УДК 615.12:615.15:339.138

З. М. Мнушко, Г. С. Бабічева

Національний фармацевтичний університет

ДОСЛІДЖЕННЯ ВИТРАТ РОБОЧОГО ЧАСУ ПРАЦІВНИКІВ АПТЕЧНИХ МЕРЕЖ НА МАРКЕТИНГОВУ ДІЯЛЬНІСТЬ

Визначено перелік основних завдань у структурі функцій маркетингу аптечних мереж. Опрацьовано методики визначення витрат робочого часу працівників аптек: фотографія робочого дня, метод миттєвих (випадкових) спостережень, хронометраж. Запропоновано методику оцінки витрат робочого часу працівників аптечних підприємств на вирішення маркетингових завдань. Досліджено витрати робочого часу фахівців аптечних мереж на маркетингову діяльність, складено загальний баланс витрат робочого часу спеціалістів на посадах завідувачів аптек, їхніх заступників, провізорів (фармацевтів) з відпуску лікарських засобів та провізорів-інформаторів. Розроблено рекомендації щодо підвищення ефективності виконання маркетингових функцій у структурах галузі та раціональної організації роботи спеціалістів аптек з вирішення маркетингових завдань. Обґрунтовано доцільність введення посади маркетолога або провізора з функціями маркетолога до штату аптечної мережі.

Ключові слова: маркетингові функції; витрати робочого часу; фотографія робочого дня; аптечні мережі.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Функціонування аптечних мереж в умовах трансформації економіки та інтенсивного розвитку роздрібного сегменту вітчизняного фармацевтичного ринку базується, перш за все, на проведенні обґрунтованих маркетингових заходів в аптечних підприємствах і передбачає спрямованість управлінських рішень на максимальну реалізацію комплексу маркетингових функцій [4]. Зокрема ефективність маркетингової діяльності кожної аптеки та всієї мережі в цілому залежить від якості, повноти та своєчасності розв'язання маркетингових завдань.

Залучення спеціалістів з маркетингу до штату аптечної мережі сприяє підвищенню ефективності вирішення маркетингових завдань, проте на вітчизняному ринку праці сьогодні не вистачає кваліфікованих маркетологів, що спеціалізуються на фармації; здебільшого, реалізацією маркетингових функцій займаються працівники аптек. За таких умов актуальним стає питання дослідження витрат робочого часу аптечних фахівців на розв'язання маркетингових завдань, а також обґрунтування доцільності введення посади маркетолога або провізора з функціями маркетолога до штату аптечної мережі.

© З. М. Мнушко, Г. С. Бабічева, 2009

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання, присвячені аналізу раціональної організації праці фармацевтичних фахівців, вивченню загальних принципів діяльності аптечного персоналу, визначенню професійних завдань і обов'язків спеціалістів аптечних закладів та вимірюванню витрат робочого часу на виконання цих обов'язків, а також дослідженню особливостей кадрового забезпечення вирішення маркетингових завдань аптечних мереж, розглядаються у працях закордонних та вітчизняних авторів [3; 4; 6–8].

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ

Дослідження витрат робочого часу працівників аптечних мереж, пов'язаних із вирішенням маркетингових функцій, у вітчизняній науковій літературі висвітлені недостатньо.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою даної роботи є аналіз та оцінка структури витрат робочого часу спеціалістів аптечних мереж на маркетингову діяльність, а також обґрунтування доцільності введення посади маркетолога або провізора з функціями маркетолога до штату аптечної мережі.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Раціональна організація роботи працівників аптек з вирішення маркетингових функцій базується на дослідженнях витрат робочого часу фармацевтичних спеціалістів і, в першу чергу, передбачає встановлення та вивчення комплексу маркетингових завдань аптечних мереж з урахуванням факторів ефективності їх реалізації. Аптечній мережі як об'єднанню роздрібних точок властивий цілий ряд особливостей порівняно з маркетинговою діяльністю інших фармацевтичних підприємств [1], які необхідно враховувати під час дослідження структури комплексу маркетингових функцій (рис. 1).

Маркетингові функції — це окремі види або комплекси видів спеціалізованої діяльності, що здійснюються в процесі організації та реалізації маркетингу на підприємстві. Класичні функції маркетингу представлені аналітичною, маркетинговою виробничою, маркетинговою комунікативною та функцією управління і контролю. У практичній діяльності аптечних підприємств зазначені функції можуть бути реалізовані шляхом вирішення маркетингових завдань, які відповідають кожній функції і забезпечують комплексність маркетингової діяльності аптечних мереж [5].

Наведену на рис.1 структуру доцільно використовувати як еталон при вивченні марке-

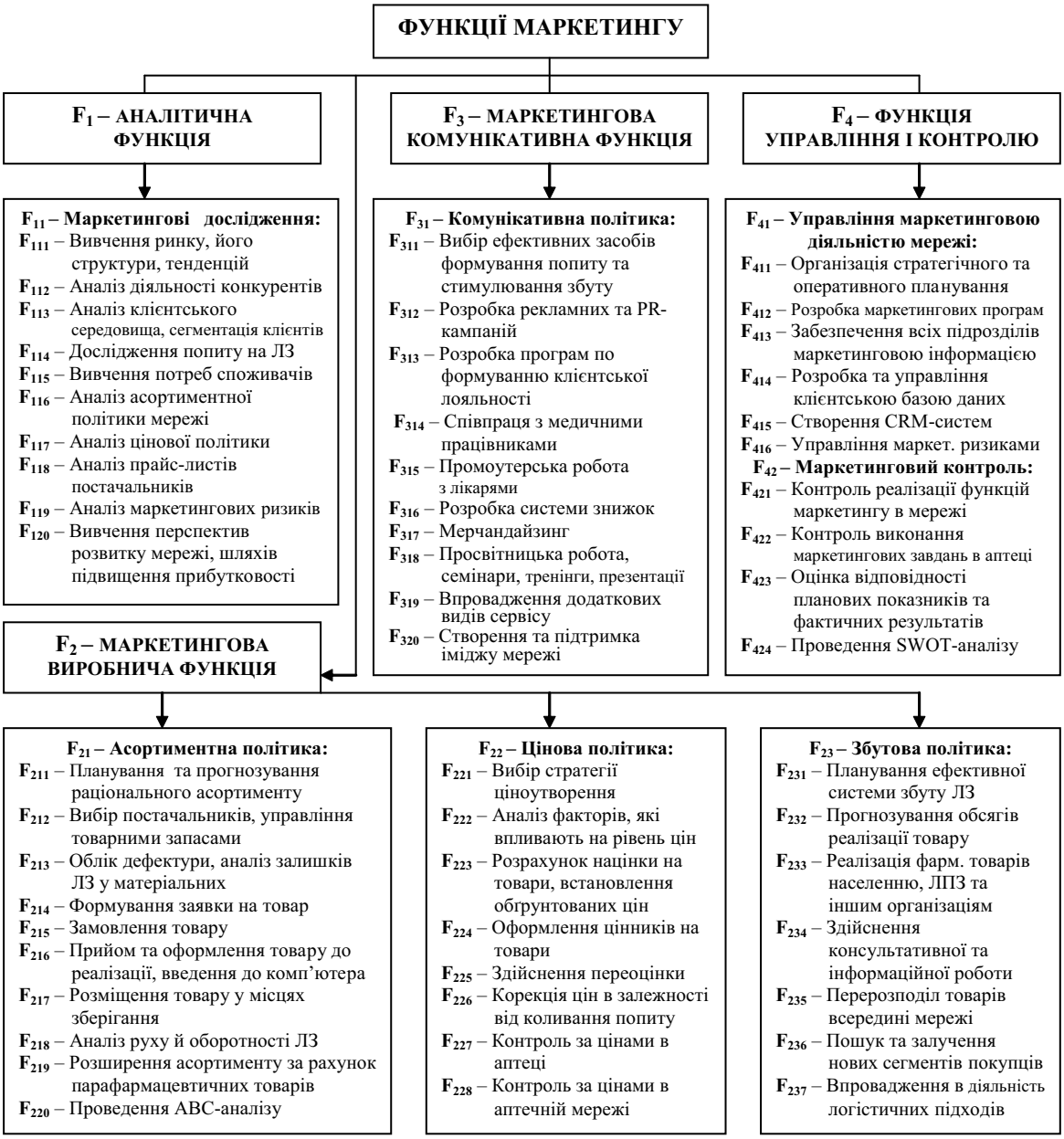

Рис. 1. *Структура маркетингових функцій аптечних мереж.*

тингових функцій аптечних мереж шляхом порівняння теоретичного переліку завдань з завданнями, які фактично вирішуються в аптеках.

З метою оцінки ефективності та подальшого вдосконалення маркетингової діяльності аптечної мережі необхідно визначити рівень виконання маркетингових функцій в аптеках, враховуючи при цьому вклад кожного працівника в процес розв'язання маркетингових завдань. Витрати робочого часу спеціалістів фармації вивчаються за допомогою різних методів, основними з яких є фотографія робочого дня, метод миттєвих спостережень та хронометраж [6].

Незважаючи на такі суттєві недоліки методу фотографії робочого дня як висока трудомісткість та значні витрати часу на обробку результатів спостереження, як метод дослідження ми обрали саме цей метод, бо його раціонально використовувати під час вивченні загальної структури витрат робочого часу. До того ж серед головних переваг даного методу слід відмітити високу достовірність та інформаційну цінність результатів, ретельне вивчення процесу праці, отримання даних в абсолютному вираженні, встановлення фактичних витрат робочого часу за весь період спостереження, отримання відомостей про послідовність окремих елементів роботи, можливість безпосереднього виявлення причин втрат та нераціональних витрат часу, можливість залучення до досліджень самих працівників [6; 7].

З метою визначення рівня виконання маркетингових функцій в аптечних мережах різних типів нами досліджена структура витрат робочого часу працівників аптечних мереж трьох типів (дрібна, крупна, «мегамережа») за алгоритмом, представленим на рис. 2.

Згідно з розробленим алгоритмом початковим етапом дослідження є вивчення факторів, що обумовлюють специфічність діяльності працівників, за роботою яких планується вести спостереження, а також аналіз професійних обов'язків, наведених у посадових інструкціях. Проведення фотографії здійснюється безпосередньо на робочому місці працівників впродовж робочої зміни шляхом фіксації всіх елементів діяльності та їх тривалості за поточним часом у листках спостереження.

На наступному етапі здійснюються розрахунки тривалості кожного елементу за всіма листками спостереження, а також класифікуються елементи роботи в залежності від видів діяльності.

З метою забезпечення можливості аналізу витрат робочого часу на всі види діяльності, і маркетингову в тому числі, подібні елементи групуються в окремі групи. Для цього визначаються витрати часу за кожним видом діяльності (n_i) за наступною формулою:

$$n_i = \sum_j n_{ij},$$

де n_{ij} — витрати робочого часу в *j-й* день спостереження по *i-му* виду діяльності, хв.

Групування елементів відповідно до видів діяльності здійснюється за допомогою індексації шляхом об'єднання подібних за видом діяльності елементів та присвоювання їм індексу у вигляді абревіатури, що відображає згруповані елементи. Питома вага кожної групи витрат (K_i) розраховується за формулою:

де n_i — тривалість *i-го* виду витрат часу, хв; N — загальна тривалість робочої зміни, хв.

$$K_i = \frac{n_i}{N} \times 100.$$

Далі проіндексовані структуровані групи елементів роботи працівників представляють у вигляді середніх показників тривалості елементів робочого дня. На підставі отриманої структури витрат робочого часу визначають витрати, пов'язані з вирішенням маркетингових завдань, підсумовуючи їхню тривалість та групуючи за функціями маркетингу (рис. 1).

Після розрахунків складають фактичний баланс витрат робочого часу, який дозволяє відокремити витрати часу, пов'язані з вирішенням маркетингових завдань, від витрат на інші види діяльності. Заключний етап методики оцінки витрат робочого часу працівників аптек передбачає встановлення відповідності робіт, виконуваних працівниками, професійним обов'язкам, які обумовлені посадовими інструкціями [2].

На підставі результатів фотографії робочого дня працівників аптек у досліджуваних мережах нами визначено загальний баланс витрат робочого часу спеціалістів на посадах завідувачів аптек, їхніх заступників, провізорів (фармацевтів) з відпуску ЛЗ, провізорів-інформаторів та встановлені витрати робочого часу на маркетингову діяльність (табл.).

Аналіз фактичного балансу витрат робочого часу дозволяє оцінити рівень виконання маркетингових завдань за всіма функціями маркетингу та встановити вклад кожної посади в процесі здійснення маркетингової діяльності аптечної мережі. Керівники та працівники аптек досліджуваних мереж витрачають вагомий відсоток робочого часу на вирішення маркетингових функцій, проте такі важливі завдання як планування, контроль, аналіз ефективності маркетингової діяльності, маркетингові дослідження майже не реалізовані в аптеках та вирішуються

Рис. 2. *Алгоритм визначення структури витрат робочого часу працівників аптечних підприємств.*

Таблиця

ЗАГАЛЬНИЙ БАЛАНС ВИТРАТ РОБОЧОГО ЧАСУ ПРАЦІВНИКІВ АПТЕЧНИХ МЕРЕЖ РІЗНИХ ТИПІВ

МАРКЕТИНГОВІ ЗАВДАННЯ		СЕРЕДНІ ПОКАЗНИКИ ВИТРАТ РОБОЧОГО ЧАСУ, %								
		Аптечна мережа № 1		Аптечна мережа № 2			Аптечна мережа № 3			
		зав. аптеки	провіз. (фарм.) з відпуску ЛЗ	зав. аптеки	заст. зав. аптеки	провіз. (фарм.) з відпуску ЛЗ	зав. аптеки	заст. зав. аптеки	провіз. (фарм.) з відпуску ЛЗ	провіз.-інформ.
Маркетингові завдання										
F_{11}	F_{112}	1,43	0,41	1,45	0,97	0,79	0,34	0,00	0,00	10,73
	F_{114}	0,43	0,72	0,58	1,27	0,98	0,43	0,84	0,28	2,33
	$\sum$	**1,84**	**1,13**	**2,03**	**2,24**	**1,77**	**0,77**	**0,84**	**0,28**	**13,06**
F_{21}	F_{211}	5,10	0,00	19,38	4,97	0,00	8,67	5,34	0,00	8,88
	F_{212}	2,84	0,00	1,06	0,66	0,00	0,42	2,58	0,00	0,29
	F_{213}	2,06	0,97	3,00	1,26	1,06	4,53	1,91	2,16	6,16
	F_{214}	2,59	2,20	0,00	0,59	0,00	4,20	2,65	0,00	0,00
	F_{215}	4,93	5,00	1,69	1,21	0,00	9,81	10,34	0,00	0,00
	F_{216}	12,47	5,75	11,32	30,41	5,41	6,06	7,85	4,86	0,00
	F_{217}	0,00	2,19	0,00	0,00	2,10	0,00	0,00	4,10	0,00
	$\sum$	**29,99**	**17,24**	**36,45**	**39,10**	**8,57**	**33,69**	**30,67**	**11,12**	**15,33**
F_{22}	F_{223} F_{224}	**4,08**	**2,24**	**3,27**	**2,52**	**0,00**	**2,94**	**1,73**	**0,00**	**0,00**
F_{23}	F_{233}	28,16	54,48	2,06	17,27	57,29	0,95	14,90	41,92	0,00
	F_{234}	2,53	4,27	3,37	2,71	4,13	2,48	3,75	8,88	0,00
	$\sum$	**30,69**	**58,75**	**5,43**	**19,98**	**61,42**	**3,43**	**18,65**	**50,80**	**0,00**
F_{31}	F_{312} F_{315}	**1,35**	**0,84**	**1,19**	**0,93**	**0,84**	**2,51**	**1,03**	**2,26**	**6,15**
	F_{314}	1,60	1,95	3,54	0,88	2,08	5,19	2,55	2,20	0,51
	F_{316}	0,47	0,54	0,73	0,00	1,41	0,38	0,75	1,84	1,70
	F_{317}	4,39	2,07	1,18	2,02	3,51	2,75	2,21	2,48	4,74
	$\sum$	**7,81**	**5,40**	**6,64**	**3,83**	**7,84**	**10,83**	**6,54**	**8,78**	**13,1**
F_{41}	F_{412}	0,72	0,00	0,00	0,00	0,00	1,12	0,00	0,00	0,96
F_{42}	F_{422}	0,00	0,00	1,46	0,00	0,00	5,46	0,00	0,00	5,72
	F_{423}	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	$\sum$	**0,00**	**0,00**	**1,46**	**0,00**	**0,00**	**5,46**	**0,00**	**0,00**	**5,72**
ВСЬОГО:		***75,13***	***83,63***	***55,28***	***67,67***	***79,60***	***58,24***	***58,43***	***70,98***	***48,17***
Інші види діяльності										
ВСЬОГО:		***24,87***	***16,37***	***44,72***	***32,33***	***20,40***	***41,76***	***41,57***	***29,02***	***51,83***

здебільшого на рівні відділу маркетингу в мережі № 3. Значний відсоток витрат робочого часу пов'язаний з виконанням робіт, не властивих посадам спеціалістів аптек у відповідності з типовими посадовими інструкціями, що, в свою чергу, обумовлює брак часу на вирішення багатьох маркетингових завдань. Зокрема в аптечній мережі № 1 завідувачі аптек більше 30 % робочого часу витрачають на відпуск товарів населенню, оформлення товарів до реалізації, здійснення мерчандайзингу.

Графічне зображення загальної структури витрат робочого часу працівників аптек досліджуваних мереж представлено на рис. 3. Надзвичайно високі показники витрат робочого часу на маркетинг провізорів та фармацевтів з відпуску ЛЗ порівняно з працівниками керівної ланки обумовлені тим, що збутова діяльність (F_{23}) як одна з функцій маркетингу є основним елементом повсякденної роботи цих спеціалістів.

Керівникам аптечних мереж та завідувачам аптек запропонована методика дає можливість аналізувати якість організації трудового процесу, вивчати витрати робочого часу власної діяльності та діяльності працівників аптек, пов'язаної з вирішенням маркетингових завдань, сприяти

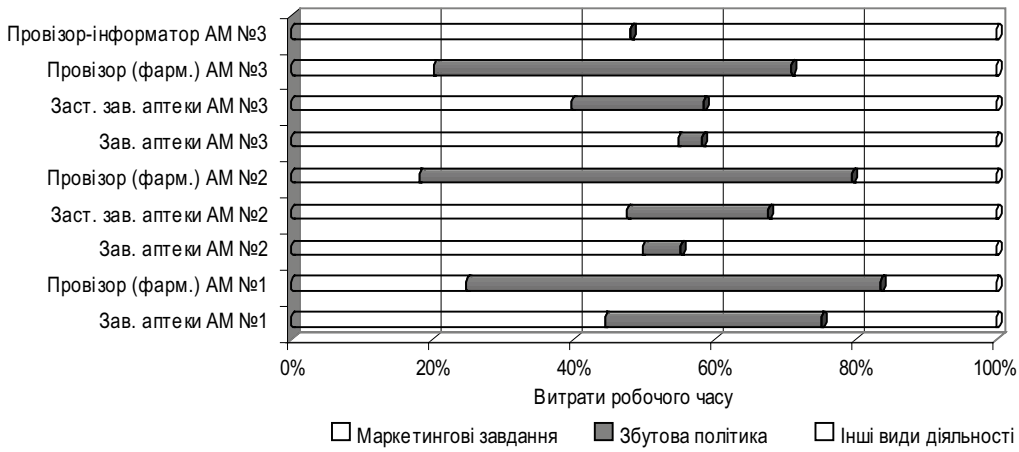

Рис. 3. *Структура витрат робочого часу працівників аптечних мереж.*

формуванню раціональної структури витрат робочого часу, а також при необхідності коректувати посадові інструкції та обов'язки працівників.

Слід відзначити, що на рівні аптечних підприємств може бути введена посада провізора з функціями маркетолога, оскільки провізори володіють необхідними знаннями та вміннями. Введення запропонованої посади до штату аптечної мережі дозволить якісно реалізувати більшість важливих маркетингових завдань, які не знаходили відповідного вирішення серед працівників аптек.

В умовах нестабільності вітчизняної економіки складне фінансове становище багатьох вітчизняних аптечних підприємств постає ключовим обмеженням введення посади спеціаліста з маркетингу. У той же час варто зазначити, що проведення маркетингових заходів на належному рівні з максимальною повнотою реалізації комплексу маркетингових функцій економічно обґрунтовує та, навіть, окуповує витрати на маркетинг. Значний фінансовий потенціал мережевої структури порівняно із самостійними аптеками з економічної точки зору виправдовує доцільність введення до штату посади провізора з функціями маркетолога. Дрібним та середнім аптечним мережам рекомендовано запровадити дану посаду на рівні головного офісу, а більш великим та «мегамережам» додатково залучити спеціалістів з маркетингу до штату великих аптек.

На підставі результатів проведених досліджень з великою мірою ймовірності можна стверджувати, що раціональна організація маркетингової діяльності аптечної мережі впливає на ефективність процесу вирішення маркетингових завдань мережевих аптек та передбачає:

- визначення комплексу маркетингових функцій, їхнє змістове наповнення;
- розподіл маркетингових завдань між працівниками на рівні головного офісу мережі та на рівні структурних підрозділів, закріплення їх у відповідних посадових інструкціях;
- визначення функціональних зв'язків між співробітниками, які реалізують маркетингові функції;
- забезпечення координації маркетингової та інших функціональних сфер діяльності мережі;
- оцінку ступеня виконання функцій маркетингу, моніторинг витрат робочого часу працівників на маркетингову діяльність;
- контроль виконання маркетингових завдань на рівні всіх мережевих структур.

Організація роботи працівників аптек з вирішення маркетингових завдань як ключовий аспект ефективності маркетингової діяльності аптечних мереж ґрунтується на дослідженнях і подальшому моніторингу витрат робочого часу спеціалістів аптек, принципах самоменеджменту, моделюванні маркетингової діяльності та усвідомленні керівниками необхідності запровадження посади маркетолога або провізора з функціями маркетолога до штату мережевих структур.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК

1. Визначено перелік основних маркетингових завдань в структурі функцій маркетингу аптечних мереж.
2. Опрацьовано методики визначення витрат робочого часу працівників аптек: фотографія робочого дня, метод миттєвих (випадкових) спостережень, хронометраж.
3. Запропоновано методику оцінки витрат робочого часу працівників аптечних підприємств на вирішення маркетингових завдань.
4. Досліджено витрати робочого часу фахівців аптечних мереж на маркетингову діяльність, складено загальний баланс витрат робочого

часу спеціалістів на посадах завідувачів аптек, їх заступників, провізорів (фармацевтів) з відпуску ЛЗ та провізорів-інформаторів.

5. Розроблено рекомендації щодо підвищення ефективності виконання маркетингових функцій мережевих структур та раціональної організації роботи спеціалістів аптек з вирішення маркетингових завдань.
6. Обґрунтовано доцільність уведення посади маркетолога або провізора з функціями маркетолога до штату аптечної мережі.

У подальших дослідженнях доцільним є проведення економічних розрахунків витрат на введення посади спеціаліста з маркетингу до штату аптечної мережі, а також визначення функціональних завдань та обов'язків провізора з функціями маркетолога для розробки відповідної посадової інструкції.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ІНФОРМАЦІЇ

1. Бучина А. Тенденции развития аптечных сетей, работающих под единой торговой маркой / А. Бучина, С. Гоголева, И. Хоменчук // Ремедиум. — 2008. — № 2. — С. 18–21.
2. Галій Л. В. Посадові інструкції працівників організацій з роздрібної реалізації лікарських засобів : наук.-практ. рек. / Л. В. Галій, В. М. Толочко. — Х.: Вид-во НФаУ. — 2008. — 56 с.
3. Мнушко З. Н. Маркетинговые задачи аптечных учреждений и подготовленность молодых специалистов фармации к их решению / З. Н. Мнушко, И. В. Пестун // Провизор. — 2005. — № 12. — С. 7–8.
4. Мнушко З. М. Комплексний підхід до визначення маркетингових завдань аптечних мереж / З. Н. Мнушко, Г. С. Бабічева // Управління, економіка та забезпечення якості в фармації. — 2008. — Т. 1, № 1. — С. 15–21.
5. Мнушко З. Н. Менеджмент и маркетинг в фармации. Ч. II. Маркетинг в фармации: учебник для студ. вузов. — 2-е изд. / З. Н. Мнушко, Н. М. Дихтярева; под ред. З. Н. Мнушко. — Х.: Изд-во НФаУ: Золотые страницы, 2008. — 397 с.
6. Толочко В. М. Дослідження організації праці провізора аптеки / В. М. Толочко, Л. В. Галій, В. Ю. Васілін // Фармацевтичний журнал. — 2007. — № 3. — С. 48–55.
7. Толочко В. М. Сучасні підходи до управління персоналом фармацевтичних організацій / В. М. Толочко, Л. В. Галій // Провізор. — 2008. — № 13–14. — С. 10–13.
8. Cook Christopher L. Marketing for Pharmacists / Cook Christopher L. // American Journal of Pharmaceutical Education. — 2003. — Vol. 10. — P. 129–157.

УДК 615.12:615.15:339.138

З. Н. Мнушко, А. С. Бабичева

ИССЛЕДОВАНИЕ ЗАТРАТ РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ РАБОТНИКОВ АПТЕЧНЫХ СЕТЕЙ НА МАРКЕТИНГОВУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

Определен перечень основных маркетинговых задач в структуре функций маркетинга аптечных сетей. Изучены методики определения затрат рабочего времени работников аптек: фотография рабочего дня, метод мгновенных (случайных) наблюдений, хронометраж. Предложена методика оценки затрат рабочего времени работников аптечных учреждений на решение маркетинговых задач. Исследованы затраты рабочего времени специалистов аптечных сетей на маркетинговую деятельность, составлен общий баланс затрат рабочего времени заведующих аптек, их заместителей, провизоров (фармацевтов) по отпуску лекарственных средств и провизоров-информаторов. Разработаны рекомендации по повышению эффективности выполнения маркетинговых функций сетевых структур и рациональной организации работы специалистов аптек по решению маркетинговых задач. Обоснована целесообразность введения должности маркетолога или провизора с функциями маркетолога в штат аптечной сети.

Ключевые слова: маркетинговые функции; затраты рабочего времени; фотография рабочего дня; аптечные сети.

UDC 615.12:615.15:339.138

Z. N. Mnushko, A. S. Babicheva

RESEARCH OF EXPENSES OF WORKING HOURS ON MARKETING ACTIVITY OF WORKERS AT THE CHEMIST'S NETWORKS

The list of the basic marketing tasks in structure of functions of marketing at the chemist's networks is certain. Techniques of definition of expenses of working hours of pharmaceutical workers are studied: a photo of the working day, a method of instant supervision, timing. The technique of an estimation of expenses of working hours of pharmaceutical workers on the decision of marketing tasks is offered. Expenses of working hours of experts of chemist's networks for marketing activity are investigated; the common balance of expenses of working hours of managing drugstores, their assistants, pharmacists and pharmacists-informants is made. Recommendations are developed for increase of efficiency of realization of marketing functions of network structures and the rational organization of work of experts of drugstores under the decision of marketing tasks. The expediency introduction of a post of the expert in marketing in staff of the chemist's network is proved.

Key words: marketing functions; expenses of working hours; a photo of the working day; chemist's networks.

Адреса для листування:
610168, м. Харків, вул. Блюхера, 4.
Кафедра ОЕФ НФаУ.
Тел. (0572) 67-91-70.
e-mail economica@ukr.net

Надійшла до редакції: 14.08.09