

**МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
фармацевтичний факультет
кафедра фармацевтичного менеджменту та маркетингу**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему: «ОЦІНКА СИЛЬНИХ ТА СЛАБКИХ СТОРІН
ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА АПТЕЧНИХ ЗАКЛАДІВ»**

Виконала: здобувачка вищої освіти групи Фс17(5.5з)-16 спеціальності 226 Фармація, промислова фармація освітньої програми Фармація

Тетяна Єгоренко

Керівник: доцент закладу вищої освіти кафедри фармацевтичного менеджменту та маркетингу, к.фарм.н., доцент

Ірина БОНДАРЄВА

Рецензент: доцент закладу вищої освіти кафедри соціальної фармації, к.фарм.н., доцент

Любов ТЕРЕЩЕНКО

АНОТАЦІЯ

У роботі проаналізовано інформаційне забезпечення аналізу середовища, проведено SWOT-аналіз фармацевтичної установи, оцінено сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища аптечних закладів. Кваліфікаційна робота містить 43 сторінки, 15 рисунків, 6 таблиць, список літератури з 30 найменувань.

Ключові слова: оцінка, сильні та слабкі сторони, внутрішнє середовище, аптечні заклади, SWOT-аналіз.

ANNOTATION

The work analysed the information support of the environmental analysis, carried out a SWOT analysis of the pharmaceutical institution, evaluated the strengths and weaknesses of the internal environment of pharmacy institutions. The qualification work contains 43 pages, 15 figures, 6 tables, a list of literature with 30 titles.

Keywords: assessment, strengths and weaknesses, internal environment, pharmacy establishments, SWOT analysis.

ЗМІСТ

	стор.
Вступ.....	4
Розділ I. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО АНАЛІЗУ ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА УСТАНОВ.....	7
1.1. Дослідження внутрішніх змінних аптечних установ	7
1.2. Аналіз інформаційного забезпечення аналізу середовища.....	11
Висновки до розділу 1	13
Розділ II. ДОСЛІДЖЕННЯ ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА АПТЕЧНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	14
2.1. Аналіз факторів внутрішнього середовища аптечної установи	14
2.2. SWOT-аналіз фармацевтичної установи.....	20
Висновки до розділу 2	30
Розділ III. Дослідження внутрішнього середовища аптечних установ.....	31
3.1. Дослідження стану фармацевтичного ринку України.....	31
3.2. Оцінка сильних та слабких сторін внутрішнього середовища аптечних закладів.....	34
Висновки до розділу 3	40
Загальні висновки	42
Список використаних джерел	44
Додатки.....	48

ВСТУП

Актуальність теми. Сьогодні дуже важливо для кожної аптеки бажання розвиватися. Аптечні установи будують плани щодо цього. Але план – це певні бажання. Бажання повинні бути в балансі з можливостями. SWOT-аналіз показує, де слабкі місця та де небезпека для аптечних організацій. Тоді завідувачі аптечних установ зможуть вчасно вжити заходів, і жодні несподіванки не завдадуть істотної шкоди аптечному бізнесу. SWOT-аналіз включає аналіз ситуації в аптечній установі та зовнішній аналіз.

Сильні сторони аптеки відрізняють її від конкурентів, дають їй переваги, а слабкі сторони, наприклад недоліки необхідно усунути, інакше конкуренти можуть використати їх у своїх інтересах. Так, наприклад, широкий асортимент лікарських засобів, наявність ексклюзивних ліків, висока професійна підготовка перших осіб, збільшення кількості постійних клієнтів дозволяють уникнути загрози конкуренції. Конкурентні позиції аптечного підприємства погіршують недостатня підготовка персоналу, недосконале управління складом, контроль товарних запасів тощо [8].

До сильних сторін аптек відносять: поруч розташований транспортний вузол, досвід ринку, широкий вибір фармацевтичних товарів, наявність класу парафармацевтичних засобів, відносно низькі відпускні ціни, висока професійна компетентність персоналу.

До слабких сторін аптечних установ належать: обсяг вантажоперевезень нижче середнього міського, обмежений простір, немає полиць для кращої викладки товарів, відсутність обігових коштів, низький рівень рентабельності аптеки, знижена ліквідність, відсутність працівників для роботи у дві зміни, погана мотивація персоналу, відсутність системи особистої оцінки, недосконалість складу, система управління запасами низького рівня, значне навантаження на фармацевта.

Аналіз внутрішнього середовища компанії зазвичай називають ситуаційним аналізом, який включає: аналіз політики вибору; аналіз стратегій ціноутворення, маркетингу, реклами та стимулювання збуту; аналіз

організації сервісного обслуговування; аналіз витрат; аналіз матеріально-технічного та фінансового стану; аналіз кадрового потенціалу тощо.

Основним завданням зовнішнього аналізу є виявлення та розуміння позитивних і негативних факторів, які можуть вплинути на роботу аптеки. Чітке та вичерпне визначення обох є однаково важливим для фармацевтичного бізнесу. Адже необхідно не тільки максимально використовувати можливості, що відкриваються, а й намагатися мінімізувати ризики та загрози [18].

Метою кваліфікаційної роботи є оцінка сильних та слабких сторін внутрішнього середовища аптечних закладів.

Для досягнення мети кваліфікаційної роботи необхідно вирішити наступні **завдання**:

- дослідити внутрішні змінні аптечних установ;
- проаналізувати інформаційне забезпечення аналізу середовища;
- проаналізувати фактори внутрішнього середовища аптечної установи;
- провести SWOT-аналіз фармацевтичної установи;
- оцінити сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища аптечних закладів.

Об'єктом дослідження є фармацевтичні установи.

Предмет дослідження — дослідження мотивації персоналу аптечних підприємств.

В процесі роботі нами були використані такі **методи дослідження**: анкетне опитування, аналіз, системний, графічний.

Практичне значення отриманих результатів. Використання результатів цього дослідження дозволить підвищити конкурентоспроможність аптечних закладів за рахунок виявлення їх сильних та слабких сторін.

Апробація результатів дослідження і публікації. Кваліфікаційна робота апробована на XI науково-практичній конференції "Професійний

менеджмент в сучасних умовах розвитку ринку". Опубліковано тези доповідей: Бондарева І.В., Єгоренко Т.С. Оцінка сильних та слабких сторін внутрішнього середовища аптечних закладів// Професійний менеджмент в сучасних умовах розвитку ринку: матеріали XI науково-практичної конференції (14 грудня 2022 року) Національний фармацевтичний університет. С. 147-148.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, огляду літератури, експериментальної частини, загальних висновків, переліку використаних літературних джерел, додатків. Кваліфікаційна робота викладена на 43 сторінках, включає 15 рисунків, 6 таблиць, а також 30 джерел літератури.

РОЗДІЛ I

ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО АНАЛІЗУ ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА УСТАНОВ

1.1. Дослідження внутрішніх змінних аптечних установ

Внутрішнє середовище організації – ситуаційні чинники всередині організації. До основних змінних всередині організації належать цілі, структура, завдання, технологія та люди, які представлені на рис.1.1 [3].



Рис. 1.1. Внутрішні змінні аптечної організації

Організація – це принаймні дві людини з усвідомленими загальними цілями. Організацію можна розглядати як засіб досягнення цілей, що дозволяє людям виконати колективно те, чого не могли б виконати індивідуально. У ході процесу планування керівництво розробляє цілі та повідомляє їх членам організації. Цей процес є потужним механізмом координування, оскільки він дає можливість членам організації знати, чого вони мають досягти [5].

В організації можуть бути різноманітні цілі, особливо це стосується організацій різних типів [11].

Головне призначення організації, сенс її існування, на відміну від інших, імідж, філософію, цінності, культуру відбиває місія. Місія є основою для прийняття основних планових рішень, допомагає менеджерам середньої ланки сформулювати свої цілі та завдання та пов'язує дії з розвитком компанії в цілому, об'єднує та згуртовує членів організації [16].

З урахуванням місії формуються генеральна та конкретна цілі, загальні та специфічні [8].

Генеральна мета некомерційної організації, в принципі, збігається з місією. Генеральна мета комерційної організації – отримання прибутку, тому з місією збігатися неспроможна [21].

Складові внутрішнього середовища установи представлено на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Складові внутрішнього середовища установи

Загальні цілі відображають найважливіші напрями діяльності організації, пов'язані з реалізацією місії та досягненням головної мети. Специфічні розробляються у кожному підрозділі і визначають напрями його у світлі реалізації загальних цілей [4].

Ще одним напрямом поділу праці організації є формулювання завдань. Завдання — це запропонована робота, серія робіт або частина роботи, яка має бути виконана заздалегідь встановленим способом у заздалегідь обумовлені терміни [5].

Завдання організації зазвичай поділяються на три категорії. Це робота з людьми, предметами, інформацією. Управлінська робота носить менш монотонний, повторюваний характер і час виконання кожного виду роботи

збільшується по мірі переходу управлінської роботи від нижчого рівня до вищого [11].

Середовище підприємства представлено на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Середовище підприємства

Структура – упорядкована сукупність взаємозалежних елементів організації, що закріплює горизонтальний та вертикальний поділ праці. Структура організації має кілька аспектів [14].

Основу технічної структури становлять матеріальні об'єкти та процеси (приміщення, обладнання, умови праці). Виробнича структура – це сукупність пов'язаних між собою технологічними бізнес-процесами центрів, що споживають та розподіляють потік матеріальних та інформаційних об'єктів [7].

Соціальна структура утворюється сукупністю учасників та його зв'язків у межах спільної діяльності. Вона включає формальні та неформальні групи, цінності, інтереси, повноваження, канали їх розподілу тощо [8].

Управлінська структура – сукупність взаємозалежних адміністративних підрозділів. Вона може бути охарактеризована складністю, ступенем формалізації та централізації. Інформаційна структура – сукупність суб'єктів, що у інформаційному обміні, та інформаційних потоків [11].

Нормативно–правова структура – це сукупність правових норм, безособових вимог, посадових позицій, стандартів, розрахованих на абстрактного виконавця, необхідних для здійснення функцій організації.

Поведінкова структура – це система відносин між людьми, які представляють найважливіший елемент внутрішнього середовища організації [2].

Технологія може бути виробничою, кадровою, управлінською та інше. Вона має бути надійною, відповідати біологічним та психологічним можливостям людей, іншим технологіям, організаційній культурі. Результат застосування технології має бути безпечним, досягатися мінімальними витратами та без побічних ефектів [22].

Технологія, як фактор, що сильно впливає на організаційну ефективність, потребує ретельного вивчення та класифікації. Існує кілька класифікацій технологій. Відповідно до неї технологія буває складною, послідовною, пов'язаною і груповою [4].

Технологія, що складається, передбачає, що всі роботи в рамках організації слабо пов'язані один з одним, і завершеність їм надає остання операція. Послідовна технологія характеризується тим, що роботи зі створення продукції впливають одна на одну і жодна не може початися раніше, ніж закінчиться попередня. Так відбувається, наприклад, на конвеєрному збиранні [6].

Пов'язана технологія означає, що операції взаємно обумовлюють одна одну, але не обов'язково однозначною послідовністю [14].

Групова технологія полягає в тому, що роботи незалежно виконуються на одному стаціонарному об'єкті послідовно та паралельно залежно від ситуації [5].

1.2. Аналіз інформаційного забезпечення аналізу середовища

Для ефективного вивчення стану компонентів організаційного середовища необхідно створити спеціальну систему відстеження, основними методами якої є: аналіз матеріалів, опублікованих у журналах та інших інформаційних виданнях; участь у фахових конференціях, аналіз досвіду різних організацій; вивчення думки співробітників організації, клієнтів і постачальників; зустрічі та проведення нарад для обговорення окремих поточних питань [2].

Тому необхідну інформацію можна розділити на первинні дані, отримані в ході спеціальних досліджень, і вторинні дані з внутрішніх і зовнішніх джерел [16].

Збір вторинної інформації зазвичай передуює збору первинної інформації. Вторинна інформація дає змогу досліднику краще зрозуміти ситуацію, змінити тенденції тощо. При цьому можливі певні невідповідності показників, різний рівень новизни інформації, проблема оцінки достовірності [9].

Зовнішню інформацію можна поділити на офіційно опубліковану, загальнодоступну, так звану синдіковану, яка спрямована на певних споживачів і оплачується [12].

Збір і обробка первинної інформації здійснюється спеціальними інформаційно-консультаційними організаціями [7].

Недоліком синдікованих даних є те, що споживачі практично не контролюють технологію збору та результати, а стандартизовані дані можуть бути доступні для конкурентів, які працюють у цій галузі [22].

Під час стратегічної діагностики середовища організації використовують основні методи формування бази даних, такі як: сканування (пошук уже встановленої, тобто ретроспективної інформації), моніторинг (відстеження поточної інформації, що з'являється), прогнозування (створення інформації про майбутній стан зовнішнього оточення. Для цього проводяться кількісні та якісні випробування.

Кількісне дослідження — різноманітний метод збору інформації, заснований на використанні структурованого (усі опитувані відповідають на однакові запитання) або неструктурованого (інтерв'юер ставить додаткові запитання залежно від отриманої відповіді), результати якого обробляються за допомогою структурованих запитань. Під час опитувань інформація від респондентів збирається трьома способами: респондентам задаються запитання, відповіді на які фіксуються інтерв'юерами; ставлять запитання за допомогою комп'ютера; респонденти самостійно заповнюють анкети.

Якісне дослідження означає збір, аналіз та інтерпретацію інформації, отриманої від спостереження за діяльністю та висловлюваннями людей. Спостереження та висновки мають якісний характер і виконуються в нестандартній формі.

Якісні методи дослідження включають спостереження, фокус-групи, глибинні інтерв'ю, аналіз протоколів тощо.

Спостереження — це метод отримання первинної інформації про даний об'єкт шляхом вивчення окремих груп людей, дій і ситуацій. Цей метод може включати пряме або непряме, відкрите або закрите спостереження конкретним виконавцем або за допомогою спеціальних технічних засобів.

Суть методу фокус-групи полягає в тому, що за принципом однорідності складу формується група з 8-12 учасників, які проводять дискусію щодо генерації етикеток/ідей, дізнаються про потреби споживачів, вивчають реакцію на окремі кампанії, наприклад реклама тощо.

Глибинне інтерв'ю полягає в тому, що навчений інтерв'юер ставить респонденту ряд пробних запитань, щоб визначити, чому члени групи поведуться так, як вони поведуться, або що вони думають з певної проблеми. Інтерв'юер також повинен з'ясувати причини і мотиви відповіді респондента. Найскладніше виявляється узагальнення результатів індивідуальних опитувань.

Протокольний аналіз передбачає присутність респондента під час прийняття певного рішення, при цьому він повинен словесно описати аргументи, які привели до прийняття рішення.

У тій чи іншій організації необхідну інформацію по кожному напрямку в першу чергу збирає компетентна служба, але координує і контролює цей процес вище керівництво. Частина інформації керівник отримує самостійно, має можливість входити в різні інформаційні канали. Вважається, що близько 90% необхідної інформації надходить із законних джерел, хоча іноді використовуються спеціалізовані нелегальні джерела. У більшості випадків отримання інформації, якої немає у конкурентів, або можливість отримати її раніше за них, дає організації стратегічну перевагу. Така інформація називається «м'якою», наприклад від працівників відділу продажів, фахівців з обслуговування, посередників, постачальників, споживачів тощо.

Слід зазначити, що невелика організація може не мати грошей або персоналу для проведення такого глибокого аналізу.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

1. Досліджено внутрішні змінні аптечних установ.
2. Проаналізовано інформаційне забезпечення аналізу середовища.

РОЗДІЛ II

ДОСЛІДЖЕННЯ ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА АПТЕЧНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1. Аналіз факторів внутрішнього середовища аптечної установи

Процес комплексного аналізу внутрішніх ресурсів і можливостей організації, метою якого є оцінка поточного стану, сильних і слабких сторін компанії, виявлення стратегічних проблем, називається управлінським аналізом. Визначення діапазону показників для аналізу є складною методологічною проблемою управлінського аналізу. Відомий американський економіст Герберт А. Саймон стверджує: «Кількість факторів, які потенційно мають відношення до ефективності даної аптечної організації, настільки значна, що в будь-який момент часу можна розглянути лише кілька найбільш очевидних факторів, на які вони звертають увагу, які постійно змінюються під впливом зовнішніх і внутрішніх обставин» [22]. На підтвердження цього твердження наведено кілька методів оцінки [7]

Так, виділяють два напрями економічного аналізу в організації, а відповідно дві групи показників: показники, що характеризують економічний потенціал аптечного підприємства; показники, що характеризують господарську діяльність аптечну установу [18].

Використовують такі критерії оцінювання (за 10-бальною шкалою): якість менеджменту; якість вироблених товарів і послуг; фінансовий стан організації; якість маркетингу; здатний залучати талановитих людей, сприяти їх розвитку та утримувати в організації (лояльність персоналу); довгострокові капіталовкладення; інноваційна здатність; відповідальність перед суспільством і природою [11].

В Україні оцінюється бізнес за обсягом продажів і ринковою вартістю (капіталізацією) компанії. Фінансові консультанти оцінюють ефективність діяльності аптечних підприємств за такими загальноприйнятими показниками (табл. 2.1) [11].

Таблиця 2.1

Основні показники оцінки ефективності діяльності аптечної організації

Показники	Метод розрахунку
1. Рентабельність продажів	Балансовий прибуток/ Виручка від реалізація
2. Рентабельність активів (return on assets, ROA)	Балансовий прибуток/ Вартість активів
3. Норма прибутку на власний капітал (return on equity, ROE)	Балансовий прибуток / Власні кошти
4. Норма чистого прибутку на власний капітал	Чистий прибуток/Власні кошти
5. Ефективність праці	Виручка від реалізації/ Чисельність працівників

В основу управлінського аналізу діяльності повинні бути покладені такі загальні методологічні принципи: системний підхід, згідно з яким організація є складною системою, яка функціонує в середовищі відкритих систем, яка в свою чергу складається з багатьох підсистем; принцип комплексного аналізу всіх складових підсистем і елементів організації; динамічний принцип і принцип порівняльного аналізу, а саме: аналіз усіх показників у динаміці, а також порівняння з аналогічними показниками компаній-конкурентів; принцип врахування (галузевих і регіональних) особливостей організації.

Ми виділяємо наступні методи управлінського аналізу: ситуаційний аналіз; аналіз портфолію; офісні дослідження: робота з бухгалтерськими документами, статистичною та іншою внутрішньою фірмовою інформацією; моніторинг та опитування співробітників організації за допомогою спеціальних методів; експертні оцінки; «мозковий штурм», конференції та інші методи командної роботи; математичні методи — аналіз трендів, факторний аналіз, розрахунок середньозважених показників, спеціальних коефіцієнтів тощо.

Існує двоетапна програма аналізу внутрішнього середовища, яку можна назвати аналізом переваг і недоліків. Почати необхідно зі складання економічної моделі, що включає розрахунки прибутків і витрат минулих років (або інших показників фінансово-ринкової діяльності організації). Це називається оцінкою узгодженості політики організації. Перевагою такого аналізу є те, що завдяки йому можна легко провести паралелі між досягнутими та бажаними результатами діяльності організації.

Другим етапом аналізу внутрішнього середовища є аналіз функціонування організації. Автор [2] виділяє такі три функції організації: первинні функції — це функції, які, на думку замовника, визначають різницю в конкурентоспроможності організації. Так, у аптечних установах це якість виробництва продукції, у страхових компаніях це договірна політика та політика оплати, у транспортних компаніях це маркетинг, зокрема транспорт і розвиток транспорту, у лікарнях це якість лікування, в університеті це якість освіти.

Допоміжні функції — це функції, які працюють на споживача, але сам він не ототожнює їх з цими функціями. Традиційно в фармацевтичній компанії діяльність із закупок розглядається як одна з допоміжних функцій, але бувають ситуації, коли успіх установи значною мірою залежить від безперервності поставок. Те саме стосується логістики та систем управління якістю (TQM). Банківські інвестиції є допоміжною функцією для більшості категорій клієнтів, технічне обслуговування літаків в авіакомпаніях, лабораторні роботи в лікарнях, послуги бібліотек і інтернет-кафе в університетах.

Сервісні функції пов'язані із завданнями, які установа повинна виконувати зі свого боку, щоб продовжувати підтримувати життя, але які не представляють інтересу для клієнта. Це, як правило, одні й ті ж функції в різних установах: фінансово-бухгалтерська, управління персоналом і організаційною діяльністю, економічне управління тощо.

Коли завідувач приймає рішення про розробку організаційної стратегії, він повинен в першу чергу звернути увагу на ті функції, які є найближчими до замовника, оскільки цей принцип входить до класифікації корпоративних функцій. При класифікації та розподілі функцій слід підготувати анкету для кожної функції.

Вони часто порівнюють найсильнішу установу в галузі та порівнюють кожну функцію з функцією подібної установи. Такі операції називаються еталонними методами тестування.

У результаті аналітичної роботи експерти та керівництво повинні визначити конкурентні переваги установи. Конкурентні переваги установи — унікальні матеріальні та нематеріальні ресурси, якими володіє організація, які є стратегічно важливими для даної організації в даній галузі та дозволяють їй перемагати в конкурентній боротьбі.

У короткостроковій перспективі конкурентоспроможність установи залежить від ціни та якості готової продукції. Однак в умовах глобальної конкуренції організації стають все більш схожими за рівнем якості та вартістю продукції. Дотримуючись стандартів, установа бере участь у конкурентній боротьбі, залишаючи все менше можливостей для джерела відмінних переваг. У короткостроковому періоді для компанії може виникнути сприятлива ситуація, використовуючи яку вона накопичує потенціал для створення довгострокових конкурентних переваг у майбутньому. Але чинники тимчасової конкурентної переваги легко імітуються конкурентами або «випадковими» параметрами зовнішнього середовища розвитку установи.

У довгостроковій перспективі конкурентоспроможність полягає в першому створенні ключових продуктів і з нижчими витратами, ніж у конкурентів. Факторами, що створюють стійку довгострокову конкурентну перевагу, є параметри внутрішнього середовища установи, які важко імітувати та керувати конкурентами, розвиток яких забезпечує

характеристики ключових продуктів – споживчу цінність, унікальність, новизну продуктів.

Отже, відправною точкою процесу стратегічного управління є встановлення місії установи. Після встановлення місії компанія розробляє для себе цілі, які повинні дати чітку картину напрямку розвитку. За визначенням, стратегічні цілі — це основна діяльність установи, яка веде до виконання її місії. Вона може бути більшою залежно від розміру та рівня розвитку установи, наявних ресурсів тощо. Вони мають бути конкретними, бажано кількісно вимірними, здійсненними та реалістичними.

В даний час у менеджерів і консультантів, які займаються проблемою місії установи, переважає інтерес до зовнішнього вигляду і комунікаційної функції місії. Він полягає в пошуку та формулюванні певного повідомлення суспільству та всередині установи, поясненні її цілей і цінностей. Незважаючи на абсолютну важливість цього «літературного» аспекту місії, так звана внутрішня структура, яка має декларувати наміри компанії всім сторонам, зацікавленим у її успішній діяльності, ігнорується.

«Побудова» місії, а не тільки вибір корпоративного слогану, дає можливість постановки розумних, не довільних цілей. При цьому завжди слід пам'ятати, що "немає нічого більш небезпечного, ніж довільно визначені кількісні цілі установи — збитки від цього можуть бути незліченні".

Але важливим є не тільки визначення цих цілей, а й вибір курсу дій, відображеного в наборі взаємопов'язаних стратегій, що гарантує найбільш ефективний спосіб їх досягнення. Тому найважливішим етапом у розробці ефективної корпоративної стратегії є стратегічний аналіз, який повинен забезпечити правдиву оцінку власних ресурсів і можливостей у порівнянні зі станом зовнішнього середовища, що оточує діяльність установи (і її потреби). На основі цього аналізу необхідно зробити раціональний вибір стратегій з-поміж можливих варіантів.

Повний стратегічний аналіз доступний лише дуже великим установам. Однак у середовищі, що швидко змінюється, навіть у відносно невеликих

підприємствах лише інтуїції менеджера недостатньо для успішної роботи на ринку. Це змушує такі установи пропонувати обмежені, більш економічні варіанти розробки стратегій. Але навіть у випадку великих компаній «витрати на кількісне обґрунтування вибору цілей і стратегій дуже часто значно перевищують вплив їх переваг порівняно з більш простими «якісними» методами».

Тому в якості основного інструменту регулярного стратегічного управління багато компаній обирають матрицю якісного стратегічного аналізу, також відому як матриця SWOT (аббревіатура початкових літер англійських слів: Strengths; Weaknesses; Opportunities; Threats). Ця матриця надає керівникам установ структуроване інформаційне поле, в якому вони можуть стратегічно орієнтуватися та приймати обґрунтовані рішення.

Найбільш привабливим у цьому методі є те, що інформаційне поле створюється безпосередньо самими керівниками, а також найбільш компетентними працівниками установи на основі узагальнення та узгодження власного досвіду та поглядів на ситуацію. На основі послідовного врахування цих факторів приймаються рішення щодо коригування цілей і стратегій установ (корпоративної, продуктової, ресурсної, функціональної, управлінської), які в свою чергу визначають ключові моменти в організації діяльності.

Стратегічні рішення не завжди вимагають тривалого планування, а характеризуються впливом на глибину, структуру та напрями розвитку реструктуризації бізнесу, які можуть досить швидко змінюватися під час, наприклад, криз чи технологічних «стрибків».

Крім того, стратегічні рішення більше пов'язані із зовнішніми, ніж внутрішніми проблемами компанії — особливо з вибором асортименту продукції та сегментів ринку. Крім того, на ці стратегічні рішення можуть впливати фактори найближчого та віддаленого оточення компанії. Тому, окрім оцінки ринкових умов, зовнішній аналіз також повинен охоплювати такі сфери, як економіка, політика, технології, міжнародна ситуація та

соціокультурна поведінка, тобто він має здійснюватися відповідно до моделі PEST, що означає чотири групи зовнішнього впливу: політика, економіка, суспільство, техніка.

Процедури внутрішнього аналізу можуть і повинні включати оцінку унікальності ресурсів і технологій, ключових компонентів менеджменту, корпоративної культури тощо.

2.2. SWOT-аналіз фармацевтичної установи

У теорії та практиці фармацевтичного маркетингу та логістики використовуються аналітичні підходи, які дають змогу оцінити поточний стан та перспективи розвитку установи, з особливою увагою до методу SWOT-аналізу (SWOT – аббревіатура початкових букв англійських слів) – сильних сторін, слабкостей, можливостей і загроз. У науковій літературі цей термін також має такі синоніми, як матриця TOWS або метод WOTS-up.

SWOT-аналіз підходить як для фармацевтичної установи в цілому, так і для окремих типів установ, щоб підтримувати заплановані маркетингові та логістичні рішення. Методологія SWOT-аналізу дозволяє систематизувати результати дослідження за такими групами: сильні та слабкі сторони діяльності установи (внутрішні фактори); сприятливі можливості та загрози з боку оточуючого (зовнішнього) ринкового середовища (зовнішні фактори) [1-3]. На рис. 2.1. показано основні етапи розробки стратегії фармацевтичної компанії на основі SWOT-аналізу [2].

Таким чином, на першому етапі вирішення завдань, пов'язаних з оцінкою поточного стану та перспектив розвитку фармацевтичного підприємства, проводиться аналіз ситуації всередині компанії та зовнішній аналіз.

Аналізуючи та оцінюючи власні можливості установи, необхідно відповісти на такі питання: Чи сумісні ринкові можливості з місією та цілями установи? Чи має установа необхідні фінансові ресурси? Чи відповідне матеріально-технічне оснащення організації? Чи володіє установа

необхідним маркетинговим «ноу-хау» для досягнення конкурентних переваг? Чи можна організувати діяльність, яка дозволить отримати бажаний прибуток за помірних витрат? Чи дозволяє особистий потенціал виконувати поставлені завдання? Який імідж і досвід установа має на ринку?

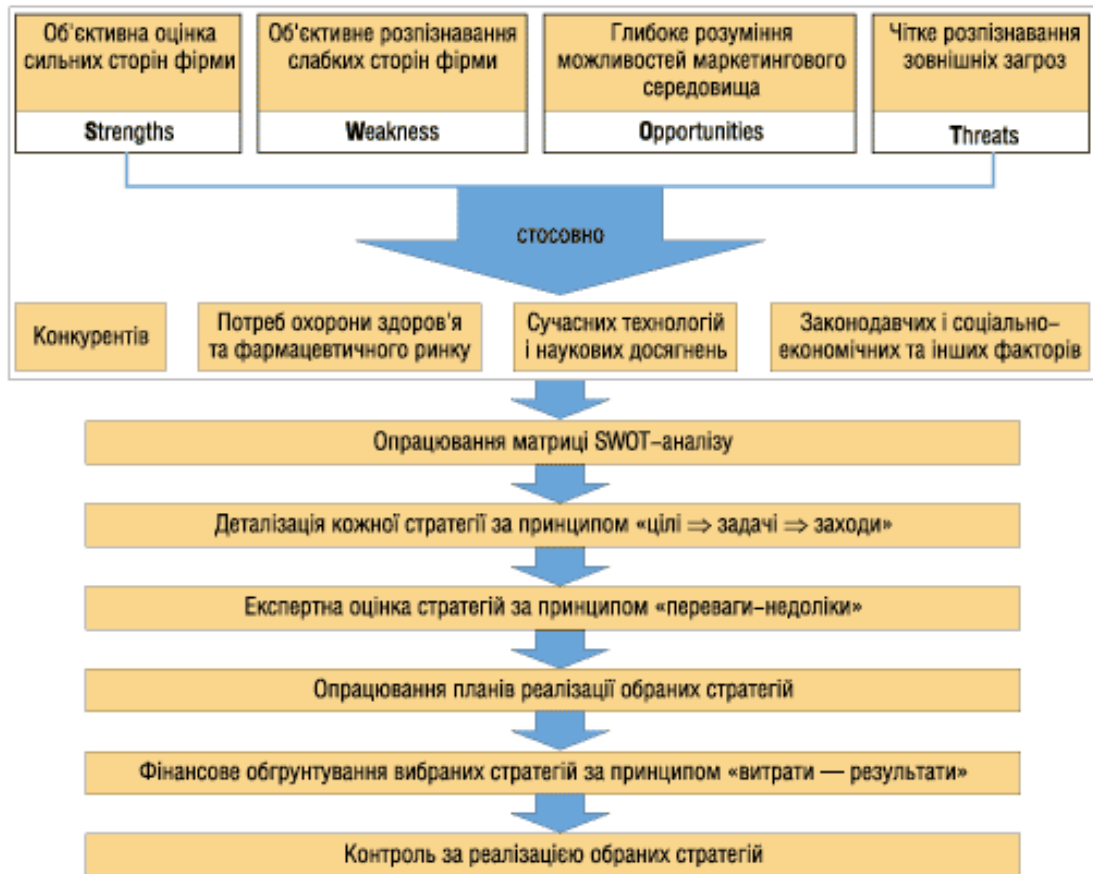


Рис. 2.1. Етапи розробки стратегії фармацевтичної установи на основі SWOT-аналізу

Аналіз внутрішнього потенціалу фармацевтичної установи дає змогу розпізнати її сильні та слабкі сторони, оцінити їх взаємозв'язок із факторами зовнішнього середовища.

Сильні сторони фармацевтичних компаній – це переваги, які відрізняють установу від конкурентів. Слабкі сторони – це слабкі сторони бізнесу, які необхідно виправити, щоб конкуренти не могли використовувати їх як перевагу. На практиці можна використовувати кілька підходів для визначення сильних і слабких сторін установи:

- внутрішній – аналіз досвіду установи на основі думки її спеціалістів;
- зовнішній – на основі порівняння з конкурентами;
- нормативний – базується на висновках експертів і консультантів.

Перелік слабких і сильних сторін унікальний для кожного бізнесу, насправді це коротка, об'єктивна і фундаментальна характеристика.

Другою частиною SWOT-аналізу є дослідження зовнішнього середовища, яке є набором активних суб'єктів і сил, що діють поза компанією, які впливають на здатність компанії встановлювати та підтримувати ділові відносини співпраці з цільовими споживачами.

Зовнішнє середовище складається з: мікросередовища, яке складається з сил, які безпосередньо впливають на сам бізнес і його здатність задовольняти потреби споживачів, тобто постачальників, посередників, конкурентів, контактних аудиторій, самих споживачів; макросередовища, сформоване зовнішніми силами установи (демографічні, економічні, правові, природні, науково-технічні фактори, а також фактори культурного середовища).

Основною метою зовнішнього аналізу є виявлення та розуміння можливостей і загроз, які можуть вплинути на діяльність фармацевтичної установи сьогодні чи в майбутньому.

Можливості підприємства – це позитивні чинники (тенденції та явища) зовнішнього середовища, які можуть сприяти зростанню продажів і прибутку. Загрози – це негативні фактори (тенденції та явища) зовнішнього середовища, які можуть призвести до значного зниження обсягу продажу та прибутку, якщо установа не реагує належним чином.

Метою зовнішнього аналізу є розробка, оцінка та остаточний вибір стратегії альтернативних стратегічних рішень. Ці рішення мають бути зосереджені на використанні можливостей і захисті від загроз, пов'язаних із мінливим зовнішнім середовищем.

На рис. 2.2. наведено приклад SWOT-аналізу для оптової фармацевтичної компанії.

На рис. 2.3 показані загрози та можливості компанії. При цьому виявлення вищезазначених груп факторів ми вважали визначенням сфер діяльності установи, які посилюються або послаблюються конкретними факторами.



Рис. 2.2. Приклад розпізнавання сильних і слабких сторін оптової фармацевтичної установи

Після групування:

- визначення можливостей, придатних для ресурсів компанії;
- розроблення заходів щодо запобігання впливу загроз;
- порівняти переваг підприємства з можливостями ринку;
- розробка стратегічних орієнтирів для подолання слабких сторін компанії.



Рис. 2.3. Приклад розпізнавання можливостей та загроз зовнішнього середовища для оптової фармацевтичної установи

Остаточна оцінка сильних і слабких сторін, маркетингових можливостей і загроз здійснюється за допомогою матриці SWOT-аналізу (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Матриця SWOT-аналізу

	Можливість	Загрози
Складові SWOT-аналізу	А. Зниження вартості комп'ютерної техніки	а) Низька купівельна спроможність населення
	Б. Розвиток інформаційних технологій, зокрема систем автоматизованого обліку товару	б) Нестача обігових коштів у лікувально-профілактичних закладах
	В. Низька концентрація оптових фірм на ринку	в) Недобросовісність частини аптек стосовно оплати

продовж. табл. 2.2

Складові SWOT-аналізу	Можливість	Загрози
	А. Зниження вартості комп'ютерної техніки	а) Низька купівельна спроможність населення
	Б. Розвиток інформаційних технологій, зокрема систем автоматизованого обліку товару	б) Нестача обігових коштів у лікувально-профілактичних закладах
	В. Низька концентрація оптових фірм на ринку	с) Недобросовісність частини аптек стосовно оплати
	Г. Організація конкурсів (тендерів) на закупівлю ліків за рахунок бюджетних коштів	д) Збільшення кількості суб'єктів оптового ринку
	Д. Збільшення кількості аптек, аптечних пунктів і аптечних кіосків. Створення аптечних мереж	е) Жорстке державне регулювання цін стосовно великого переліку препаратів
	Ж. Розвиток навчальних (тренінгових) послуг	ф) Мінімізація аптеками товарних запасів
	З. Зростання ролі людського фактору	
Сильні сторони	SO-стратегії	ST-стратегії
I. Досвід роботи на ринку	Участь у тендерах (Г), збільшення ринкової частки (В)	Участь у добродійних та гуманітарних акціях (д)
II. Широкий, глибокий та диверсифікований товарний асортимент, зокрема наявність ексклюзивних оригінальних препаратів	Привернення уваги можливих клієнтів (Д)	Формування асортиментної політики, тісно пов'язаної із диверсифікацією в напрямку розширення нелікарського асортименту (е)
III. Довгострокові контракти з виробниками, зокрема іноземними		Розроблення цінової політики стосовно переліку ліків, які підлягають державному регулюванню (е)
IV. Широкий радіус обслуговування		Використання географічної консолідації (f)
V. Відсутність роздрібно-аптечної мережі	Створення договірної вертикальної маркетингової системи на основі консигнаційного забезпечення замість простого товарного кредитування (Д, f)	
VI. Значна кількість постійних клієнтів	Використання принципів теорії портфоліо для дискримінації клієнтів на основі АВС-аналізу (Д, d)	
VII. Наявність електронної пошти, зв'язок через Web-вузли	Автоматизація системи збуту на основі встановлення модулів у постійних партнерів групи А (А, Б, d)	
Слабкі сторони	WO-стратегії	WT-стратегії
I. Зменшення ринкової частки	Привернення уваги нових клієнтів шляхом формування оптимального асортименту доступних за ціною для різних сегментів споживачів лікарських засобів, привернення уваги нових клієнтів (В, Д, а, б, с, d)	

продовж. табл. 2.2

2. Недостатній рівень кваліфікації персоналу	Реалізація програми навчання фахівців (<i>Ж, b, c</i>)	
3. Відсутність чіткої системи оплати праці	Оптимізація системи оплати праці на основі ранжування посадової структури підприємства (<i>З, b, c</i>)	
4. Низький рівень розвитку механізації, автоматизації та техніко-технологічної бази складського господарства	Впровадження систем автоматизованого обліку, зокрема автоматичної ідентифікації ліків за допомогою штрихового кодування (<i>Б, d</i>)	
5. Високі витрати на транспортування	Маршрутизація перевезень з використанням спеціального комп'ютерного забезпечення, зокрема електронного та цифрового атласу доріг (<i>А, Б</i>).	Зосередження на певному географічному ринку (географічне фокусування) (<i>f</i>)
6. Низький рівень системи керування товарними запасами	Поетапне впровадження окремих модулів Корпоративної системи управління підприємством (<i>А, Б</i>), зокрема стосовно управління товарними запасами (<i>Ж, f</i>)	
7. Недостатньо ефективна робота з клієнтами	Реалізація програми навчання фахівців (<i>Ж</i>)	Переорієнтація на платоспроможних добросовісних клієнтів, перегляд системи надання товарних кредитів і політики встановлення відсотків за ними (<i>b, c</i>)

На підставі результатів SWOT-аналізу ми робимо висновок, що досліджувана фармацевтична оптова установа має багато сильних сторін і можливостей на фармацевтичному ринку. Можна рекомендувати конкретні стратегії для потенціювання цих аспектів і можливостей з урахуванням і обмеженням впливу слабких сторін і загроз, що дасть компанії конкурентну перевагу. Наприклад, доступність електронної пошти, спілкування через веб-вузли, зниження вартості обчислювальних пристроїв і розвиток інформаційних технологій можуть бути використані для оснащення дискримінованого портфеля постійних клієнтів групи А (аптеки) модемами, а це сприяє мінімізації аптечних запасів та оптової торгівлі, щоб усунути небезпеки, що виникають через збільшення кількості учасників ринку.

Окремі можливі стратегії деталізуються за принципом «цілі => завдання => заходи», тобто завдання стратегій визначаються на рівні конкретних заходів та окремих дій. Після цього стратегії оцінюються експертами за принципом «переваги - недоліки», ранжування їх за важливістю з точки зору установи та усунення неможливих і неефективних. Заходи обраних стратегій розробляються у вигляді детальних планів, які прив'язуються в часі до роботи окремих відділів установи, і призначаються конкретні виконавці для контролю за їх реалізацією в майбутньому.

Оцінка можливих стратегій завершується фінансовим обґрунтуванням за принципом «витрати – результат». При цьому визначається оптимальна стратегічна поведінка фармацевтичної установи, яка дозволяє використовувати сильні сторони для отримання вигоди від можливостей і зменшення впливу загроз, а також усунення слабких сторін за умови сприяння виявлених можливостей і зменшення впливу загроз.

Метод SWOT-аналізу дозволяє визначити сильні, слабкі сторони, можливості та загрози компанії. Це дозволяє оцінити внутрішні сильні та слабкі сторони аптечного підприємства із зовнішніми можливостями, які надає ринок [7]. Отже, складаємо SWOT-аналіз компанії «Аптека низьких ц» (табл. 2.2). Надалі будемо робити оцінки ймовірності впливу всієї сукупності факторів, наведених у табл. 2.3.

За допомогою коефіцієнтів довіри оцінюємо ймовірний характер впливу факторів зовнішнього та внутрішнього економічного середовища (межі зміни від -1 до +1) та розраховуємо інтегральну оцінку впливу всієї групи факторів. Шкала коефіцієнтів довіри [12]: «-1» – повна відмова від можливості виконання опції за наявності даної функції; «+1» – повне підтвердження можливості виконання опції при наявності цієї функції; «0» – вплив цієї характеристики на можливість реалізації опції є невизначеним.

Проводимо сукупність оцінок за ступенем впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Значення коефіцієнтів надійності визначається на основі наявних статистичних даних за минулі періоди та

існуючих проблем компаній. Деякі непередбачувані дані були підраховані експертами.

Таблиця 2.3

SWOT-аналіз аптечної мережі «Аптека низьких ц»

S	W
<ol style="list-style-type: none"> 1. Налагодження зв'язків з підприємствами-постачальниками шляхом розробки довгострокової програми співпраці. 2. Високий ступінь кваліфікації фармацевтів; 3. Широкий асортимент товарів; 4. Наявність дисконтної картки; 5. Встановлене роботизоване обладнання. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Низька зацікавленість співробітників в розвитку аптеки; 2. Велика кількість додаткової роботи на фармацевта.
O	T
<ol style="list-style-type: none"> 1. Цілодобова праця аптеки; 2. Підвищення вхідного бар'єра на ринок аптек; 3. Збільшення продажу на покупця. 4. Збільшення обсягів продажів у зв'язку з поширенням коронавірусної інфекції COVID-19. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Нестабільність курсу гривні; 2. Загострення конкуренції; 3. Збільшення кількості безробітних; 4. Несправності при постачанні продукції.

Об'єднавши оцінки ступеню впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на можливість впровадження конкретного інноваційного продукту, ми отримали два від'ємних коефіцієнти, таким чином отримавши середнє значення (2.1):

$$KU_0 = \frac{0,13 + 0,14}{2} = 0,135 \quad (2.1)$$

Для прийняття рішень доцільно використовувати табл. 2.4.

$K_{int} = 0,14$ та $K_{ext} = 0,13$, що відповідає області $-0,3 \leq KU_0 \leq +0,3$ – вказує на що в установі існує внутрішня невизначеність зовнішніх можливостей розвитку компанії.

За результатами SWOT-аналізу установа дотримується такої стратегії подальшої діяльності: ринок, $KU=+0,8$ – можливість проведення масштабних акцій та знижок. Такі дані свідчать про наявність усіх умов для реалізації даних можливостей, що сприяють усуненню слабких сторін.

Таблиця 2.4

SWOT-аналіз компанії «Аптека низьких ц»

	Ринкові можливості				Ринкові загрози				КУ1	ЗК1	
	1	2	3	4	1	2	3	4			
Сильні сторони	1	0,9	1	0,7	0,9	-0,9	-0,7	0,5	0	0,3	0,13
	2	0,8	0,9	1	0,5	-0,6	0,5	-0,9	0,4	0,32	
	3	0,6	0,9	0,8	0,9	0,6	-0,2	0,4	-0,6	0,42	
	4	0,9	1	0,9	0,7	-1	0,5	-0,9	0,5	0,32	
	5	0,8	0,8	0,7	1	0,5	-0,8	-1	-0,7	0,16	
Слабкі сторони	1	0,8	0,9	-0,7	0,7	-0,8	-0,7	-0,8	-0,4	-0,12	
	2	0,8	-0,5	-0,5	-0,9	-0,8	-0,9	0	-0,7	-0,44	
KУ2	0,8	0,71	0,41	0,54	-0,42	-0,33	-0,38	-0,21			
ЗК2	0,14										

Моделі SWOT-аналізу дозволяють також оцінити потенційно внутрішні сильні і внутрішні слабкі сторони (рис. 2.4).

Також підготовлено аналітичні дослідження щодо оцінки факторів, що впливають на інтенсивність галузевої конкуренції; галузеві бар'єри, що перешкоджають виходу певних товарів на ринок; визначення ефекту товарів-замінників. Конкурентний тиск компаній-постачальників оцінюється за двома напрямками: рівнями взаємодії постачальників і споживачі в галузі, до якої належить організація.

Також оцінюють здатність постачальників впливати на споживачів шляхом самостійної зміни умов доставки, а також конкурентний тиск споживачів. Цей незначний вплив на окрему споживчу організацію знаходить місце в дослідженнях.



Рис. 2.4. Основні фактори SWOT-аналізу

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

1. Проаналізовано фактори внутрішнього середовища аптечної установи.
2. Проведено розпізнавання сильних та слабких сторін, можливостей та загроз зовнішнього середовища для оптової фармацевтичної установи.
3. SWOT-аналіз є універсальним аналітичним інструментом, який фармацевтична компанія може використовувати як для вибору стратегії розвитку, так і для аналізу ринку та конкурентного аналізу.

РОЗДІЛ III

ДОСЛІДЖЕННЯ ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА АПТЕЧНИХ УСТАНОВ

3.1. Дослідження стану фармацевтичного ринку України

Після оголошення карантину, початку війни в аптеках почався небувалий попит. У разі зросли продажі лікарських засобів, а саме знеболюючих, дезінфікуючих, жарознижуючих, противірусних та вітамінів.

Зафіксовано 63% природного зростання ринку. Під час ажіотажу, на початку карантину, обсяг продажу оптових ліків зріс на 41%. Тому замовники створили запас ліків на термін до 4 місяців.

Аптеки зіткнулися з такими проблемами:

1. Зросла кількість чеків і середня сума чеків. Відсутність певних груп товарів в аптечних установах на початку карантину та війни (маски, дезінфікуючі засоби, деякі ліки), масова закупівля ліків наприкінці квітня та лютого.

2. Виникла проблема із вільними складськими площами в аптеках через багаторазове збільшення обсягів закупівлі та перехід на велику тару.

3. Автоматизовані системи замовлення не були здатні виконувати значне автоматичне замовлення, системи бачили великі числа як помилки, тому їх було запрограмовано на оцінку унікальних номерів позицій. Збільшення кількості товару було спрямоване на задоволення потреб, товар замовлявся вручну.

4. За результатами березня та квітня в аптеках є кількомісячні запаси товарів, які користуються підвищеним попитом.

Більшість виробників перевищили плани продажів у березні, але виникало кілька проблем: 1. Зафіксовано в результаті перерозподілу між ринками в березні відсутність на окремих позиціях препаратів іноземного виробництва. 2. Звернути увагу на певну нестачу матеріалів для українських виробників. Матеріально-виробничі країни світу ввели ембарго на їх

постачання за кілька місяців до початку карантину в Україні. Після цього карантинні заходи були послаблені та відновлено експорт матеріалів з Китаю, а потім частково з Індії у квітні. 3. Залежність від імпорту API. Ця ситуація продовжить впливати на динаміку ринку та може викликати дефіцит за деякими позиціями.

Значно зросли обсяги державних закупок. Наприклад, під час карантину Prozorro проводилося близько 5000 тендерів на місяць, у березні ця цифра зросла до 17 тис.

Також з початку березня (введення карантину) Київ територіальне управління Антимонопольного комітету порушило справи проти виробників, постачальників та продавців медичних масок через значне підвищення цін під час карантину.

Напруженим був цей період і для дистриб'юторів. Навантаження на логістичну систему було колосальним, тому що обсяги продажів зросли в рази, що потребувало додаткових складів, збільшилася робота менеджерів. Основною проблемою була нестача місця для зберігання товару, тому в деяких випадках товар продавався з мінімальною націнкою, метою якої було досягнення максимального обороту. Потім ціни почали зростати, щоб покрити витрати цього періоду.

Отже, в результаті:

1. Забагато запасів товару в аптеках. Інвентаризація прискорених товарних груп готувалася кілька місяців. Мабуть, вистачить на наступний сезон грипу. Але інвестиції в продукцію цих груп і відсутність вільних коштів аптек також не дозволяють закуповувати необхідні препарати.

2. Поки в країні панував надзвичайний стан, кількість клієнтів значно зменшилася, а також виникли труднощі з транспортуванням персоналу. Деякі аптечні мережі підняли зарплату працівникам, щоб компенсувати витрати, або оплатити таксі.

3. Після попередньої кризи великі аптечні мережі створили самостійні прибуткові підприємства, і в більшості випадків для створення кращих

цінових умов переходили на часткову або повну оплату у відносинах з дистриб'юторами. В результаті утворилася надлишкова кількість товару, яку не можна повернути розповсюджувачам.

4. Кризи збанкрутували невеликі аптечні мережі. Такі мережі функціонують завдяки «відновлюваному» кредиту дистриб'юторів.

Зі зменшенням трафіку стало неможливо вчасно платити за оренду, заробітна плата — це товари, попит на які впав.

5. Середні аптечні мережі знаходяться у відносно позитивному стані, хто очистив некомерційні точки продажу запусив систему регулярного аналізу і управління категоріями як у мережі, так і всередині неї [17].

Матриця SWOT-аналізу фармацевтичного ринку представлена у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

SWOT-аналіз фармацевтичного ринку

Внутрішні чинники фармацевтичної галузі	Зовнішні чинники фармацевтичного ринку	
	Можливості	Загрози
Сильні сторони	1.Формування асортиментної політики	1.Зосередження на найкращому географічному ринку
Слабкі сторони	1.Участь у тендерах 2. Підписання договорів з іншими країнами для експорту препаратів	

Нами проведено SWOT-аналіз українського фармацевтичного ринку, який представлено у табл. 3.2.

Оцінки виставляються від 1 до 5, тобто: 1 – не важливо; 2 – менш важливо; 3 – помірно важливо; 4 – важливо; 5 – дуже важливо. Вага кожного

фактору оцінюється в п'ять балів, виходячи з їх важливості та неможливості недооцінки або переоцінки сильних і слабких сторін, можливостей і загроз.

Таблиця 3.2

Матриця SWOT-аналізу фармацевтичного ринку

Сильні сторони	Рівень важливості фактора	Слабкі сторони	Рівень важливості фактора
1.Присутність кваліфікованих кадрів.	5	1.Недостатність інвестиційних ресурсів.	5
2.Присутність повного асортименту фармацевтичних товарів.	5	2.Малий обсяг експорту товарів.	5
3.Досвід виготовлення медичних товарів.	5	3. Нестача брендovих фармацевтичних товарів.	5
4.Ємкий внутрішній ринок	5	4.Нестача новітніх технологій	5
Сума	20	Сума	20
Можливості		Загрози	
1.Створення інноваційних медичних засобів.	5	1.Зростання імпорту з інших країн.	5
2.Збільшення асортименту.	5	2.Збільшення вартості імпортової сировини.	5
3.Збільшення меж зовнішнього ринку.	5	3.Загострення зовнішньої конкуренції.	5
4.Покращення виробничих технологій фармкомпаній		4.Невдалий поштовх курсу валют	
Сума	20	Сума	20

3.2. Оцінка сильних та слабких сторін внутрішнього середовища аптечних закладів

Відповідно до системного підходу управління кожна аптечна організація є відкритою системою, цілісність і життєздатність якої

забезпечують елементи, з яких вона створена. Сукупність цих елементів становить внутрішнє середовище організації. Проектування та підготовка характеристики діяльності аптечної організації, кола споживачів, кон'юнктури ринку, умов ведення бізнесу тощо. Створюючи внутрішнє середовище організації, система менеджменту повинна забезпечити відповідність характеристик своїх найважливіших компонентів зовнішньому середовищу, в якому функціонує організація.

Внутрішнє середовище аптечної організації формується менеджерами відповідно до їх уявлень про те, які елементи забезпечують ефективне функціонування та розвиток. Це пов'язано з тим, що існують різні підходи до структуривання внутрішнього середовища організацій. Найчастіше в ньому виділяють п'ять компонентів: цілі, структуру, технологію, завдання та персонал, який виконує ці завдання за допомогою відповідної технології. Так, внутрішнє середовище описують як поєднання організаційної структури, технології виробництва з повною матеріально-технічною базою та корпоративною культурою, яка найбільшою мірою формує конкурентні переваги аптечної установи. Деякі представники сучасної школи менеджменту вважають, що внутрішнє середовище — це структура, ресурси і культура організації; інші відносяться до внутрішнього середовища як до структури та рівня розподілу праці та організаційної комунікації, а також до персоналу організації, робочої сили та технологічних процесів, які перетворюють ресурси на продукти, необхідні суспільству.

Порівняльна характеристика дає змогу виявити ключові, внутрішні фактори конкурентоспроможності, які допомагають підприємству забезпечувати досить тривале своє функціонування та розвиток в умовах несталого, динамічного, нерідко ворожого оточення.

Підбиваючи підсумок, треба навести показники, які можна використати для аналізу внутрішнього середовища підприємства чи організації.

Для оцінки сильних та слабких сторін внутрішнього середовища аптечних закладів нами проведено анкетне опитування 29 фармацевтів (Додаток).

Виявлено, що 98% опитаних це жінки та 2% — чоловіки (рис. 3.1).

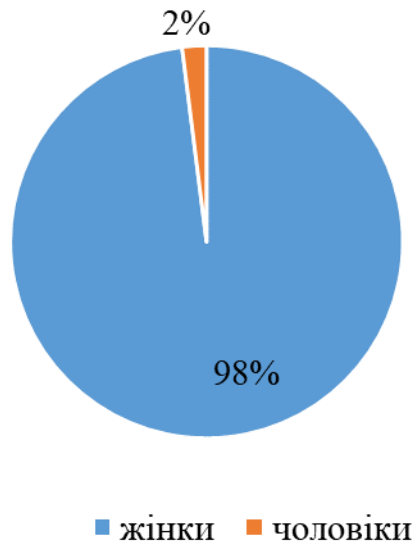


Рис. 3.1. Аналіз статі опитаних

Далі нами було оцінено вагомість внутрішніх змінних аптечних установ за 5-ти бальною шкалою (рис. 3.2). Виявлено, що найвищий бал надано цілям (4,2 бали), людям (4,1 бали). Технології оцінено в 3,1 бали, завдання в 2,9 балів. Найменшу кількість балів надано структурі (2,2 бали).

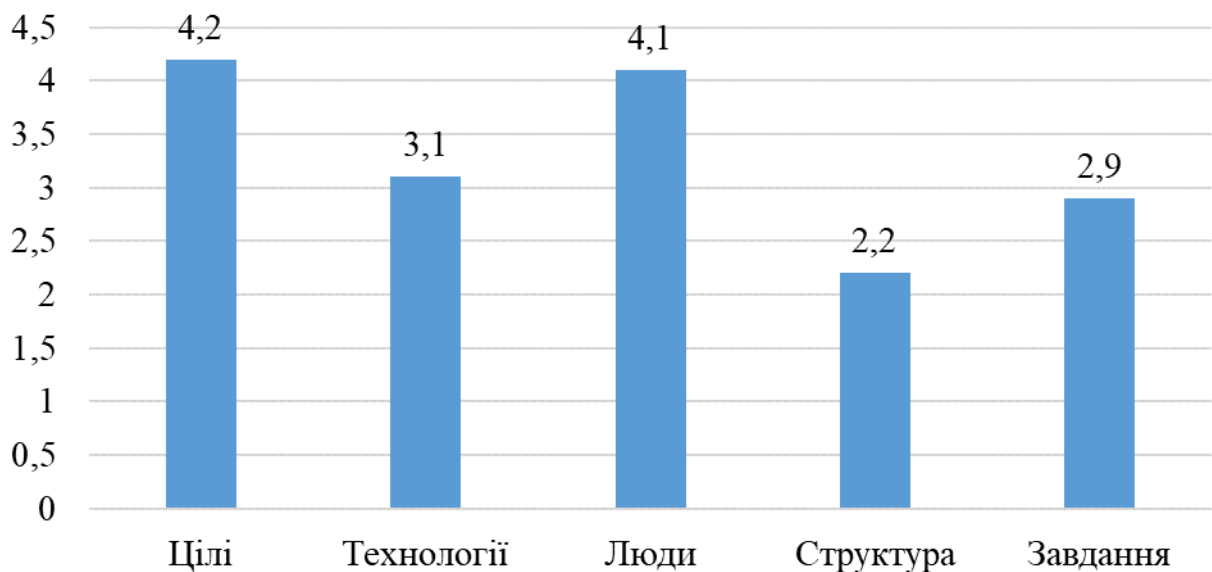


Рис. 3.2. Оцінка вагомості внутрішніх змінних аптечних установ

На наступному етапі нами було проаналізовано цілі досліджуваних аптечних установ (рис. 3.3).

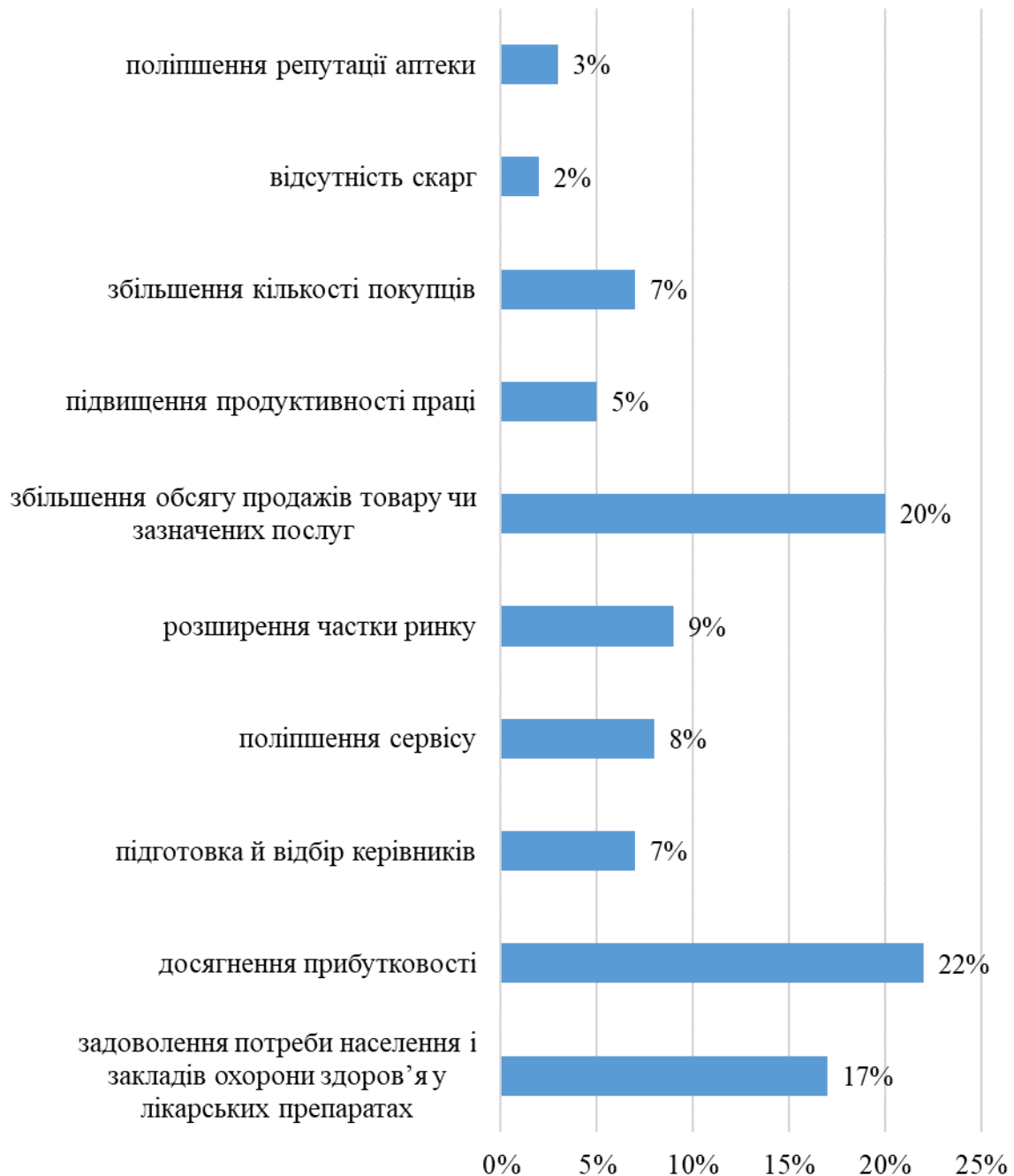


Рис. 3.3. Аналіз цілей досліджуваних аптечних установ

Виявлено, що найбільш важливими цілями є досягнення прибутковості (22% відповідей респондентів), далі — збільшення обсягу продажів товару чи зазначених послуг (20%) і задоволення потреби населення і закладів охорони здоров'я у лікарських препаратах (17%). Менш пріоритетними є

розширення частки ринку, поліпшення сервісу, підготовка й відбір керівників, збільшення кількості покупців відповідно обрали 9%, 8%, 7%, 7% опитаних. Найменш популярними цілями є підвищення продуктивності праці, поліпшення репутації аптеки та відсутність скарг, відповідно 5%, 3% та 2% відповідей фармацевтів.

Далі нами оцінено категорії завдань, від 3 – найбільш важливе до 1- найменш важливе (рис. 3.4).

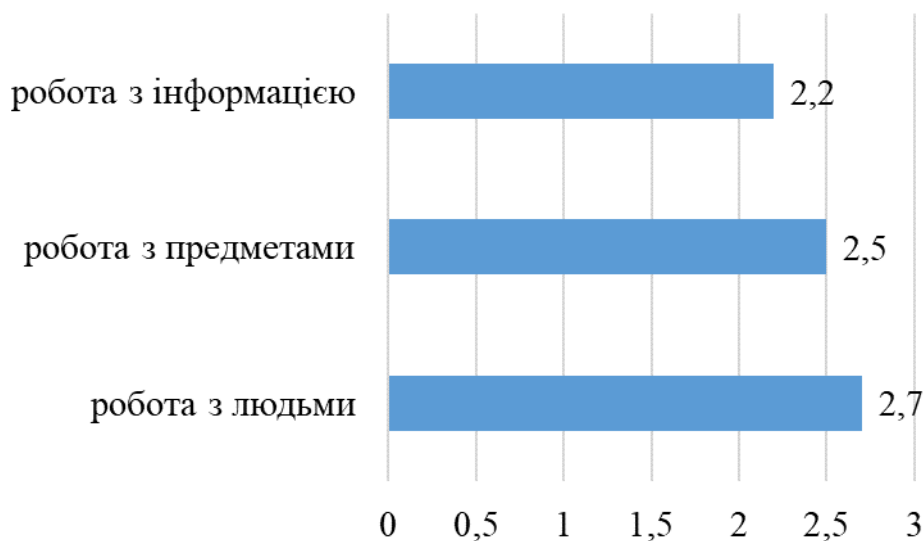


Рис. 3.4. Оцінка категорій завдань респондентами

Встановлено, що робота з людьми є найбільш важливою з категорії завдань (2,7 балів). Роботу з предметами оцінено в 2,5 балів, а найменшу кількість балів фармацевти надали роботі з інформацією (2,2 бали).

Структура аптечної установи — це логічні взаємовідносини рівнів управління і функціональних сфер, побудовані у такій формі, яка дозволяє ефективно досягати цілей аптечної організації.

На наступному етапі нашої роботи було встановлено, що 74% опитаних задовольняє структура їх аптечних закладів, а 26% не задовольняє, що пов'язано з спеціалізованим розподілом праці та сферою контролю (рис. 3.5).

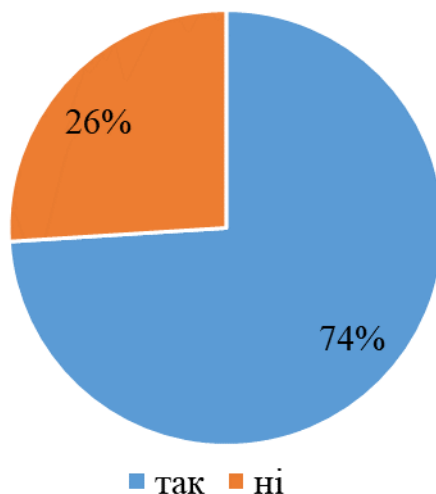


Рис. 3.5. Аналіз задоволення опитаних структурою їх аптечних закладів

Встановлено, що 92% опитаних використовують комп'ютери в своїй роботі (рис. 3.6).

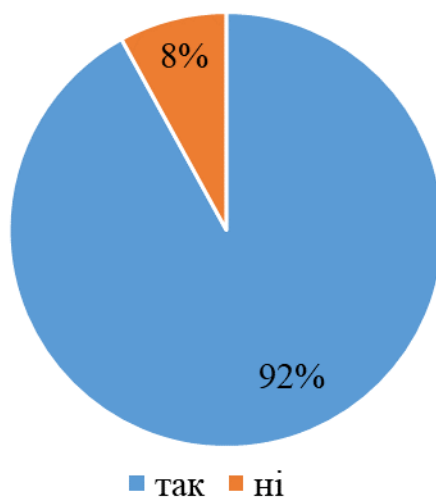


Рис. 3.6. Аналіз використання комп'ютерів в роботі аптечних установ

Виявлено, що 81% фармацевтів застосовують електронні системи пошуку товару (рис. 3.7).

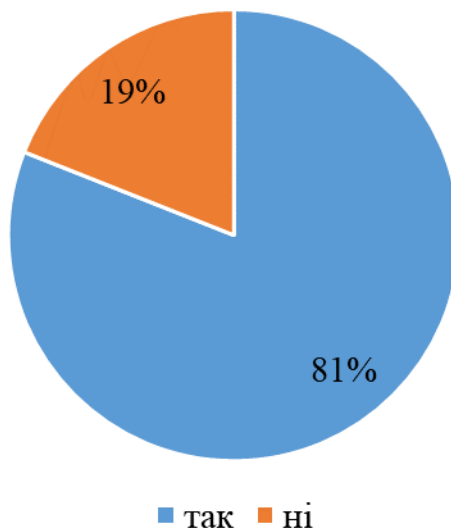


Рис. 3.7. Аналіз застосування електронних систем пошуку товару в досліджуваних аптечних установах

Виявлено, що лише 9% опитаних виготовляють лікарські засоби в своїх аптечних установах (рис. 3.8).

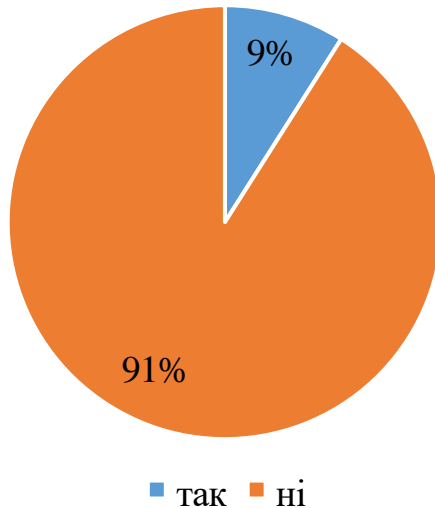


Рис. 3.8. Аналіз частки аптек, в яких виготовляють лікарські засоби

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

1. Досліджено стан фармацевтичного ринку України.
2. Для оцінки сильних та слабких сторін внутрішнього середовища аптечних закладів нами проведено анкетне опитування 29 фармацевтів.

3. Оцінено вагомість внутрішніх змінних аптечних установ за 5-ти бальною шкалою. Виявлено, що найвищий бал надано цілям (4,2 бали), людям (4,1 бали). Середні оцінки надано: технологіях (3,1 бали); завдання (2,9 балів). Найменшу кількість балів надано структурі (2,2 бали).

4. Проаналізовано цілі досліджуваних аптечних установ. Виявлено, що найбільш важливими цілями є досягнення прибутковості (22% відповідей респондентів), збільшення обсягу продажів товару чи зазначених послуг (20%) і задоволення потреби населення і закладів охорони здоров'я у лікарських препаратах (17%). Менш пріоритетними є розширення частки ринку, поліпшення сервісу, підготовка й відбір керівників, збільшення кількості покупців відповідно обрали 9%, 8%, 7%, 7% опитаних. Найменш популярними цілями є підвищення продуктивності праці, поліпшення репутації аптеки та відсутність скарг, відповідно 5%, 3% та 2% відповідей фармацевтів.

5. Проведено оцінку категорії завдань. Встановлено, що робота з людьми є найбільш важливою з категорії завдань (2,7 балів). Роботу з предметами оцінено в 2,5 балів, а найменшу кількість балів фармацевти надали роботі з інформацією (2,2 бали).

6. Встановлено, що 74% опитаних задовольняє структура їх аптечних закладів, а 26% не задовольняє, що пов'язано з спеціалізованим розподілом праці та сферою контролю.

7. Встановлено, що 92% опитаних використовують комп'ютери в своїй роботі. Виявлено, що 81% фармацевтів застосовують електронні системи пошуку товару.

8. Виявлено, що лише 9% опитаних виготовляють лікарські засоби в своїх аптечних установах.

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

1. Проаналізовано фактори внутрішнього середовища аптечної установи.
2. Проведено розпізнавання сильних та слабких сторін, можливостей та загроз зовнішнього середовища для оптової фармацевтичної установи.
3. SWOT-аналіз є універсальним аналітичним інструментом, який фармацевтична компанія може використовувати як для вибору стратегії розвитку, так і для аналізу ринку та конкурентного аналізу.
4. Досліджено внутрішні змінні аптечних установ.
5. Проаналізовано інформаційне забезпечення аналізу середовища.
6. Досліджено стан фармацевтичного ринку України.
7. Для оцінки сильних та слабких сторін внутрішнього середовища аптечних закладів нами проведено анкетне опитування 29 фармацевтів.
8. Оцінено вагомість внутрішніх змінних аптечних установ за 5-ти бальною шкалою. Виявлено, що найвищий бал надано цілям (4,2 бали), людям (4,1 бали). Середні оцінки надано: технологіях (3,1 бали); завдання (2,9 балів). Найменшу кількість балів надано структурі (2,2 бали).
9. Проаналізовано цілі досліджуваних аптечних установ. Виявлено, що найбільш важливими цілями є досягнення прибутковості (22% відповідей респондентів), збільшення обсягу продажів товару чи зазначених послуг (20%) і задоволення потреби населення і закладів охорони здоров'я у лікарських препаратах (17%). Менш пріоритетними є розширення частки ринку, поліпшення сервісу, підготовка й відбір керівників, збільшення кількості покупців відповідно обрали 9%, 8%, 7%, 7% опитаних. Найменш популярними цілями є підвищення продуктивності праці, поліпшення репутації аптеки та відсутність скарг, відповідно 5%, 3% та 2% відповідей фармацевтів.
10. Проведено оцінку категорії завдань. Встановлено, що робота з людьми є найбільш важливою з категорії завдань (2,7 балів). Роботу з

предметами оцінено в 2,5 балів, а найменшу кількість балів фармацевти надали роботі з інформацією (2,2 бали).

11. Встановлено, що 74% опитаних задовольняє структура їх аптечних закладів, а 26% не задовольняє, що пов'язано з спеціалізованим розподілом праці та сферою контролю.

12. Встановлено, що 92% опитаних використовують комп'ютери в своїй роботі. Виявлено, що 81% фармацевтів застосовують електронні системи пошуку товару.

13. Виявлено, що лише 9% опитаних виготовляють лікарські засоби в своїх аптечних установах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акулов М. Г., Помірча О. М. Логістична система управління інноваційною діяльністю промислового кластера. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. 2014. Вип. 7 (2). С. 111-113.
2. Баєва О. В. Менеджмент у галузі охорони здоров'я. Київ: Центр учбової літератури, 2018. 640 с
3. Громовик Б.П., Гасюк А.Д., Ярмо Н.Б. SWOT–анализ деятельности оптовой фармацевтической фирмы // *Провізор*. 2012. № 15. С. 23–24.
4. Доровський О.В., Олійник А.Д. Фармацевтична промисловість України: сучасний стан та напрями стратегічного розвитку. Науковий вісник Херсонського ... Сер. : Економічні науки. 2019. Вип. 7(4). С. 75-78.
5. Дорохова, Л. П. Аналіз зовнішнього макросередовища аптечних мереж / Л. П. Дорохова, І. В. Бондарєва, А. А. Приходько // Професійний менеджмент в сучасних умовах розвитку ринку : матеріали X наук.-практ. конф. з міжнар. участю, м. Харків, 1 листоп. 2021 р. Харків : Вид-во Іванченка І. С., 2021. С. 292-293.
6. Дорохова, Л. П. Напрямки нечітко-множинного моделювання чинників впливу на роботу оптових фармацевтичних підприємств / Л. П. Дорохова // Управління, економіка та забезпечення якості в фармації. 2008. № 2. С. 56-60.
7. Дудар, Г. М. Визначення інноваційного потенціалу препаратів групи антагоністів кальцію на основі SWOT-аналізу / Г. М. Дудар, М. М. Слободянюк, Л. Ф. Просяник // Менеджмент та маркетинг у складі сучасної економіки, науки, освіти, практики : матеріали міжнар. наук.-практ. Internet-конф., м.Харків, 28-29 берез. 2013 р. – Х. : Вид-во НФаУ, 2013. С. 240.
8. Зорина, Н. И. SWOT-анализ внешней среды фармацевтической организации / Н. И. Зорина, И. И. Светочева, А. А. Котвицкая // Актуальні питання практичної підготовки студентів НФаУ в Україні та за кордоном :

матеріали наук.-практ. конф. з практики студентів НФаУ та коледжу НФаУ, 16 квіт. 2015 р., м. Харків. Х. : НФаУ, 2015. 65-66.

9. Ілляшенко С.М. Управління інноваційним розвитком. Суми: ВТД «Університетська книга»; К.: Видавничий дім «Княгиня Ольга», 2005. 324 с.

10. Інноваційна логістика: концепції, моделі, механізми : монографія / за наук. ред. М. Ю. Григорак та Л. В. Савченко. Київ : Логос, 2015. 548 с.

11. Кацадзе Н. Здоровий формалізм // *Компаньон*. 2012. № 1. С. 49–50.

12. Мнушко З.М., Рогуля О.Ю. Планування товарної політики фармацевтичного підприємства / *Фармація ХХІ століття: Матеріали Всеукраїнської наук.-практич. конф.* Харків: Вид-во НФаУ: Золоті сторінки, 2002. С. 230–231.

13. Обновленная стратегия борьбы с COVID-19 / ВОЗ. Женева. URL: <https://www.who.int/docs/default-source/coronaviruse/covid19-strategy-update-2020-ru.pdf>.

14. Пестун, І. В. Фармацевтичний маркетинг : метод. рек. до практич. занять / І. В. Пестун, І. В. Бондарєва, С. В. Жадько. – Х.: Вид-во НФаУ, 2015. – 88 с.

15. Пестун, І. В. Тенденції розвитку інформаційного обміну аптек з використанням інтернет-технологій / І. В. Пестун // *Фармакоєкономіка в Україні: стан та перспективи розвитку : матеріали VIII наук.-практ. конф.*, м. Харків, 26-27 листоп. 2015 р. - Х. : Вид-во НФаУ, 2015. - С. 68-69.

16. Пестун І. В. Принципи та прикладне використання мезомаркетингу в системі фармацевтичного забезпечення населення / І. В. Пестун // *Фармаком*. 2009. № 3. С. 67-71.

17. Пестун, І. В. Оцінка ефективності впровадження сgm-системи оптовою фармацевтичною фірмою / І. В. Пестун // *Формування Національної лікарської політики за умов впровадження медичного страхування: питання освіти, теорії та практики : матеріали IV Всеукр. наук.-практ. конф.*, м. Харків, 15 берез. 2017 р. – Х., 2017. – С. 224–225.

18. Полякова Д. Руководства по фармакотерапии COVID-19: акцент на пробное индивидуализированное назначение. *Еженедельник «Аптека»*. 2020. № 1234 (13).

19. Посилкіна, О. В. Актуальність упровадження логістичного підходу до управління інноваційною діяльністю при розробці та реєстрації лікарських засобів для лікування коронавірусної хвороби (COVID-19) / О. В. Посилкіна, О. В. Літвінова, А. Г. Лісна // *Соціальна фармація в охороні здоров'я*. 2020. Т. 6, № 3. С. 8-17.

20. Сагайдак-Нікітюк, Р. В. Дослідження факторів зовнішнього середовища та внутрішньої ситуації функціонування фармацевтичних підприємств / Р. В. Сагайдак-Нікітюк, К. К. Голубцова // *Теоретичні та практичні аспекти дослідження лікарських рослин : матеріали IV Міжнар. наук.-практ. internet-конф., м. Харків, 26-27 листоп. 2020 р. Харків : НФаУ, 2020. С. 225-226.*

21. Совет Европы обсуждает возвращение производства АФИ в ЕС. *Еженедельник «Аптека»*. 2020. № 19 (1240). URL: <https://www.apteka.ua/article/546607> (дата обращения: 18.08.2022).

22. Сучасна фармація: історія, реалії та перспективи розвитку : матеріали наук.-практ. конф. З міжнар. участю, присвяч. 20-й річниці заснування Дня фармацевтичного працівника України, м. Харків, 19-20 верес. 2019 р. / редкол. : А. А. Котвіцька та ін. Харків : НФаУ, 2019. Т. 2. 498 с.

23. Artyukh T.O. Problems and prospects of the modern system adaptive management development in pharmaceutical establishments. *Nowoczesna edukacja: filozofia, innowacja, doświadczenie. Łódź : Wydawnictwo Naukowe Wyższej Szkoły Informatyki I Umiejętności*. 2020. № 3. P. 170-174.

24. Bondarieva, I. V. Assessment the influence of the competitive environment to the work of pharmacy networks / I. V. Bondarieva, Al-Obaidi Hasan Basim // *Менеджмент та маркетинг у складі сучасної економіки, науки, освіти, практики: зб. наук. ст. IV Міжнар. наук.-практ. Internet-конф., м. Харків, 24-25 берез. 2016 р. Харків : НФаУ, 2016. С. 77.*

25. Chernov, V. Fuzzy logic approach to SWOT analysis for economics tasks and example of its computer realization / V. Chernov, O. Dorokhov, L. Dorokhova // Bulletin of the Transilvania University of Brasov. 2016. Vol. 9 (58), №.1. P. 317–326.
26. Ford M. Motivating humans: goals, emotions and personal agency beliefs. N.Y., 2019. 164.
27. Kalutskaya V.V. Conditions of training college students educational motivation. Topical issues of new drugs development: Abstracts of International Scientific And Practical Conference Of Young Scientists And Student, April 23, 2015, Kharkiv. Kh.: NUPh, 2019. P. 618-619.
28. Korzh Yu.V. The research of students professional activity motivation in the university of pharmacy. *Управління, економіка та забезпечення якості в фармацевції*. 2019. № 3. С. 36-40.
29. Nemtsova, A. A. A structured approach to the construction of models of transformation of substances in the aquatic environment / A. A. Nemtsova, E. G. Ponomarenko // Science and Education LTD. 2016. vol. 12. P. 80 - 94.
30. Schuhmacher A., Gassmann O., Hinder M. Changing R&D models in research-based pharmaceutical companies. J Transl Med. 2016. Vol. 14. P. 105. DOI: <https://doi.org/10.1186/s12967-016-0838-4> (Date of access: 18.08.2022).

ДОДАТКИ

Анкета

Маркетингові дослідження оцінки сильних та слабких сторін внутрішнього середовища аптечних закладів

1. *Вкажіть Вашу стать:*
 - жіноча
 - чоловіча
2. *Чи аналізуєте Ви внутрішнє середовище своєї аптечної установи?*
 - так
 - ні
3. *Оцініть за 5-ти бальною шкалою внутрішні змінні Вашої аптеки, де 5-найбільш важлива... 1- найменш важлива?*
 - Цілі
 - Технології
 - Люди
 - Структура
 - Завдання
4. *Які цілі притаманні Вашому аптечному закладу?*
 - задоволення потреби населення і закладів охорони здоров'я у лікарських препаратах
 - досягнення прибутковості
 - підготовка й відбір керівників
 - поліпшення сервісу
 - розширення частки ринку
 - збільшення обсягу продажів товару чи зазначених послуг
 - підвищення продуктивності праці
 - збільшення кількості покупців
 - відсутність скарг
 - поліпшення репутації аптеки
5. *Оцініть категорії завдань, від 3 – найбільш важливе...1-найменш важливе?*
 - Робота з людьми
 - Робота з предметами
 - Робота з інформацією
6. *Чи задовольняє Вас структура Вашого аптечного закладу?*
 - так
 - ні
7. *Чи використовуєте Ви комп'ютери в своїй роботі?*
 - так
 - ні
8. *Чи застосовуєте Ви електронні системи пошуку товару?*
 - так
 - ні
9. *Чи використовуєте технології виготовлення лікарських засобів в своїх аптечних установах?*
 - так
 - ні

Дякую за участь в опитуванні! Будьте здорові!



**МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ
КАФЕДРА УПРАВЛІННЯ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
ЯКОСТІ У ФАРМАЦІЇ**



XI науково-практична конференція
з міжнародною участю

**«Професійний менеджмент
в сучасних умовах розвитку ринку»**

14 грудня 2022 року

матеріали конференції



м. Харків
2022

виробів медичного призначення, широкий асортимент фармацевтичної продукції, що забезпечує задоволення індивідуальних потреб споживачів, а також якість обслуговування споживачів.

Встановлено, що для споживачів важливе значення має оформлення інтер'єру торгового залу, а найменш впливовими є зовнішній вигляд працівника аптеки та наявність системи знижок на фармацевтичну продукцію.

Встановлено, що для більшості споживачів оформлення вітрин і фасадів є важливим при виборі аптеки. З'ясувалося, що для майже половини учасників дослідження при виборі аптеки важливою є зручність пошуку товарів на вітрині. Встановлено, що на більшість споживачів впливає культура обслуговування персоналу аптеки.

Аналіз розриву в обслуговуванні визначив, що лише 26,0% відвідувачів анкетованих аптек були задоволені якістю обслуговування, а, на думку співробітників аптек, таких споживачів має бути 90,0%.

Таким чином, проаналізовано напрями формування іміджу фармацевтичної організації.

Оцінка сильних та слабких сторін внутрішнього середовища аптечних закладів

Бондарєва І. В., к. фарм. н., доцент закладу вищої освіти кафедри фармацевтичного менеджменту та маркетингу Національного фармацевтичного університету

*Єгоренко Т. С., здобувач вищої освіти 6 курсу спеціальності «Фармація» Національного фармацевтичного університету
fmm@niph.edu.ua*

Внутрішнє середовище організації – це частина загального середовища, що у межах організації та безпосередньо впливає на функціонування організації. Аналіз внутрішнього оточення можна умовно поділити на якісний та кількісний. До основних аналізованих об'єктів аналізу та подальшого впливу прийнято відносити персонал, товар для формування товарної чи асортиментної політики та імідж організації.

Внутрішнє середовище пронизується і формується організаційною культурою, що діє у цій аптечній організації. Організаційна культура може сприяти тому, що організація виступає сильною структурою, що стійко виживає в конкурентній боротьбі. В умовах жорсткої конкуренції жодна аптечна організація, які б інвестиційні можливості не стояли за її спиною, не може обійтися без формування грамотної асортиментної та товарної політики, а грамотно сформований імідж аптеки допоможе не лише розширити споживчий штат, а й закріпити лояльне ставлення до аптечної організації.

Метою даної роботи є оцінка сильних та слабких сторін внутрішнього середовища аптечних закладів.

В процесі дослідження нами було проведено SWOT-аналіз аптечних організацій. Ефективне управління бізнесом, розвиток проекту починається з

базового алгоритму вивчення ситуації, який отримав назву SWOT аналіз. SWOT – це комплекс маркетингових та інших досліджень сильних та слабких сторін аптечного підприємства чи конкретного об'єкта. SWOT аналіз включає чотири чинники: сильні (S) і слабкі (W) сторони є чинниками внутрішнього середовища аптечної організації; можливості (O) та загрози (T) є факторами зовнішнього середовища тобто тими, що можуть вплинути на об'єкт ззовні і при цьому не контролюється аптечним закладом. Аптечне підприємство керує власним асортиментом лікарських засобів та виробів медичних – це фактор внутрішнього середовища, але закони про ліцензування аптечного підприємства не підконтрольні підприємству – це фактор зовнішнього середовища організації.

Виявлено, що до позитивного впливу внутрішнього середовища досліджуваної аптечної організації віднесено широкий асортимент, досвідчений персонал та ефективна кадрова політика.

Встановлено, що до негативного впливу внутрішнього середовища досліджуваної аптечної організації віднесено високий рівень цін та низьку зацікавленість завідувача аптечної установи в її розвитку. Таким чином, оцінено сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища аптечних закладів.

Системний підхід до визначення механізмів регулювання фармацевтичного ринку

*Демченко Н. В., к.е.н., доцент закладу вищої освіти кафедри організації та економіки фармації Національного фармацевтичного університету
demchenata@ukr.net*

Актуальність. У сучасних умовах розвитку глобального середовища та світової фармації багато країн беруть до уваги стратегію переходу від індустріальної до сервісної економіки як закономірного глобалізаційного процесу. У зазначеному контексті розвиток фармацевтичної галузі національної економіки є похідним від стану надання медичних послуг. Фармацевтичний ринок України посідає важливе місце у структурі національної економіки. Комерціалізація сфери охорони здоров'я потребує особливої уваги та всебічного розгляду ефективних механізмів регулювання фармацевтичної галузі, формування концепції соціально відповідального маркетингу, формування етичних принципів поведінки як споживача, так і надавача товарів та послуг. Формування соціально-орієнтованої економіки вимагає включення держави у ланцюг взаємовідносин виробника й споживача шляхом здійснення регуляторних процедур [1].

Метою є визначення механізмів регулювання фармацевтичного ринку України за допомогою системного підходу.

Виклад основного матеріалу. Фармацевтичний ринок являє собою сукупність інститутів у сфері обігу лікарських засобів, що характеризується великим числом взаємозв'язків. Проте кожен з його учасників має і свої інтереси: виробники прагнуть повернути витрачені кошти і отримати прибуток, посередники – одержати торговельну надбавку, споживачі – задовольнити власні

<p>Міністерство освіти і науки України Міністерство охорони здоров'я України Національний фармацевтичний університет</p>	<p>Ministry of Education and Science of Ukraine Ministry of Health of Ukraine National University of Pharmacy</p>	
		
<p>СЕРТИФІКАТ № 55 CERTIFICATE</p>		
<p>засвідчує, що certifies that</p>		
<p>Єгоренко Т. С.</p>		
<p>взяв(ла) участь у</p> <p>XI науково-практичній конференції з міжнародною участю «ПРОФЕСІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В СУЧАСНИХ УМОВАХ РОЗВИТКУ РИНКУ» (14 грудня 2022 року, м. Харків) (Реєстраційне посвідчення УкрІНТЕІ № 592 від 02.08.2021 р.)</p>	<p>took part in</p> <p>XI scientific-practical conference with international participation «PROFESSIONAL MANAGEMENT IN MODERN CONDITIONS OF DEVELOPMENT OF MARKET» (14 December 2022, Kharkov) (Registration certificate of the Ukrainian Institute of scientific-technical and economic information № 592 from 02.08.2021)</p>	
<p>опублікував(ла) результати проведених досліджень, прийняв(ла) активну участь в обговоренні актуальних питань за темою конференції обсяг 15 годин – 0,5 кредита ECTS</p>		
<p>А.А. Котвіцька Ректор Національного фармацевтичного університету</p>		<p>A.A. Kotvitska Rector of the National University of Pharmacy</p>

Національний фармацевтичний університет

Факультет фармацевтичний
Кафедра фармацевтичного менеджменту та маркетингу
Ступінь вищої освіти магістр
Спеціальність 226 Фармація, промислова фармація
Освітня програма Фармація

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
фармацевтичного
менеджменту та
маркетингу

Володимир МАЛІЙ
«1» вересня 2022 року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ

Тетяни ЄГОРЕНКО

1. Тема кваліфікаційної роботи: «Оцінка сильних та слабких сторін внутрішнього середовища аптечних закладів»
керівник кваліфікаційної роботи: Ірина БОНДАРЄВА, к.фарм.н., доцент
затверджений наказом НФаУ від “ 01 ” листопада 2022 року № 238
2. Строк подання здобувачем вищої освіти кваліфікаційної роботи: грудень 2022 р.
3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: джерела наукової літератури, довідники, роздрібний сектор фармацевтичного ринку, законодавча та нормативна база, статистичні та звітні дані, діяльність аптечних підприємств, аналіз фахових періодичних видань.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): дослідити внутрішні змінні аптечних установ; проаналізувати інформаційне забезпечення аналізу середовища; проаналізувати фактори внутрішнього середовища аптечної установи; провести SWOT-аналіз фармацевтичної установи; оцінити сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища аптечних закладів.
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов’язкових креслень):
рисуноків – 15, таблиць – 6.

6. Консультанти розділів кваліфікаційної роботи

Розділ	Ім'я, ПРІЗВИЩЕ, посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Ірина БОНДАРЄВА, доцент закладу вищої освіти кафедри фармацевтичного менеджменту та маркетингу	07.09.2022	07.09.2022
2	Ірина БОНДАРЄВА, доцент закладу вищої освіти кафедри фармацевтичного менеджменту та маркетингу	20.10.2022	20.10.2022
3	Ірина БОНДАРЄВА, доцент закладу вищої освіти кафедри фармацевтичного менеджменту та маркетингу	17.11.2022	17.11.2022

7. Дата видачі завдання: «1» вересня 2022 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів кваліфікаційної роботи	Примітка
1	Збір та узагальнення даних наукової літератури за напрямками кваліфікаційної роботи	вересень 2022	виконано
2	Аналіз внутрішніх змінних аптечних установ	вересень 2022	виконано
3	Аналіз факторів внутрішнього середовища аптечної установи	жовтень 2022	виконано
4	Аналіз інформаційного забезпечення аналізу середовища	листопад 2022	виконано
5	Оцінка сильних та слабких сторін внутрішнього середовища аптечних закладів	грудень 2022	виконано
6	Написання і оформлення кваліфікаційної роботи	грудень 2022	виконано
7	Апробація кваліфікаційної роботи	грудень 2022	виконано
8	Подання кваліфікаційної роботи до ЕК НФаУ	грудень 2022	виконано

Здобувач вищої освіти

_____ Тетяна ЄГОРЕНКО

Керівник кваліфікаційної роботи

_____ Ірина БОНДАРЄВА

ВИТЯГ З НАКАЗУ № 238
по Національному фармацевтичному університету
від 01 листопада 2022 року

Затвердити тему, керівника та рецензента кваліфікаційної роботи здобувачу вищої освіти заочної форми навчання фармацевтичного факультету НФаУ 2023 року випуску:

№ з/п	Прізвище, ім'я по батькові здобувача вищої освіти	Тема кваліфікаційної роботи (українською мовою)	Тема кваліфікаційної роботи (англійською мовою)	Керівник кваліфікаційної роботи	Рецензент кваліфікаційної роботи
1.	Єгоренко (Челідзе) Тетяна Сергіївна	Оцінка сильних та слабких сторін внутрішнього середовища аптечних закладів	Assessment of strengths and weaknesses of the internal environment of pharmacy establishments	доц. Бондарєва І. В.	доц. Терещенко Л. В.

ПІДСТАВА: службова записка завідувача кафедрою про затвердження кваліфікаційної роботи, керівника та рецензента.

Вірно: пров. фахівець деканату

Н. В. Фоменко

ВИСНОВОК

**Комісії з академічної доброчесності про проведену експертизу
щодо академічного плагіату у кваліфікаційній роботі
здобувача вищої освіти
№ 110307 від «21» грудня 2022 р.**

Проаналізувавши випускну кваліфікаційну роботу за магістерським рівнем здобувача вищої освіти заочної форми навчання Єгоренко (Челідзе) Тетяни Сергіївни, ____ курсу, _____ групи, спеціальності 226 Фармація, промислова фармація, на тему: «Оцінка сильних та слабких сторін внутрішнього середовища аптечних закладів / Assessment of strengths and weaknesses of the internal environment of pharmacy establishments», Комісія з академічної доброчесності дійшла висновку, що робота, представлена до Екзаменаційної комісії для захисту, виконана самостійно і не містить елементів академічного плагіату (копіляції).

**Голова комісії,
професор**



Інна ВЛАДИМИРОВА

4%

8%

ВІДГУК

**наукового керівника на кваліфікаційну роботу ступеня вищої освіти
магістр, спеціальності 226 Фармація, промислова фармація**

Тетяни ЄГОРЕНКО

**на тему: «Оцінка сильних та слабких сторін внутрішнього середовища
аптечних закладів»**

Актуальність теми. Для фармацевтичних установ останнім часом актуальним є прискорення змін зовнішнього середовища та посилення його впливу на операційні процеси компаній. Входження країн у простір світової торгівлі, нестабільність економічної ситуації, посилення конкуренції значно ускладнюють процес управління, а перспективи розвитку стають все менш передбачуваними.

Практична цінність висновків, рекомендацій та їх обґрунтованість. Практична значимість проведених досліджень полягає в оцінці сильних та слабких сторін внутрішнього середовища аптечних закладів. Наведені результати є науково-обґрунтованими та можуть бути використані для підвищення конкурентоспроможності аптечних закладів за рахунок виявлення їх сильних та слабких сторін.

Оцінка роботи. Тетяна ЄГОРЕНКО провела значну дослідну роботу і успішно з нею справилася, показала уміння аналізувати й узагальнювати дані літературних джерел, працювати самостійно. У роботі результати досліджень належним чином інтерпретовані та проілюстровані таблицями, рисунками. При виконанні кваліфікаційної роботи здобувач вищої освіти проявила креативність, цілеспрямованість, самостійність, наполегливість.

Загальний висновок та рекомендації про допуск до захисту. Кваліфікаційна робота здобувача вищої освіти Тетяни ЄГОРЕНКО на тему: «Оцінка сильних та слабких сторін внутрішнього середовища аптечних закладів» є завершеним науковим дослідженням, яке за актуальністю, науковою новизною, теоретичним та практичним значенням відповідає вимогам щодо кваліфікаційних робіт, і може бути представлена до ЕК НФаУ.

Науковий керівник

_____ Ірина БОНДАРЄВА

"05" грудня 2022 р.

РЕЦЕНЗІЯ

**на кваліфікаційну роботу ступеня вищої освіти магістр, спеціальності
226 Фармація, промислова фармація**

Тетяни ЄГОРЕНКО

**на тему: «Оцінка сильних та слабких сторін внутрішнього середовища
аптечних закладів»**

Актуальність теми. Основним завданням зовнішнього аналізу є виявлення та розуміння позитивних і негативних факторів, які можуть вплинути на роботу аптеки. Чітке та вичерпне визначення обох є однаково важливим для фармацевтичного бізнесу. Адже необхідно не тільки максимально використовувати можливості, що відкриваються, а й намагатися мінімізувати ризики та загрози.

Теоретичний рівень роботи. У кваліфікаційній роботі розкрито теоретичні підходи до аналізу внутрішнього середовища аптечних установ.

Пропозиції автора по темі дослідження. Автором оцінено сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища аптечних закладів.

Практична цінність висновків, рекомендацій та їх обґрунтованість. Отримані результати дослідження мають практичне значення і можуть бути використані для підвищення конкурентоспроможності аптечних закладів.

Недоліки роботи. Як зауваження слід відмітити, що окремі результати літературного огляду, які представлені у першому розділі, потребують стилістичного доопрацювання. В цілому зазначені зауваження не зменшують наукової та практичної цінності кваліфікаційної роботи.

Загальний висновок і оцінка роботи. Кваліфікаційна робота Тетяни ЄГОРЕНКО на тему: «Оцінка сильних та слабких сторін внутрішнього середовища аптечних закладів» є науково-обґрунтованим аналітичним дослідженням, яке має теоретичне та практичне значення. Кваліфікаційна робота відповідає вимогам, які висуваються до кваліфікаційних робіт, і може бути представлена до ЕК Національного фармацевтичного університету.

Рецензент _____

доц. Любов ТЕРЕЩЕНКО

"12" грудня 2022 р.

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

ВИТЯГ З ПРОТОКОЛУ № 6

19 грудня 2022 року

м. Харків

**засідання кафедри фармацевтичного
менеджменту та маркетингу**

Голова: завідувач кафедри ФММ, доктор фарм. наук, професор Малий В.В.

Секретар: доцент ЗВО, канд. фарм. наук, доц. Жадько С.В.

ПРИСУТНІ: зав. кафедри ФММ, доктор фарм. наук, проф. Малий В.В., професор ЗВО, докт. фарм. наук, проф. Слободянюк М.М., професор ЗВО, докт. фарм. наук, проф. Пестун І.В., професор ЗВО, докт. фарм. наук, проф. Ткачова О.В., доцент ЗВО, канд. фарм. наук, доц. Рогуля О.Ю, доцент ЗВО, канд. фарм. наук, доц. Жадько С.В., доцент ЗВО, канд. фарм. наук, доц. Бондарєва І.В., доцент ЗВО, канд. фарм. наук, доц. Софронова І.В., доцент ЗВО, канд. фарм. наук, доц. Малініна Н.Г., доцент ЗВО, канд. фарм. наук, доц. Бабічева Г.С., асистент, канд. фарм. наук Шуванова О.В., асистент, канд. фарм. наук Чегринєць А.А., асистент, канд. фарм. наук Ткаченко І.В., здобувачі вищої освіти випускного курсу спеціальності 226 Фармація, промислова фармація (5,5з), освітньої програми Фармація.

ПОРЯДОК ДЕННИЙ: Про допуск здобувачів вищої освіти випускного курсу спеціальності 226 Фармація, промислова фармація (5,5з), освітньої програми Фармація до захисту кваліфікаційних робіт в Екзаменаційній комісії НФаУ.

СЛУХАЛИ: Про допуск здобувача вищої освіти випускного курсу спеціальності 226 Фармація, промислова фармація (5,5 з), освітньої програми Фармація групи Фс17(5,5з)-016 Тетяни ЄГОРЕНКО до захисту кваліфікаційної роботи в Екзаменаційній комісії НФаУ. Кваліфікаційна робота на тему «Управління змінами на вітчизняних фармацевтичних підприємствах».

ВИСТУПИЛИ: В обговоренні кваліфікаційної роботи взяли участь доц. ЗВО Малініна Н.Г., доц. ЗВО Бабічева Г.С. Керівник кваліфікаційної роботи: доц. ЗВО Бондарєва І.В.

УХВАЛИЛИ: Допустити здобувача вищої освіти Тетяну ЄГОРЕНКО до захисту кваліфікаційної роботи на тему «Оцінка сильних та слабких сторін внутрішнього середовища аптечних закладів» в Екзаменаційній комісії НФаУ.

Зав. каф. ФММ, доктор фарм. наук,
професор

Володимир МАЛИЙ

Секретар,
доцент ЗВО,
канд. фарм. наук, доцент

Світлана ЖАДЬКО

НАЦІОНАЛЬНИЙ ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ПОДАННЯ ГОЛОВІ ЕКЗАМЕНАЦІЙНОЇ КОМІСІЇ ЩОДО ЗАХИСТУ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Направляється здобувач вищої освіти Тетяна ЄГОРЕНКО до захисту кваліфікаційної роботи за галуззю знань 22 Охорона здоров'я спеціальністю 226 Фармація, промислова фармація освітньою програмою Фармація на тему: «Оцінка сильних та слабких сторін внутрішнього середовища аптечних закладів»

Кваліфікаційна робота і рецензія додаються.

Декан факультету _____ / Микола ГОЛІК /

Висновок керівника кваліфікаційної роботи

Здобувач вищої освіти Тетяна ЄГОРЕНКО виконала на кафедрі фармацевтичного менеджменту та маркетингу НФаУ кваліфікаційну роботу, яка присвячена оцінці сильних та слабких сторін внутрішнього середовища аптечних закладів.

У першому розділі роботи досліджено внутрішні змінні аптечних установ та проаналізовано інформаційне забезпечення аналізу середовища.

У другому розділі проаналізовано фактори внутрішнього середовища аптечної установи та здійснено SWOT-аналіз фармацевтичної установи. У третьому розділі досліджено стан фармацевтичного ринку України та оцінено сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища аптечних закладів.

У цілому подана до захисту кваліфікаційна робота Тетяни ЄГОРЕНКО на тему «Оцінка сильних та слабких сторін внутрішнього середовища аптечних закладів» відповідає вимогам, що висувуються до кваліфікаційних робіт, оцінюється позитивно і може бути рекомендована для захисту в Екзаменаційну комісію НФаУ.

Керівник кваліфікаційної роботи

Ірина БОНДАРЄВА

“05” грудня 2022 року

Висновок кафедри про кваліфікаційну роботу

Кваліфікаційну роботу розглянуто. Здобувач вищої освіти Тетяна ЄГОРЕНКО допускається до захисту даної кваліфікаційної роботи в Екзаменаційній комісії.

Завідувач кафедри
фармацевтичного менеджменту та маркетингу

Володимир МАЛІЙ

“19” грудня 2022 року

Кваліфікаційну роботу захищено
у Екзаменаційній комісії

« ____ » _____ 2023 р.

З оцінкою _____

Голова Екзаменаційної комісії,

доктор фармацевтичних наук, професор

_____ / Лена ДАВТЯН/