відповідними

стратегічними цілями за k -ою парою антонімів.

q – конкретний

співробітник;

n – загальна кількість

співробітників.



Рис. 2 Етапи формування підсистеми «Навчання та розвиток» ЗСП в аптечних підприємствах

Диференціали міри близькості стратегічних цілей провізорів аптеки №208

Стратегічні цілі	I.	II.	III.	IV.
I.		10,9	8,8	10,98
II.		-	5,83	5,38
III.			-	6,7
IV.				-

I – забезпечення якості і стандартів обслуговування у відділі (x_1);
 II – постійне підвищення професійного рівня для досягнення стратегічних цілей аптеки (x_2);
 III – забезпечення приросту товарообігу (x_3);
 IV – орієнтація на корпоративний результат (x_4).

Встановлено, що провізори аптеки №208 з позитивною установкою сприймають необхідність забезпечення якості стандартів обслуговування клієнтів, але не готові повною мірою сприймати свою роботу відповідно до поставлених керівництвом стратегічних цілей.

З метою реалізації програми розвитку персоналу запропоновані стратегічні ініціативи (інформаційна підтримка провізорів при впровадженні ЗСП, приведення у відповідність їх індивідуальних цілей з загальною стратегією аптеки) та шляхи їх реалізації. Визначені заходи, що сприяють удосконаленню комунікативних зв'язків між керівництвом та підлеглими аптек, формують чітке та позитивне сприйняття співробітниками необхідності реалізації стратегії. Досліджена мотиваційна складова в системі реалізації стратегічного плану: виявлені ознаки високої мотивації провізорів, визначені фактори, що впливають на формування їх заробітної плати. Розроблена система стимулювання оплати праці провізорів згідно з результатами досягнення ними стратегічних показників ефективності складових ЗСП (середня сума чека, товарообіг за годину, кількість клієнтів за годину, дотримання стандартів обслуговування клієнтів) (табл. 2).

Для розрахунку показників, які наведені та розшифровані в табл. 2, нами використовувалися наступні формули:

$$\text{СВЧ} = \text{ТО} / \text{КЧ}$$

$$\text{БЗП} = \text{T} * \text{ГТ}$$

$$\text{ТО/Г} = \text{ТО} / \text{ГТ}$$

$$\text{КЧ/Г} = \text{КЧ} / \text{ГТ}$$

$$\Sigma \text{Б} = \text{Б}_{\text{СВЧ}} + \text{Б}_{\text{КЧ}} + \text{Б}_{\text{ТО/Г}} + \text{Б}_{\text{СО}}$$

$$\Sigma_{\text{ПВ}} = \text{ПВ}_{\Sigma \text{Б}} + \text{ПВ}_{\Sigma \text{ТО}}$$

$$\text{ЗП} = \text{БЗП} + \text{П}$$

$$\text{ПВ}_{\Sigma \text{ТО}} = (\text{ТО} + \sum_{k=1}^n \text{ТО}) * 100\%$$

де n – кількість провізорів

k – конкретний провізор в загальному списку

$$\text{П} = \left(\sum_{k=1}^n \text{П} + \sum_{k=1}^n \Sigma_{\text{ПВ}} \right) * \Sigma_{\text{ПВ}}$$

Науково-практичне обґрунтування підходів до реалізації стратегії аптечного підприємства

Ефективна реалізація внутрішніх функціональних процесів ЗСП сприяє здійсненню покупки та збільшує кількість лояльних споживачів. Платформою цінності аптеки для відвідувачів є: якість товару, його унікальні споживчі властивості, якість сервісу (професіоналізм персоналу, стандарти обслуговування, додаткові послуги), комфорт (сприятлива затишна атмосфера, відмінний дизайн, використання обладнання високої якості, відсутність черг), нематеріальні атрибути аптеки (імідж, репутація, бренд), ціна («справедлива ціна», витрати часу і енергії, отримані емоції).

На базі аптеки №208 розроблені та впроваджені стандарти обслуговування клієнтів з урахуванням вимог GPP та з використанням принципів фармацевтичної опіки за наступним алгоритмом: зустріч клієнта, з'ясування потреби, консультування, пропозиція варіантів покупки, робота із запереченнями, завершення діалогу, поведінка персоналу (ввічливість, доброзичливість, увага, злагожденість у роботі).

Для збільшення конкурентоспроможності аптек як «сервісних організацій» спільно з маркетинговою дослідницькою компанією проведений аналіз споживачів мережі аптек «Здравиця» Донецького аптечного холдингу. Залежно від структури споживання, поведінкових і демографічних характеристик, цінностей, основних критеріїв вибору аптек проведена сегментація споживачів. Виявлено, що найбільш перспективними і стратегічно важливими цільовими сегментами є яппі (активна молодь до 30 років), працюючі пенсіонери і раціонали. Проведений аналіз переваг відвідувачів мережі аптек «Здравиця» за групами товарів аптечного асортименту в залежності від статі респондентів, їх сімейного стану, віку та соціального статусу.

Проаналізовані фактори вибору споживачами аптек мережі «Здравиця»: найчастіше вони задоволені якістю обслуговування, асортиментом товарів, місцерозташуванням аптек, якістю товарів – 96,8%, 94,5%, 89,6%, 83% відповідно. Визначений ступінь пов'язаності факторів вибору аптек споживачами з показником середньої суми чека та побудовані відповідні парні регресійні моделі: найбільший вплив на вибір споживачів мають ступінь їхньої інформованості щодо роботи аптеки, асортимент товарів та якість обслуговування.

Проведений аналіз впливу впровадження додаткових послуг на кількісні показники діяльності аптеки №208 м. Донецька (аналіз даних проводився з урахуванням індексу цін). Згідно з дослідженням, нематеріальні показники, що пов'язані з наданням додаткових послуг, мають високий рівень кореляційного зв'язку з іншими показниками складових ЗСП, особливо з показниками товарообігу та середньої суми чека (рис 3).

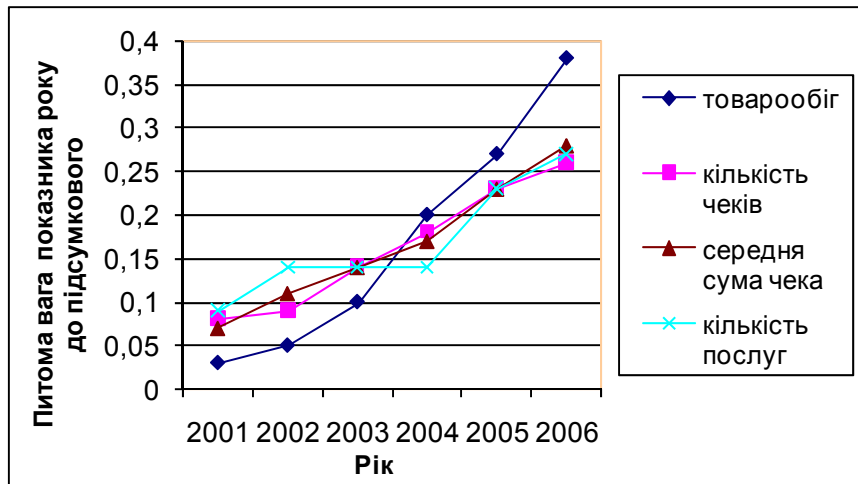


Рис. 3 Взаємозв'язок кількісних показників складових ЗСП з впровадженням в діяльність аптеки №208 додаткових послуг

Проаналізовані кількісні показники досліджуваної аптеки у порівнянні з іншими аптеками холдингу за 2005-2008 рр. Виявлено, що частка аптеки №208, що використовує систему стратегічного планування та ЗСП, в загальному товарообігу холдингу складає до 60% (рис. 4), а частка за сумарним показником кількості чеків в мережі – до 30%. Показник середньої суми чека в даній аптеці перевищує середній показник решти аптек більше, ніж в два рази. Крім того, темпи приросту даного показника в аптеці №208 за 2005-2008 рр. склали 23,13%, 28,06% і 31,06% відповідно. У решти аптек темпи приросту склали, переважно, до 10%.

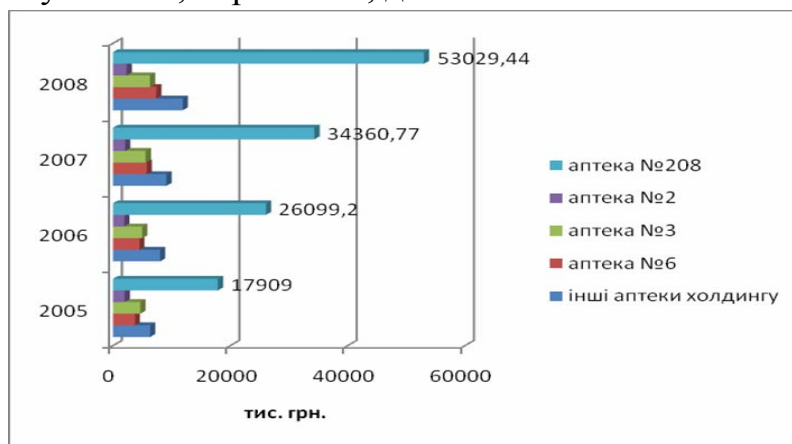


Рис. 4 Обсяги продажу товарів аптечного асортименту аптек Донецького аптечного холдингу за 2005-2008 рр.

Досліджена середньозважена вартість упаковки товарів в аптеці №208 порівняно з середньостатистичними показниками по Україні. Так, згідно з аналізом, вона перевищує середньостатистичні за всіма групами товарів майже на 70%. Для обґрунтування ефективності впровадження ЗСП також проаналізований рівень рентабельності аптеки №208 порівняно з рівнем рентабельності аптек холдингу, які мають найбільші показники товарообігу (аптека №2, аптека №3, аптека №6) (табл. 3).

Показники рівня рентабельності аптек холдингу за 2006-2008 рр.

Аптеки холдингу	2006 р.		2007 р.		2008 р.	
	Рівень рентабельності прибутку до товарообігу, %	Рівень рентабельності чистого прибутку до товарообігу, %	Рівень рентабельності прибутку до товарообігу, %	Рівень рентабельності чистого прибутку до товарообігу, %	Рівень рентабельності прибутку до товарообігу, %	Рівень рентабельності чистого прибутку до товарообігу, %
№208	8,14	5,88	9,17	6,8	12,7	9,5
№2	0,61	0,01	0,82	0,21	0,64	0,08
№3	2,33	1,57	2,17	1,32	0,64	0,2
№6	0,93	0,31	0,74	0,11	0,24	0,04

Отримані результати проведеного соціально-економічного експерименту з впровадження ЗСП на базі аптеки №208 м. Донецька свідчать про високу ефективність та перспективність стратегічного управління аптечними підприємствами.

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

1. Обґрунтовані науково-методичні підходи до визначення сучасних напрямів розробки та реалізації стратегічного плану в аптечних підприємствах на підставі виявлення стратегічних цілей та показників ефективності складових ЗСП. Проведений аналіз етапів формування складової ЗСП «Навчання та розвиток», запропоновані напрями вдосконалення бізнес-процесів та роботи з клієнтами з метою ефективного здійснення стратегічного планування в аптечних підприємствах.
2. Опрацьовані дані наукової літератури з визначення сучасних теоретичних підходів до формування системи планування в організаціях. За результатами маркетингових досліджень виявлені особливості використання етапів стратегічного планування аптек м. Донецька. Виявлено, що 54,4% керівників аптек займаються розробкою стратегічного плану аптек, із них 17,0% використовує стратегічне планування, половина - оперативне і 32,0% - тактичне планування.
3. Визначені напрями формування стратегічних цілей відповідно з особливостями реалізації системи планування в аптеках. Запропонований зміст стратегічних ініціатив за складовими ЗСП. Досліджені привілейовані нематеріальні активи, притаманні аптекам. Виявлені та охарактеризовані стратегічні показники ефективності складових ЗСП. Обґрунтована система стратегічної інформації, що необхідна при розробці ЗСП аптечного підприємства.

4. Обґрунтована комунікативна компонента ЗСП в аптечних підприємствах. Розроблені науково-методичні напрями поетапної реалізації складової «Навчання та розвиток» ЗСП. Визначені стратегічні посади, необхідні для реалізації бізнес-процесів в аптечних підприємствах, та проаналізовані профілі компетенції персоналу з метою ефективної реалізації розробленого керівництвом стратегічного плану.
5. Здійснена оцінка відповідності персоналу аптеки профілям ідентифікованих компетенцій, зокрема, проведена оцінка готовності провізорів аптеки №208 м. Донецька до реалізації стратегічних цілей. Розроблена програма розвитку персоналу аптек в рамках ЗСП. Визначені заходи, спрямовані на вдосконалення комунікативних зв'язків між керівництвом та підлеглими аптечного підприємства. Запропоновані напрями щодо залучення персоналу аптек до ефективної реалізації ЗСП.
6. Обґрунтована роль мотиваційної складової в процесі реалізації стратегічних цілей аптеки. Визначені напрями мотивації співробітників аптеки. Проаналізовані фактори, що впливають на формування заробітної плати провізорів аптечного підприємства. Розроблена система оплати праці провізорів аптеки №208 м. Донецька згідно з результатами досягнення ними стратегічних показників ефективності складових ЗСП.
7. Опрацьовані фактори формування лояльності клієнтів аптечного підприємства: якість товару, якість сервісу, ціна, комфорт, нематеріальні атрибути аптеки. Розроблені та впроваджені на базі аптеки №208 стандарти обслуговування клієнтів з урахуванням вимог GPP та з використанням принципів фармацевтичної опіки.
8. Проведена сегментація відвідувачів аптечної мережі «Здравиця», охарактеризовані основні цільові сегменти ринку та виявлені найбільш перспективні (яппі, працюючі пенсіонери та раціонали). Проведені маркетингові дослідження переваг споживачів аптечної мережі «Здравиця» за групами товарів аптечного асортименту. Виявлено, що лідерами за придбанням усіх видів товарів є жінки у віці від 50 до 60 років, які мають сім'ю.
9. Проаналізовані фактори вибору споживачами аптек мережі «Здравиця»: найчастіше вони задоволені якістю обслуговування, асортиментом продукції, місцерозташуванням аптеки, якістю товарів – 96,8%, 94,5%, 89,6%, 82% відповідно. Визначено, що серед факторів вибору аптек споживачами найбільш пов'язані з показником середньої суми чека такі фактори як інформованість населення щодо діяльності аптек, ступінь їхньої задоволеності асортиментом товарів та якістю обслуговування.
10. Проведений аналіз впливу впровадження додаткових послуг в роботу аптеки №208 м. Донецька на її фінансово-економічні показники. Виявлено, що нематеріальні показники, які пов'язані з наданням

додаткових послуг, мають досить високий рівень кореляційного зв'язку з кількісними показниками ефективності складових ЗСП. Встановлено, що найбільший ступінь кореляційного зв'язку кількість послуг має з показниками товарообігу й середньою сумою чека.

11. Здійснений порівняльний аналіз результатів фінансово-господарської діяльності аптек Донецького аптечного холдингу за показниками ефективності складових ЗСП. Виявлено, що кількісні показники (товарообіг, середня сума чека, кількість чеків, рентабельність) аптеки №208, де проведено соціально-економічний експеримент з упровадження стратегічного планування та ЗСП, перевищує ті ж самі показники інших аптек майже в два рази. Отримані дані свідчать про ефективність використання системи стратегічного управління аптеками.
12. Результати проведених досліджень з визначення науково-практичних підходів до розробки та реалізації стратегічного плану на базі аптечних підприємств впроваджені в практичну діяльність управлінських структур фармації, оптово-посередницьких підприємств, аптек, аптечних мереж та у навчальний процес у вигляді методичних рекомендації, які затверджені ПК «Фармація» МОЗ та АМН України та узгоджені МОЗ України.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ ДИСЕРТАЦІЇ ВИКЛАДЕНО В ПУБЛІКАЦІЯХ

1. Дослідження системи планування у фармацевтичних організаціях / З.М. Мнушко, З.Р. Сафіуліна, І.В. Пестун, О.В. Тутутченко // Фармац. журн. – 2005. – №4. – С.29–32. (**особистий внесок** – проведено опитування керівників фармацевтичних підприємств щодо особливостей використання ними системи стратегічного планування, написана стаття).
2. Мнушко З.М. Методичне обґрунтування збалансованої системи показників для оцінки ефективності роботи аптечного підприємства / З.М. Мнушко, О.В. Тутутченко, І.В. Пестун // Фармац. журн. – 2006. – № 1. – С. 11–17. (**особистий внесок** – обґрунтовані особливості використання ЗСП на базі аптечних підприємств, написана стаття).
3. Тутутченко О. В. Стратегічні цілі аптечних підприємств, орієнтованих на надання високоякісного сервісу / О.В. Тутутченко, З.М. Мнушко // Вісник фармації. – 2007. – № 3. – С. 47-50. (**особистий внесок** – визначені стандарти обслуговування клієнтів, написана стаття).
4. Тутутченко О.В. Мотивація провізорів як складова реалізації стратегічного плану аптечного підприємства / О.В. Тутутченко, І.В. Пестун, З.М. Мнушко // Вісник фармації. – 2010. – № 1. – С. 47-50. (**особистий внесок** – розроблена методика стимулювання праці провізорів згідно з показниками ефективності складових ЗСП, написана стаття).

5. Мнушко З.Н. Стратегическое планирование как составляющая эффективного управления аптечным предприятием / З.Н. Мнушко, Е.В. Тутутченко, И.В. Пестун // Провизор. – 2005. – №17. – С.14 – 16. **(особистий внесок – визначені напрями використання стратегічного планування в аптечних підприємствах, написана стаття).**
6. Мнушко З.М. Формування стратегії діяльності аптечного підприємства на основі збалансованої системи показників: метод. рек. / З.М. Мнушко, О.В. Тутутченко – Х.: Вид-во НФаУ, 2008. – 25 с.
7. Пестун І.В. Науково-методичне обґрунтування комунікативної компоненти збалансованої системи показників аптечного закладу: метод. рек. / І.В. Пестун, О.В. Тутутченко, З.М. Мнушко – Х.: Вид-во НФаУ, 2009. – 21с.
8. Мнушко З.М., Стратегічне планування у діяльності аптечних об'єднань / З.М. Мнушко, О.В. Тутутченко, І.В. Пестун // “Фінансово-економічні проблеми розвитку регіонів України”: матеріали V Всеукраїнської наук.-практ. конф. – Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2004. – С.112-113.
9. Мнушко З.Н. Стратегическое планирование как составляющая успеха фармацевтических организаций / З.Н. Мнушко, Е.В. Тутутченко // Досягнення та перспективи розвитку фармацевтичної галузі України: матер. VI Національного з'їзду фармацевтів України (м. Харків, 29-30 вересня 2005р.) – Х.: НФаУ, 2005. – С. 880.
10. Мнушко З.Н. Нематериальные активы – составляющая эффективности работы аптеки / З.Н. Мнушко, Е.В. Тутутченко // Актуальні питання фармацевтичної та медичної науки та практики: збірник наукових статей.– Запоріжжя: ЗДМУ, 2006. – С.467 – 468.
11. Тутутченко Е.В. Роль провизора аптеки в обеспечении эффективной, рациональной и экономически обоснованной фармакотерапии / Е.В. Тутутченко, З.Н. Мнушко // Створення, виробництво, стандартизація та фармакоеконімічні дослідження лікарських засобів: матер. міжн. наук.-практ. конф.(м. Харків, 12-13 жовтня 2006р.) –Х.: НФаУ, 2006.-С. 234-235.
12. Тутутченко Е.В. Принципы управления организационными изменениями в процессе реализации стратегии аптечных учреждений / Е.В. Тутутченко // “Формування національної лікарської політики за умов впровадження медичного страхування: питання освіти, теорії та практики”: матер. наук.-практ. конф. (м. Харків, 14-15 березня 2008р.) – Х.: НФаУ, 2008.-С. 278-279.
13. Мнушко З.Н. Реализация стратегии предприятия через эффективную систему управления трудовой мотивацией / З.Н. Мнушко, Е.В. Тутутченко// “Эффективность использования маркетинга и логистики

организациями”: материалы науч.-практ. конференции (Харьков, 21 октября 2008г.) – Х: НфаУ, 2008. – С. 46-47.

АНОТАЦІЇ

Тутутченко О.В. **Науково-практичні підходи до розробки та реалізації сучасної стратегії аптечних підприємств.** – Рукопис.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата фармацевтичних наук за спеціальністю 15.00.01 – технологія ліків та організація фармацевтичної справи. – Національний фармацевтичний університет, Харків, 2010.

Дисертація присвячена науково-практичному обґрунтуванню методичних підходів та практичних рекомендацій до визначення напрямів розробки та реалізації сучасної стратегії аптечних підприємств. У роботі визначені особливості використання етапів стратегічного планування керівниками аптек, обґрунтовані напрями формування стратегічних цілей та показників ефективності складових ЗСП на базі аптечних підприємств. Проведений аналіз етапів формування складової ЗСП «Навчання та розвиток», розроблена система стимулювання праці провізорів. Визначені стратегічні напрями вдосконалення внутрішніх бізнес-процесів та клієнтської складової ЗСП. За результатами проведеного соціально-економічного експеримента обґрунтована ефективність використання ЗСП як інструменту реалізації стратегічного управління аптечними підприємствами.

Ключові слова: стратегічне планування, ЗСП, стратегічні цілі, показники ефективності, фінанси, клієнти, бізнес-процеси, навчання та розвиток, стандарти обслуговування, мотивація.

Тутутченко Е.В. **Научно-практические подходы к разработке и реализации современной стратегии аптечных предприятий.** – Рукопись.

Диссертация на соискание ученой степени кандидата фармацевтических наук по специальности 15.00.01 – технология лекарств и организация фармацевтического дела. – Национальный фармацевтический университет, Харьков, 2010.

Диссертация посвящена научно-практическому обоснованию методических подходов и практических рекомендаций, направленных на разработку и реализацию современной стратегии аптечных предприятий.

В работе проанализированы теоретические данные по основам формирования и осуществления стратегического планирования в организациях. Проведен анализ особенностей использования этапов стратегического планирования на базе аптечных предприятий. Выявлено, что 54,4% руководителей аптек занимаются разработкой стратегического плана

аптек, из них 17,0% используют стратегическое планирование, 50,0% - оперативное и 32,0% - тактическое планирование.

Определены научно-практические подходы к формированию стратегических целей, обосновано содержание стратегических инициатив по составляющим ССП, исследованы основные материальные и нематериальные активы, характерные для аптечных предприятий.

Обоснована коммуникативная компонента ССП, определены направления поэтапной реализации составляющей ССП «Обучение и развитие» в аптечных предприятиях: выявлены группы стратегических должностей, профили компетенций персонала, проведена оценка степени их стратегической готовности к реализации стратегических целей, предложена программа развития персонала.

Определены мероприятия по совершенствованию коммуникативных связей руководителей и сотрудников аптек в рамках реализации запланированных стратегических целей. Разработана система стимулирования оплаты труда провизоров согласно с результатами достижения ими показателей эффективности составляющих ССП.

Обоснованы стратегические направления по усовершенствованию внутренних функциональных процессов, разработаны стандарты обслуживания клиентов. Проведена сегментация потребителей аптечной сети «Здравица» Донецкого аптечного холдинга на целевые сегменты в зависимости от структуры потребления, поведенческих и демографических характеристик, ценностей, основных критериев выбора аптек.

Проведены маркетинговые исследования предпочтений потребителей аптечной сети «Здравица» по группам товаров аптечного ассортимента. Проанализированы факторы выбора потребителями аптек сети «Здравица»: чаще всего на поведение потребителей влияют качество обслуживания, ассортимент продукции, месторасположение аптеки, качество товаров – 96,8%, 94,5%, 89,6%, 82,0% соответственно. Определена степень связанности факторов выбора аптек потребителями с показателем средней суммы чека и построены соответствующие парные регрессионные модели: наибольшее влияние на выбор потребителей имеют степень их информированности относительно работы аптеки, ассортимент товаров и качество обслуживания.

Проанализирована степень влияния дополнительных услуг, внедренных в работу аптеки №208 г. Донецка на ее финансово-экономические показатели. Выявлено, что показатели, которые связаны с предоставлением дополнительных услуг, имеют высокую корреляционную связь с количественными показателями, особенно с показателями товарооборота и средней суммой чека.

Проведен сравнительный анализ результатов финансово-хозяйственной деятельности аптек Донецкого аптечного холдинга по показателям

эффективности составляющих ССП. Выявлено, что количественные показатели (товарооборот, средняя сумма чека, количество чеков, рентабельность) аптеки №208, где проведен социально-экономический эксперимент по внедрению ССП, превышают те же показатели других аптек холдинга почти в два раза, что свидетельствует об эффективности использования системы стратегического управления аптечным предприятием.

Результаты исследований, изложенные в методических рекомендациях, внедрены в практическую деятельность управленческих структур фармации, оптовых фирм, аптек, аптечных сетей, учебный процесс фармацевтических вузов и факультетов Украины.

Ключевые слова: стратегическое планирование, ССП, стратегические цели, показатели эффективности, финансы, клиенты, бизнес-процессы, обучение и развитие, стандарты обслуживания, мотивация.

Tututchenko E.V. **Scientific and methodical approaches to development and realization of pharmacy modern strategy.** – Manuscript.

The thesis is for Candidate of Pharmacy Degree in specialty 15.00.01 – Drug Technology and Pharmacy Organisation. – National University of Pharmacy, Kharkov, 2010.

The thesis is devoted the scientific and practical ground of methodical approaches and practical recommendations to determination of development and realization directions of pharmacy modern strategy. The features of strategic planning stages using by the heads of pharmacies have been determined. The directions of forming of strategic aims and indexes of efficiency of BSS constituents in pharmacy enterprises have been grounded. The stages forming analysis of BSS constituent «Training and development» have been conducted. The system of pharmacists labour stimulation has been developed. Strategic directions of business processes and client constituent of BSS perfection have been determined. Efficiency of BSS using as an instrument of strategic management realization of pharmacy enterprises has been grounded.

Keywords: strategic planning, BSS, strategic aims, indexes of efficiency, finances, clients, processes of businesses, training and development, standards of service, motivation.