

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

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: **«АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА АПТЕЧНИХ
ОРГАНІЗАЦІЙ»**

Виконала: здобувачка вищої освіти групи Фс17(5.5з)-2а
спеціальності 226 Фармація, промислова фармація
освітньої програми Фармація

Діана ЧОРНА

Керівник: асистент кафедри фармацевтичного
менеджменту та маркетингу, к.фарм.н.

Ірина ТКАЧЕНКО

Рецензент: завідувач кафедри соціальної фармації,
к.фарм.н., доцент

Аліна ВОЛКОВА

АНОТАЦІЯ

У роботі проаналізовано характеристики зовнішнього оточення аптечних організацій; досліджено макрооточення та його вплив на аптечну організацію. Кваліфікаційна робота містить 46 сторінок, 3 таблиці, 10 рисунків, список літератури з 48 назв, 1 додаток.

Ключові слова: зовнішнє середовище, аптечна діяльність, чинники, інноваційний аудит, характеристика.

ANNOTATION

The work analyzed the characteristics of the external environment of pharmacy organizations; the macro environment and its influence on the pharmacy organization were investigated. The qualification work contains 46 pages, 3 tables, 10 figures, a bibliography of 48 titles, 1 appendix.

Keywords: external environment, pharmacy activity, factors, innovative audit, characteristics.

ЗМІСТ

	стор.
Вступ.....	4
Розділ I. ОСОБЛИВОСТІ ЗОВНІШНЬОГО ОТОЧЕННЯ АПТЕЧНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ	6
1.1. Макрооточення та його вплив на фармацевтичну компанію.....	6
1.2. Характеристика середовища, що безпосередньо впливає на діяльність аптечних організацій.....	10
Висновки до розділу 1	17
Розділ II. МАРКЕТИНГОВІ ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ ЗОВНІШНЬОГО ОТОЧЕННЯ НА ДІЯЛЬНІСТЬ КОМПАНІЙ НА ФАРМАЦЕВТИЧНОМУ РИНКУ.....	18
2.1. Дослідження впливу прямих і опосередкованих факторів зовнішнього середовища на діяльність аптечних закладів.....	18
2.2. Моделювання впливу факторів зовнішнього опосередкованого оточення на роботу аптечних організацій	27
Висновки до розділу 2	36
Розділ III. ДОСЛІДЖЕННЯ МОЖЛИВОСТІ ПІДВИЩЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ АКТИВНОСТІ ФАРМАЦЕВТИЧНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ.....	37
3.1. Визначення передумов та резервів, необхідних для підвищення інноваційної активності аптечних організацій	37
3.2. Вивчення етапів проведення інноваційного аудиту.....	40
Висновки до розділу 3	44
Загальні висновки	45
Список використаних джерел	47
Додатки	52

ВСТУП

Актуальність теми. Кожна фармацевтична організація знаходиться в постійному обміні із зовнішнім оточенням, забезпечуючи тим самим своє виживання [14]. Зовнішнє середовище є джерелом, що забезпечує аптечну організацію ресурсами, необхідними для підтримки внутрішнього потенціалу на належному рівні [11].

Однак ресурси зовнішнього середовища не безмежні, і фармацевтичні організації, що працюють у цьому ж середовищі, також претендують на них.

Тому завжди існує ймовірність того, що організація не може отримати необхідні ресурси із зовнішнього середовища, і це може послабити її потенціал і мати багато негативних наслідків для організації [8].

Зовнішнє середовище непостійне, воно постійно змінюється, і середовище сучасних компаній змінюється все швидше і швидше [9]. Хоча ця тенденція є загальною, є організації, навколо яких зовнішнє середовище особливо рухливе. Наприклад, темпи зміни технологій і конкурентних параметрів у фармацевтичній галузі одні з найвищих [15]. Сфера біотехнологій переживає стрімке зростання, і, враховуючи складність роботи в дуже динамічному середовищі, фармацевтична організація або її підрозділи повинні постійно аналізувати зовнішнє середовище, щоб приймати ефективні рішення щодо своєї маркетингової стратегії [10].

Метою кваліфікаційної роботи є аналіз зовнішнього середовища аптечних організацій.

Для досягнення мети кваліфікаційної роботи необхідно вирішити наступні завдання:

- охарактеризувати макросередовище та його вплив на фармацевтичну компанію;
- розкрити середовище, що безпосередньо впливає на діяльність аптечних організацій;
- дослідити впливу прямих і опосередкованих факторів зовнішнього середовища на діяльність аптечних закладів;

- моделювання впливу факторів зовнішнього опосередкованого оточення на роботу аптечних організацій;
- визначити передумови і резерви, необхідні для підвищення інноваційної активності аптечних організацій;
- вивчити етапи проведення інноваційного аудиту.

Об'єктом дослідження є аптечні установи.

Предметом дослідження є вплив оточення на роботу аптечних підприємств.

Під час роботи ми використовували наступні **методи дослідження**: анкетне опитування, графічний.

Практичне значення отриманих результатів. Використання результатів дослідження дає можливість визначити ступінь ефективності функціонування аптечного закладу під впливом факторів зовнішнього оточення непрямого впливу.

Апробація результатів дослідження і публікації. Кваліфікаційна робота апробована на Республіканській науково-практичній конференції «Флора Таджикистану – перспективне джерело розробки та впровадження лікарських засобів» (11 листопада 2022 року). Були опубліковані тези доповідей: Bondarieva I., Chorna D., Tkachenko I. SWOT-analysis of pharmacy organization// Матеріали Республіканської науково-практичної конференції «Флора Таджикистану – перспективне джерело розробки та впровадження лікарських препаратів» (11 листопада 2022 року).С. 5-6.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, огляду літератури, експериментальної частини, загальних висновків, списку використаних літературних джерел та додатків. Кваліфікаційна робота має обсяг 46 сторінок, містить 3 таблиці та 10 рисунків, а також 48 літературних джерел.

РОЗДІЛ І

ОСОБЛИВОСТІ ЗОВНІШНЬОГО ОТОЧЕННЯ АПТЕЧНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

1.1. Макрооточення та його вплив на фармацевтичну компанію

У зовнішньому середовищі зазвичай розрізняють макро- і мікросередовище [7].

Макросередовище – це чинники, з якими компанія не стикається безпосередньо, але які, тим не менше, серйозно впливають на її діяльність [20] (рис. 1.1).

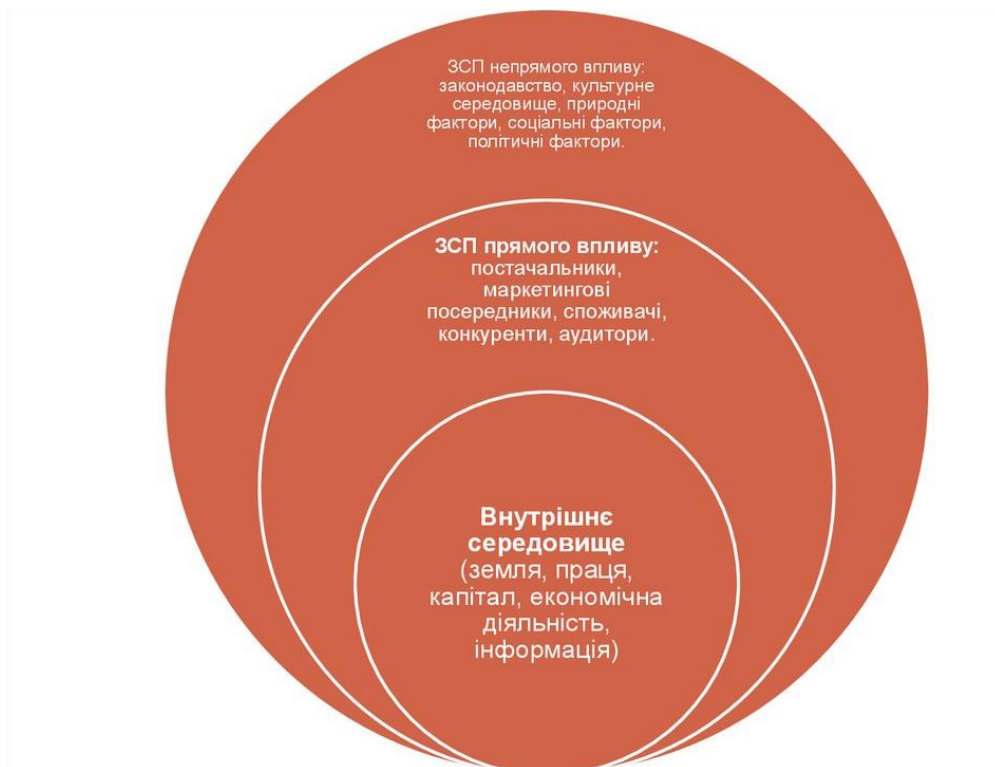


Рис. 1.1. Зовнішнє середовище підприємства

Макросередовище має дві важливі властивості:

- воно впливає не тільки на організацію, а й на мікросередовище: конкурентів, партнерів, споживачів [4];
- сама фармацевтична організація не може впливати на оточення прямого впливу [11].

Політична складова макросередовища має бути досліджена в першу чергу для того, щоб отримати чітке уявлення про наміри державної влади, а зміни політичної ситуації чи законодавства також можуть бути вагомим фактором, який може вплинути на роботу державних органів й фармацевтичної компанії в майбутньому [5].

Фармацевтичні корпорації повинні стежити за тим, як влада ставиться до галузі, які наслідки можуть мати зміни законодавства та правових норм для ринку та бізнесу [10].

Такі зміни можуть позитивно вплинути на діяльність компанії та зробити середовище більш ворожим. Наприклад, відповідність виробництва стандартам GMP вимагала від вітчизняних організацій значних інвестицій у розвиток, тоді як багато іноземних компаній вже мають виробничі потужності, що відповідають таким стандартам [22].

Стан економіки впливає на вартість усіх ресурсів і здатність клієнтів купувати ліки та вироби медичні [10]. Наприклад, у 2021 році питома вага закуплених вітчизняних лікарських засобів (ліків) у натуральному виразі (упаковках) становила 77%, а в грошовому – лише 23% (середня ціна традиційної упаковки вітчизняних ліків у 2021 році становила 50 грн.) [27]. Таким чином, можна визначити переваги українських споживачів з огляду на доступність ліків [7].

Кожна компанія працює принаймні в одному культурному середовищі, тому соціокультурні фактори, серед яких переважають погляди, життєві цінності та традиції, також впливають на організацію. Соціокультурні фактори впливають на розвиток попиту населення, трудові відносини, рівень заробітної плати та умови праці [2].

Серед цих факторів – демографічний стан суспільства, адже важливими є стосунки компанії з місцевим населенням [20]. У зв'язку з цим незалежні ЗМІ виділяються як фактор соціокультурного середовища, який може формувати імідж компанії, її товарів і послуг [30]. В Україні у фахівців

склався високий рівень довіри до деяких друкованих видань фармацевтичного профілю [5].

Дослідження впливу технологій дозволяє вчасно побачити можливості, які відкриває розвиток науки і техніки для виробництва нової продукції, розробки готової продукції, удосконалення технології виробництва і збуту. Розвиток науки і техніки таїть у собі величезні можливості і не менш значні загрози для компаній [9].

Вони втрачають свою частку ринку через зволікання з модернізацією, що може мати для них вкрай негативні наслідки. Застосування інновацій дає компанії конкурентну перевагу [5]. Створення нових продуктів або вдосконалення старих — все це відноситься до галузі інновацій [18].

Якщо фактори зовнішнього середовища тією чи іншою мірою впливають на всі організації, то середовище компаній, що працюють на міжнародному рівні, характеризується підвищеною складністю [3].

Для компанії існує кілька шляхів виходу на міжнародний ринок. Найпростіший спосіб – експортувати продукцію. Компанія може виробляти всю продукцію в одній країні, і зазвичай вони відкривають представництва в країнах, куди імпортується продукція [9]. Завод також може продати ліцензію на виробництво своєї продукції іноземній компанії або державі, уклавши ліцензійний платіжний договір [18].

Іншими словами, організація надає іноземній компанії право використовувати патенти або технології в обмін на відшкодування. Ще більш глибоке проникнення на ринок будь-якої країни полягає в організації спільного підприємства [1]. Учасники є рівноправними партнерами в бізнесі й отримують прибуток залежно від своєї частки в кожній частці спільного підприємства [5]. Однак іноді керівництво компанії приймає рішення самостійно виробляти продукцію компанії за кордоном і здійснювати повний контроль над виробництвом, маркетингом, фінансами та іншими ключовими функціями [7]. Багатонаціональні корпорації володіють і керують підприємствами в різних країнах [6].

Рівень економіки, культури, законів, державних інститутів, політичної стабільності та технологічного розвитку відрізняється від країни до країни [19]. І це слід враховувати при аналізі макросередовища. Етап дослідження макросередовища часто називають PEST-аналізом, після великих літер основних аналізованих факторів — Political (політичні), Economic (економічні), Social (соціальні), Technological (технологічні). Загалом результати PEST-аналізу (іноді також можна зустріти STEP-аналіз) представлені у вигляді матриці [5].

Аналіз PEST не є загальним для всіх компаній, оскільки кожна компанія має різні ключові фактори. Цей вид аналізу є лише першим кроком, фактично це якісний аналіз [17].

Кількісний аналіз використовується для визначення впливу певних факторів на компанію. Для проведення такого аналізу може бути побудована матриця ймовірностей — ефектів, в одній з яких мають відобразитися ідентифіковані фактори зовнішнього середовища, що позитивно впливають на організацію (можливості), а в іншій — фактори зовнішнього середовища, що мають негативний вплив на компанію (загрози). Такі матриці дозволяють оцінювати важливість факторів для організації трьома типами: висока, середня, низька [9].

Для більш диференційованої оцінки важливості факторів зовнішнього середовища використаємо метод зваженої оцінки. Вони складаються у вигляді матриці, де в першу колонку заносять окремі фактори середовища; у другому — вага цього фактора у вигляді відносної важливості, визначеної експертним шляхом; у третій — оцінка впливу фактора на організацію в балах, які виставляє експерт за обраною шкалою (наприклад -10 до 10) [5]. Зважена оцінка впливу фактора на організацію є добутком ваги фактора на оцінку [6].

Отже, стає зрозуміло, який із тих чи інших зовнішніх факторів має найбільший позитивний чи негативний вплив на підприємство. Звичайно, дізнатися про ринок (можливості та небезпеки) не так просто, але ситуація не

безнадійна [23]. Існує кілька джерел, з яких можна отримати корисну інформацію: результати маркетингових досліджень, аналіз ринку, опубліковані в спеціалізованих виданнях; звіти та зведення Держкомстату (відомості про чисельність населення, смертність і народжуваність, віковий склад населення за статтю та інші корисні дані); нарешті, всю необхідну інформацію можна отримати, замовивши маркетингове дослідження в спеціалізованій компанії [24].

1.2. Характеристика середовища, що безпосередньо впливає на діяльність аптечних організацій

Мікросередовище (найближче оточення організації) – це суб'єкти, з якими компанія постійно і безпосередньо контактує: клієнти, постачальники, конкуренти, партнери, спонсори, консультанти, банки та інші [18]. Відносини між підприємством і суб'єктами мікросередовища рівноправні – вони можуть впливати один на одного (рис. 1.2) [7].



Рис. 1.2. Середовище компанії

Відповідно до теорії Портера, на діяльність компанії впливають п'ять сил: загроза появи нових конкурентів; можливість споживачів диктувати свої умови; можливість постачальників диктувати свої умови; загроза товарів і послуг-субститутів; конкуренція всередині галузі. Спробуємо розглянути ці сили більш детально [11].

Внутрішнє середовище представлено на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Внутрішнє середовище

Небезпека виходу на ринок нових компаній полягає в тому, що вони розширюють галузь за рахунок нових виробничих потужностей і тим самим зменшують частку ринку існуючих конкурентів [3].

Варто зазначити, що учасники можуть принести з собою необхідні ресурси (наприклад, передову рекламу або великі бюджети на дослідження та розробки), які раніше не були потрібні для успішної роботи на ринку. Чим менша така загроза, тим вищі бар'єри входу в галузь, причому бар'єри входу поділяються на нестратегічні та стратегічні [9].

Ми виділяємо кілька типів нестратегічних або об'єктивних обмежень: місткість ринку (на думку деяких експертів, український фармацевтичний ринок ще не досяг максимального насичення), позитивний ефект масштабу виробництва (цього можна досягти, якщо загальні постійні витрати на виробництво сформовані на рівні, між ними розподіляється більша кількість продуктів), а також абсолютні переваги компаній, які вже працюють у галузі,

з точки зору витрат на виробництво продукту; безповоротні витрати на організацію мінімально ефективного виробництва; переваги диференціації продукту (ринкова презентація товарів, які чітко відрізняються від конкурентів в очах споживача) [16].

Стратегічні перешкоди створюються самою стратегією компанії і являють собою суб'єктивні фактори, властиві ринковій політиці компанії [9].

Цю діяльність можна віднести до активної конкурентоспроможності організації, оскільки компанія активно впливає на зовнішнє середовище шляхом зниження вхідних бар'єрів [22].

Стратегічні бар'єри можуть включати: утримання інновацій; довгострокові контракти з постачальниками ресурсів, міцні ділові зв'язки і неформальні відносини з постачальниками ресурсів і покупцями товарів; отримання ліцензій і патентів на даний вид діяльності, специфіку діяльності виробників як власників патентів, ліцензій, торгових марок; збереження незавантажених потужностей [7].

Стає зрозуміло, що великим компаніям легше будувати стратегічні бар'єри [19].

Висока оборотність і налагоджений виробничий процес дозволяють створювати резервні потужності, які можна використовувати для ведення цінової конкуренції та швидкої експансії на невикористані сегменти ринку, а також використання різноманітних угод з постачальниками та споживачами та пільгових методів оплати, тим самим також мати можливість вибити конкурентів [36].

До стратегічних перешкод належать також витрати на рекламу та витрати на науково-дослідні розробки, маркетингові дослідження, створення корпоративного іміджу [19].

Ринкова влада споживачів виражається в їх здатності знижувати ціни в галузі шляхом зменшення кількості товарів, що купуються, або вимагаючи кращої якості продукції за тієї ж ціни [12].

Фактори, що призводять до більшої ринкової влади споживачів: концентрація покупців, недиференційовані або стандартизовані товари та послуги виробника, відкритість інформації про склад витрат виробника [12].

Слід зазначити, що для фармацевтичної промисловості характерна низька еластичність попиту за ціною, тому ринкова влада покупця в принципі не дуже сильна [9].

Ринкова влада постачальників впливає на ціни та якість продукції та послуг, що поставляються, що також відображається на прибутковості галузі [6].

Умови, за яких постачальники мають сильну ринкову владу: більше постачальників, ніж виробників; великі витрати виробника на зміну постачальника; відносна незначність виробника для постачальників; важливість продукції постачальника для виробника [22].

Кожна компанія конкурує з іншими, які виробляють товари-замінники [27]. Може здійснюватися пряма заміна, тобто коли один продукт безпосередньо замінює інший (наприклад, оригінальний препарат замінюють генериком) [8].

Можлива непряма заміна – один продукт опосередковано замінюється іншим, здатним виконувати подібні функції (наприклад, алопатичний препарат – гомеопатичним, фармакотерапія – фізіотерапією тощо) [20].

Ціни та наявність товарів-замінників створюють для виробника максимальну ціну, яка обмежує розмір можливого прибутку.

Виробник продукту може відрізнитися якістю, знижувати ціни за рахунок зниження витрат або відрізнити свій продукт від товарів-замінників іншими способами, але чим більше продажі продукту залежать від змін цін на замінники, тим сильніша його конкурентна сила [8].

Конкуренція товарів-замінників залежить від того, наскільки легко клієнт може віддати перевагу продукту-заміннику (зокрема, вартість «переключення» покупця на товар-замінник) [6].

Конкуренція між фірмами в галузі є основою моделі Портера [8].

Види взаємодії між конкурентами класифікуються за ступенем конфліктності між компаніями: протистояння, суперництво, змагання, співробітництво [9].

Типи конкурентної взаємодії залежать від активності організації по відношенню до протилежних конкурентів [6].

Протидія може полягати в агресивному ціноутворенні (зниженні ціни), інтенсивній рекламній кампанії, залученні органів державної влади та інших впливових структур для впливу на конкурентів [5].

Інтенсивність конкуренції також залежить від типу взаємодії між конкурентами та швидкості процесів, що відбуваються в галузі [10].

Тому у фармацевтичній промисловості існує велика конкуренція, оскільки концентрація виробників висока, їх диференціація невелика, а бар'єри для виходу з галузі високі [5].

Створення портретів споживача та конкурентів – це справді те, з чого починається сам маркетинг [2].

Загалом, на перший погляд, здається, що потенційна група споживачів є однорідною, але інколи можливі значні відмінності за окремими параметрами та характеристиками [8].

Без знання споживача не можна розраховувати на комерційний успіх діяльності компанії на ринку в сучасних умовах. Найголовніше – зрозуміти, що рухає споживачем, особливо пацієнтом, від моменту перших проявів захворювання до купівлі ліків [13].

Ключ до розуміння споживача лежить у «чорній скриньці» внутрішніх мотивів при прийнятті рішення про покупку товару – для цього бажано створити діаграму пацієнта [8].

Аналізуючи потік пацієнтів, необхідно визначити, на якому етапі шлях пацієнта до препарату переривається – це допомагає визначити потенціал ринку [6].

Як тільки така система розроблена, конкуруючі ліки відразу визначаються [6].

Необхідно визначити їх позиції, тобто конкурентні переваги цих препаратів, а також їх питому вагу в обсязі всього ринку [9].

Деякі ліки можна використовувати в кількох сегментах ринку [6].

Під час аналізу конкурентного середовища ми використовуємо карту стратегічних груп для виявлення конкурентів зі схожими стратегіями, і це допомагає виявити тих конкурентів, які найбільше схожі між собою і потребують підвищеної уваги, а також визначити препарати, які займають інші позиції на ринку, або вони мають різні шляхи розвитку [10].

Щоб скласти карту стратегічних груп, потрібно намалювати двовимірний графік і виділити дві характеристики, за якими можна охарактеризувати конкурентів на ринку [12].

Використовуємо ці характеристики як назви осей абсцис і ординат, і тоді всі компанії в галузі повинні характеризуватися відповідно до цих двох характеристик [7].

Останнім кроком є групування конкурентів, найбільш близьких за характеристиками один до одного [9].

Найбільш відповідальним етапом аналізу є пошук пояснень: чому саме на цьому етапі було прийнято таке рішення, які можливості чи небезпеки є для прийняття рішення, якщо рішення не прийнято, то, ймовірно, не завжди це викликано якоюсь перешкодою [22].

Найчастіше це відбувається тому, що вони не можуть задовольнити потреби пацієнтів [7].

Таким чином, до другої половини 20 століття кількість хворих на туберкульоз, які отримували ефективне лікування, була дуже низькою [5].

Через відсутність ефективних протитуберкульозних препаратів потреби пацієнтів у лікуванні залишалися незадоволеними [4]. Отже, потенційна можливість прийняти рішення – це поява протитуберкульозних препаратів.

Після збору всієї інформації всі можливості та загрози мають бути узагальнені та класифіковані (наприклад, у матриці переліку можливостей

прийняття рішень та в матриці переліку небезпек прийняти відповідне рішення) [17].

Вивчивши поточний стан ринку, можна переходити до аналізу прогнозованого сценарію розвитку і на основі цього визначати можливі тенденції розвитку ринку [30].

Для того, щоб підготувати сценарій запланованого розвитку, перш за все, необхідно визначити основні фактори впливу державних сил (матриця аналізу PEST) і визначити, які з них матимуть найбільший вплив на компанію/галузь (з урахуванням загрози та можливості) [30].

Тоді невизначеність і ризики розвитку повинні бути визначені по відношенню до п'яти сил Портера (матриця аналізу конкуренції) [30].

Наступним кроком буде розробка намічених шляхів розвитку, а оперувати фактами, оцінюючи майбутнє, важко.

Загалом кажуть, що існує високий ступінь упевненості, що подія може відбутися та мати певний вплив на певні сегменти ринку [25].

Події з такими характеристиками називаються трендами, якщо події можуть мати значний вплив, але ймовірність їх виникнення є невизначеною, то це називається критичною невизначеністю [34].

Зібравши всі можливості та загрози, оцінивши можливість їх появи та вплив на ринок, виходить комбінація основних тенденцій та критичних невизначеностей [20].

На завершення аналізу можна виділити кілька сценаріїв можливого розвитку подій, оскільки аналіз зовнішнього середовища є творчим процесом. Знання – це не просто володіння даними, а пошук пояснень, що є результатом досвіду та інтуїції [6].

Інформація та дані можуть стати стимулом для творчого процесу та зміцнити впевненість у правильності пояснень або поставити їх під сумнів, а головною метою дослідження є пізнання та розуміння ринку [10].

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

1. Проаналізовано характеристики зовнішнього середовища фармацевтичних організацій.
2. Вони вивчали макросередовище та його вплив на фармацевтичну організацію.
3. Ми надаємо характеристики середовища, які безпосередньо впливають на діяльність фармацевтичних організацій.

РОЗДІЛ II

МАРКЕТИНГОВІ ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ ЗОВНІШНЬОГО ОТОЧЕННЯ НА ДІЯЛЬНІСТЬ КОМПАНІЙ НА ФАРМАЦЕВТИЧНОМУ РИНКУ

2.1. Дослідження впливу прямих і опосередкованих факторів зовнішнього середовища на діяльність аптечних закладів

Для вивчення впливу факторів прямого та непрямого впливу на діяльність аптечних організацій нами було проведено опитування за участю 32 фармацевтів аптек (додаток).

Споживачі є значущим чинником у найближчому оточенні аптечних закладів, і щоб проаналізувати їхній вплив на роботу аптек, фармацевтам було запропоновано оцінити перелік факторів (рис. 2.1).

Встановлено, що найбільше балів (8,1) у ставленні споживачів до аптек отримали фармацевти.

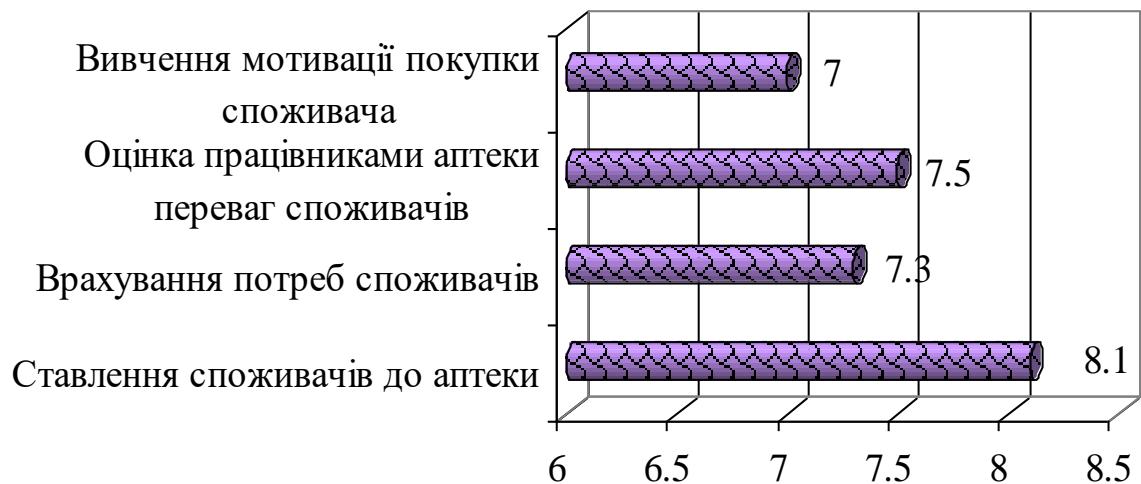


Рис. 2.1. Вивчення впливу споживачів на роботу аптечних організацій

З'ясовано, що при виборі постачальників компанії-виробники керуються надійністю постачальників, тобто дотриманням своїх зобов'язань щодо умов поставок, вибору, кількості продукції, що поставляється (9 балів), а також гарною репутацією (9 балів) (рис. 2.2), а фармацевтичні компанії

повинні, перш за все, звертати увагу на умови продажу при виборі постачальника (7.9), а також на те, щоб постачальники пропонували якісну продукцію та мали відповідний вибір лікарських засобів та виробів медичних (8.1).

Варто відзначити, що останній фактор важливий і для аптечних організацій (8,8 бали), а додатковими критеріями при виборі постачальника керівники аптек вважали умови доставки та продажу, наявність ексклюзивних пропозицій, репутацію постачальника [13].

Встановлено, що важливими аспектами є також форма розрахунків, умови зберігання постачальника, транспортні послуги, страхування вантажу [7].

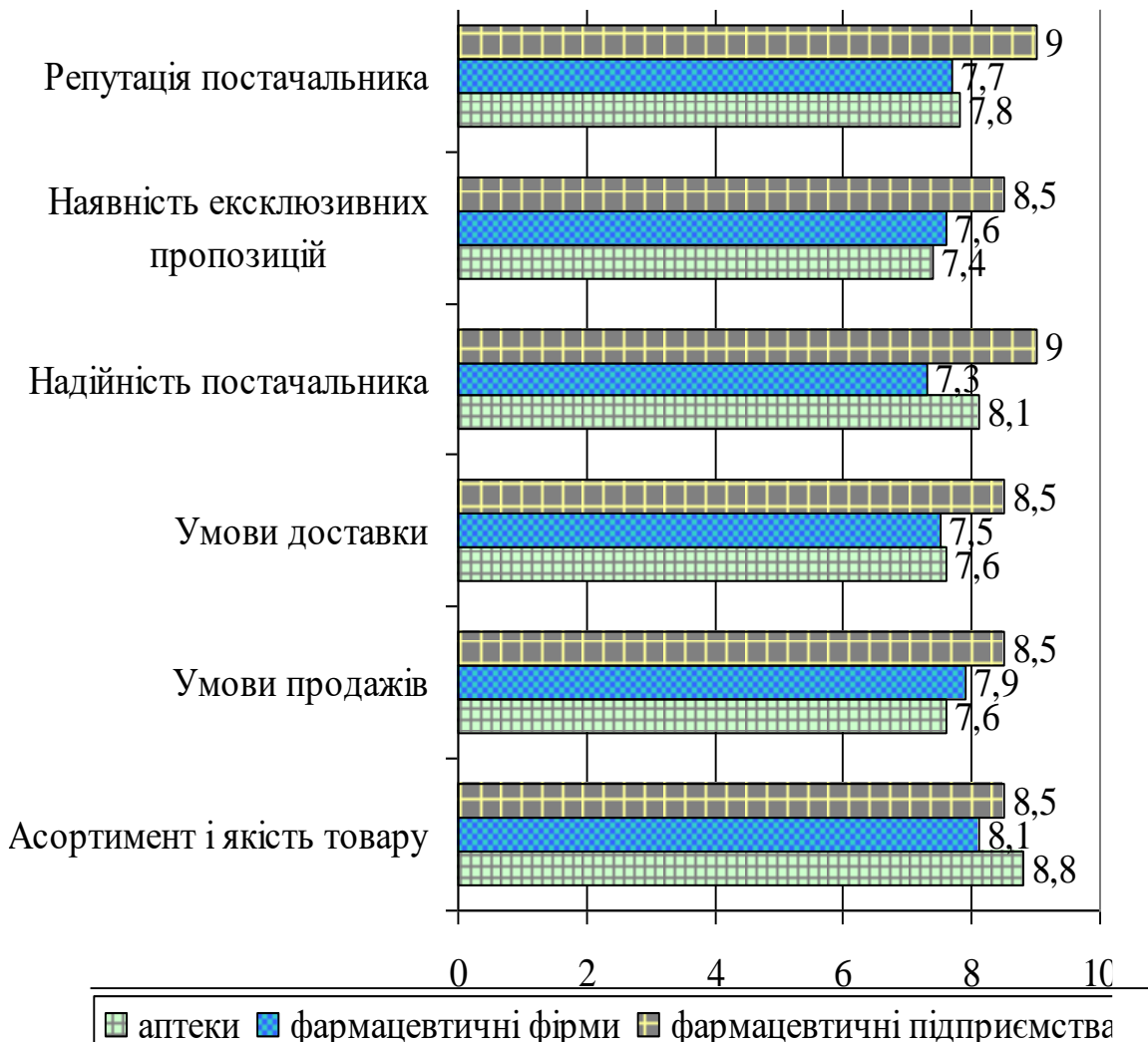


Рис. 2.2. Аналіз критеріїв відбору постачальників фармацевтичними закладами

Для аналізу впливу предикторів опосередкованого впливу на діяльність організацій ми визначили основні тренди фармацевтичного ринку, які впливають на діяльність фармацевтичних компаній (рис. 2.3).

Виявлено, що основними тенденціями фармацевти називають: підвищення якості послуг (8,7 бали), розширення асортименту лікарських засобів та виробів медичного призначення (8,7 бали), покращення сервісу (8,7 бали) та інші посилення конкуренції з боку установи (8,1 бали).



Рис. 2.3. Аналіз особливостей вітчизняного ринку лікарських засобів, що впливають на діяльність фармацевтичних організацій

Після цього ми оцінили вплив середовища непрямого впливу на діяльність аптек методом анкетування (табл. 2.1).

Демографічні складові мають значний вплив на діяльність організацій, оскільки вони визначають профіль споживачів лікарських препаратів, співробітників, партнерів і конкурентів [13].

Таблиця 2.1

Оцінка ступеня впливу оточення опосередкованого впливу на діяльність аптек

Предиктори	Ступінь впливу показників, %						
	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
1	2	3	4	5	6	7	8
ДЕМОГРАФІЧНІ ЧИННИКИ							
1. ЗМІНА НАРОДЖУВАНОСТІ	8.7	9.2	17.2	11.3	24.6	14.4	14.6
2. МІГРАЦІЯ НАСЕЛЕННЯ	9.5	12.8	13.3	27.2	18.8	9.2	9.2
3. СТАРІННЯ НАСЕЛЕННЯ	7.1	8.0	9.7	13.6	20.5	19.8	21.3
4. НАЦІОНАЛЬНА СТРУКТУРА НАСЕЛЕННЯ	5.9	4.1	6.2	40.8	20.5	11.0	11.5
ЕКОНОМІЧНІ ЧИННИКИ							
1. ДОХОДИ НАСЕЛЕННЯ	16.9	9.2	13.6	0,8	10,0	14,6	34,9
2. РІВЕНЬ ІНФЛЯЦІЇ	21.3	15.4	16.1	4.4	9.5	9.7	23.6
3. ВПРОВАДЖЕННЯ ПДВ на ВМП	19.0	10,0	22.1	13.8	11.8	11.0	12.3
4. ЗРОСТАННЯ РІВНЯ ЦІН	21.0	15.4	15.1	2.6	7.7	13.6	24.6
5. СТРУКТУРА ЗАКУПІВЛІ LP	5.1	8.5	13.3	21.0	24.9	11.5	15.7
6. ПОЛОЖЕННЯ ТА УМОВИ КРЕДИТУ	14.9	10,0	12.6	34.9	12.8	7.4	7.4
7. ЗМІНИ ЦІН	21.8	16.1	17.4	8.0	10,0	11.0	15.7
8. РІВЕНЬ БЕЗРОБІТТЯ	23.6	14.6	15.4	7.7	12.8	9.0	16.9
9. СТРУКТУРА УКРАЇНИ ДО СОТ	7.4	6.2	14.6	41,0	18.5	7.2	5.1
10. ЗРОСТАННЯ ВВП	4.4	3.8	11.0	23.3	26.2	17.7	13.6
11. РОЗВИТОК СТРАХОВОЇ МЕДИЦИНИ	5,6	2.8	8.0	30.5	23.6	17.2	12.3
ФАКТОРИ НАВКОЛИШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА							
1. ЗАБРУДНЕННЯ НАВКОЛИШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА	7.1	10.8	19.5	22.1	14.4	12.5	13.6
2. ЗМІНИ ВАРТОСТІ ЕНЕРГІЇ ТА ПРИРОДНИХ РЕСУРСІВ	17.2	19.0	21.5	11.5	13.6	7.7	9.5
НАУКОВО-ТЕХНІЧНІ (ТЕХНОЛОГІЧНІ) ЧИННИКИ							
1. ПОЯВА НОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ ВИРОБНИЦТВА ЛП	2.1	2.3	4.4	15.6	34.9	23.0	17.7
2. ВИГЛЯД ОРИГІНАЛЬНОГО ПЛАНКУ	1.3	2.3	2.8	6.9	30,0	35.1	21.6
3. РІВЕНЬ ТЕХНОЛОГІЙ ВИРОБНИЦТВА ЛВ	2.3	0,8	6.2	12.6	28.4	32,0	17.7
4. КОМП'ЮТЕРИЗАЦІЯ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ	1.5	1.5	3.1	5.9	19.5	28.5	40,0
5. ІНФОРМАЦІЙНА БЕЗПЕКА КОМПАНІЙ	1.0	0,8	3.3	4.4	20,0	31.0	39.5
6. ВАГА КВАЛІФІКОВАНИХ ТА ПРОФЕСІЙНИХ ПРАЦІВНИКІВ У ГАЛУЗІ	0,5	2.5	1.3	2.8	24.1	24.4	44.4
7. ПОСИЛЕННЯ ДЕРЖАВНОГО КОНТРОЛЮ ЗА ЯКІСТЮ ТА БЕЗПЕКОЮ	3.6	4.1	6.9	11.5	27.2	23.6	23.1
8. РОЗРОБКА ТА ВПРОВАДЖЕННЯ СТАНДАРТІВ ОБСЛУГОВУВАННЯ В ГАЛУЗЕВИХ КОМПАНІЯХ	6.2	5.1	8.7	11.8	22.8	25.6	19.8
9. ВПРОВАДЖЕННЯ ПРАВИЛ GPP (НАЛЕЖНОЇ ФАРМАЦЕВТИЧНОЇ ПРАКТИКИ)	7.4	6.2	9.2	12.3	25.1	20,0	19.8
СОЦІОКУЛЬТУРНІ ЧИННИКИ							
1. СОЦІАЛЬНІ ЧИННИКИ (СОЦІАЛЬНИЙ СТАНОВ, СІМ'Я,	0,8	3.3	5,6	7.9	32.1	27.2	23.1

ТРАДИЦІЇ ЛІКУВАННЯ, ХВОРОБИ, ДОСТУПНІСТЬ ІНФОРМАЦІЇ НАСЕЛЕННЯ)							
2. ЧИННИКИ КУЛЬТУРНОГО ЗАМОВЛЕННЯ (СОЦІАЛЬНИЙ СТАТУС, КУЛЬТУРА, РЕКЛАМНІ КАМПАНІЇ)	0,5	2.6	6.9	5.4	29.5	33.6	21.5
3. ОСОБИСТІ ЧИННИКИ (ВІК СІМ'І, РІД ЗАНЯТТЯ, ЕКОНОМІЧНИЙ СТАН, СПОСІБ ЖИТТЯ)	1.0	2.1	5.4	8.5	31.0	28.7	23.3
4. ПСИХОЛОГІЧНІ ФАКТОРИ (МОТИВАЦІЯ, СПРИЙНЯТТЯ, ОЦІНКА, ПЕРЕКОНАННЯ ТА ВЗАЄМИНИ)	1.0	2.3	4.6	10.5	28.7	26.7	26.2

Аналіз демографічних предикторів наведений в таблиці 2.1.

Демографічні чинники суттєво впливають на діяльність аптечних установ, оскільки визначають лікарський профіль споживача, працівників, партнерів, конкурентів тощо. Виходячи з цього, можна зробити такий висновок: найбільше позитивно впливають на діяльність аптек субфактори «старіння населення» та «зміна народжуваності», відповідно 61,6% та 53,6% всіх позитивних оцінок. Це пов'язано з тим, що фактор «старіння населення» призводить до збільшення кількості людей похилого віку і, відповідно, збільшується кількість споживачів аптек, і в той же час аптечні підприємства повинні враховувати цю тенденцію, коли планування оптимального забезпечення ліками відбувається [4].

У 2002 році кількість народжених на 1000 жителів зменшилася з 12 (599 тис. осіб) до 6 (320 тис. осіб) у 2006 році, але з квітня 2008 року із запровадженням дотації після народження дитини кількість народжених зменшилася. Кількість народжених почала поступово зростати і у 2010 р. становила 12 на 1000 жителів (519 тис. осіб) [3]. Позитивна оцінка аптекою субфактора «зміна народжуваності» свідчить про збільшення попиту на лікарські засоби та виробів серед даної групи споживачів, а відповідно зумовлює необхідність розширення поставок лікарських засобів та засобів гігієни, призначених для дітей. Оскільки врахування потреб цього сегмента споживачів не тільки задовольняє їхні потреби, а й підвищує конкурентоспроможність аптеки [13].

Іншим важливим демографічним фактором є національна структура

населення. За даними перепису населення 2015 року, 42 млн 50 тис. осіб від загальної кількості населення України є її громадянами, 120 тис. – іноземцями, з них 50 тис. – громадянами країн СНД. Найбільше іноземців проживає в Києві (5%). У населенні України переважають дві етнічні групи: 36 млн осіб українці та 6 млн росіяни. Крім цих етнічних груп, в Україні проживають білоруси (0,9%), молдавани (0,4%), кримські татари (0,3%), болгары (0,2%), угорці (0,1%), румуни (0,1%), поляки, євреї та інші національності [8]. Нині кількість українців дещо зросла, але росіян зменшилася на чверть, і лише чотири з двадцяти семи регіонів України є переважно російськомовними (Донецька та Луганська області). У трьох областях (Запорізька, Одеська та Харківська) кількість українців і російськомовних приблизно однакова, а понад дві третини населення решти двадцяти областей вважають українську мову своєю рідною мовою. Значна кількість респондентів (52%) зазначили, що критерій «національний склад населення» не впливає на діяльність аптек. Проте 43% керівників оцінили позитивний ефект субфактору. Аптекам доцільно враховувати потреби громадян різних національностей під час вибору політики, якості обслуговування та обслуговування клієнтів [10].

Під міграцією населення розуміється територіальне переміщення населення, пов'язане зі зміною місця проживання. За даними 2021 р. кількість прибулих з України та вибулих з України однакова – 600 000 осіб, приріст – нульовий [3]. Міграцію населення приблизно в однаковій пропорції оцінили негативно (36%) і позитивно (37%) оцінками. Даний субфактор позитивно впливає на діяльність аптек Одеської області, оскільки в літній сезон значно зросла кількість споживачів, відповідно зріс товарооборот аптек. Ці аптеки повинні розширити асортимент і запаситися антибактеріальними та ГРВІ, протидіарейними, антисептичними засобами тощо [14].

У таблиці показано вплив економічних факторів на діяльність аптечних підприємств. При цьому найбільш позитивно оцінені такі фактори: структура закупівель медичного страхування, розвиток страхової медицини та

зростання валового внутрішнього продукту. Серед дестабілізуючих факторів, оцінених із значною часткою негативних оцінок, респонденти віднесли зміну курсу іноземних валют, рівень безробіття, рівень інфляції, що пов'язане з непередбачуваністю та труднощами прогнозування та планування діяльності аптек. Вплив економічних чинників на діяльність українських фармацевтичних організацій яскраво ілюструє світова економічна криза, що почалася восени 2012 року, яка мала колосальні негативні наслідки для діяльності фармацевтичних компаній, що займаються імпортною сировиною та імпортними ліками, подорожчали не тільки імпортні ліки, а й засоби вітчизняного виробництва [14].

Політична складова непрямого оточення досліджується з метою вивчення програм, які державна влада хоче реалізувати, аналізу існуючих лобістських груп при державних органах влади, аналізу ставлення влади до різних регіонів країни, вивчення можливих змін. Законодавство та правове регулювання внаслідок прийняття нових законів та стандартів, що регулюють діяльність фармацевтичних підприємств у зв'язку з нестабільністю політичної ситуації в Україні існує високий ступінь невдоволення громадян діями влади. Тому доцільно проаналізувати вплив політичних факторів на діяльність аптек [8].

У таблиці 2.1 з метою їх уточнення здійснено розподіл політичних факторів між різними групами факторів макросередовища, а також аналіз впливу політичних факторів на діяльність аптеки в результаті законодавчої та нормативної актів, яка представлена в четвертому розділі [10].

Так, 74% керівників аптечних підприємств позитивно оцінили дію чинника «посилення державного контролю за якістю та безпекою товарів», оскільки необхідно підтримувати високу якість лікарських засобів з метою підвищення їх конкурентоспроможності та захисту населення проти підробок. 52% та 53% респондентів відповідно відзначили негативний вплив факторів «підвищення рівня цін» та «рівня інфляції» (у 2020 р. індекс інфляції в Україні становив 109%), що зумовлено досить різким зростанням

ціни. А як для імпортерів, так і для вітчизняних медичних виробів умови поставок дистриб'юторів посилилися: скоротилися умови відстрочки платежу, а деякі компанії почали працювати з передплатою. Ці зміни ускладнюють роботу та прогнозування аптечної діяльності та змушують аптеки адаптуватися до нових умов, щоб вижити на фармацевтичному ринку [3].

У зв'язку з нестабільною політичною ситуацією в Україні, світовою економічною кризою та зміною курсу валют (на цей субфактор припало 56% усіх негативних оцінок респондентів) з серпня 2013 р. вартість ліків зросла, а відповідно зменшилася їх доступність для населення [5].

Адже через високий рівень безробіття та зменшення доходів населення 54% і 40% негативних оцінок усіх респондентів відповідно суттєво знизили платоспроможність споживачів. У 2018 році частка витрат громадян на охорону здоров'я в Україні становила 5% доходів, а державні витрати - лише 4% валового внутрішнього продукту. Водночас за рахунок фінансування госпітального ринку та окремих цільових програм частка державного ринку становила 27% [21].

Завдяки такій державній політиці в Україні постійно зростає захворюваність, зменшується тривалість життя та населення [9].

Фактори зовнішнього середовища посідають провідне місце в макросередовищі фармацевтичних компаній. З таблиці 2.1 видно, що навколишнє середовище має опосередкований негативний вплив на аптечні заклади в цілому. Це можна пояснити тим, що зміна вартості енергоносіїв та природних ресурсів (60% усіх негативних оцінок) призводить до постійного зростання частки накладних витрат аптек. Негативно оцінили забруднення навколишнього середовища 40% респондентів, а позитивно вплив субфактора – 41% [30].

Серед досліджених нами груп факторів макросередовища вплив науково-технічних факторів на аптечну діяльність виявився найбільш позитивним. Нерівномірність науково-технічного розвитку, відмінності в

просторі і часі, створення і застосування технічних новинок вимагають від фармацевтичних компаній враховувати рівень і тенденції техніко-технологічного розвитку, а також те, як результати використовуються конкурентами [8].

Позитивний вплив науково-технічного середовища на діяльність досліджуваних аптек серед працівників галузі пояснюється питомою вагою кваліфікованих працівників, комп'ютеризацією аптек та інформаційним забезпеченням аптечних підприємств. Більшість респондентів позитивно (65%) оцінили субфактор «Впровадження правил GPP» за рахунок підвищення виживаності та конкурентоспроможності на фармацевтичному ринку [7].

Соціокультурні фактори формуються в рамках даного суспільства і відображають особливості основних поглядів, цінностей і норм поведінки людей, які впливають на їх лідерські рішення. На розвиток споживчих переваг, які залежать від спрямованості та величини споживчих потреб, впливає соціальне середовище, під яким розуміють здатність аптеки реалізовувати ліки [10].

Так, найбільш позитивно оцінено вплив факторів культурного порядку (соціальне становище, культура, рекламні кампанії) та особистісних факторів (вік сім'ї, професія, економічне становище, спосіб життя), відповідно 85% та 82,0%. Соціальні чинники (соціальний статус, родина, традиції лікування, захворювання, доступність публічної інформації) та психологічні фактори (мотивація, сприйняття, засвоєння, переконання та стосунки) також позитивно оцінені респондентами як такі, що впливають на роботу аптек, що можна пояснити тим, що споживачі є представниками різних поколінь, а значить, мають різний соціокультурний досвід. Тому в умовах фінансової кризи їх поведінка різна. Особливості сприйняття кризи та споживчої поведінки визначаються віком та рівнем доходу (більшість песимістично налаштованих громадян – громадяни з доходом до 5000 грн., а також старше 50 років, і саме вони частіше відмовляються від поточних покупок, щоб

заощадити гроші) [14].

Більшість респондентів стверджують, що все ж не хочуть економити на ліках. Споживачі обирають різні стратегії поведінки під час фінансової кризи: купують дешевші фармацевтичні аналоги, або скорочують споживання, або переходять на рецепти народної медицини [5].

Зараз є певні особливості вибору споживачем безрецептурного препарату, призначеного для особистого споживання, де більшу роль відіграє попередній досвід застосування та рекомендація лікаря відсувається на другий план, а якщо ви купуєте ліки для дитини, то лікаря призначення має вирішальне значення [12].

Аналіз та врахування факторів макросередовища є дуже важливим процесом для виживання фармацевтичної організації в сучасних умовах, який потребує ретельного моніторингу, оцінки впливу факторів та встановлення взаємозв'язків між факторами та сильними та слабкими сторонами, а також можливості та загрози, які складають макросередовище [9].

Для аналізу факторів зовнішнього середовища запропоновано алгоритм технології прийняття та реалізації управлінських рішень з урахуванням факторів невизначеності [22].

2.2. Моделювання впливу факторів зовнішнього опосередкованого оточення на роботу аптечних організацій

Розроблено модель впливу факторів зовнішнього опосередкованого середовища на роботу аптечних організацій (рис. 2.4).

На першому етапі моделі впливу факторів зовнішнього опосередкованого середовища на роботу аптечних організацій є виділення складових опосередкованого впливу, які представлені в таблиці 2.1.

Другий етап – диференційована кількісна оцінка діяльності аптечної організації під впливом факторів макросередовища.

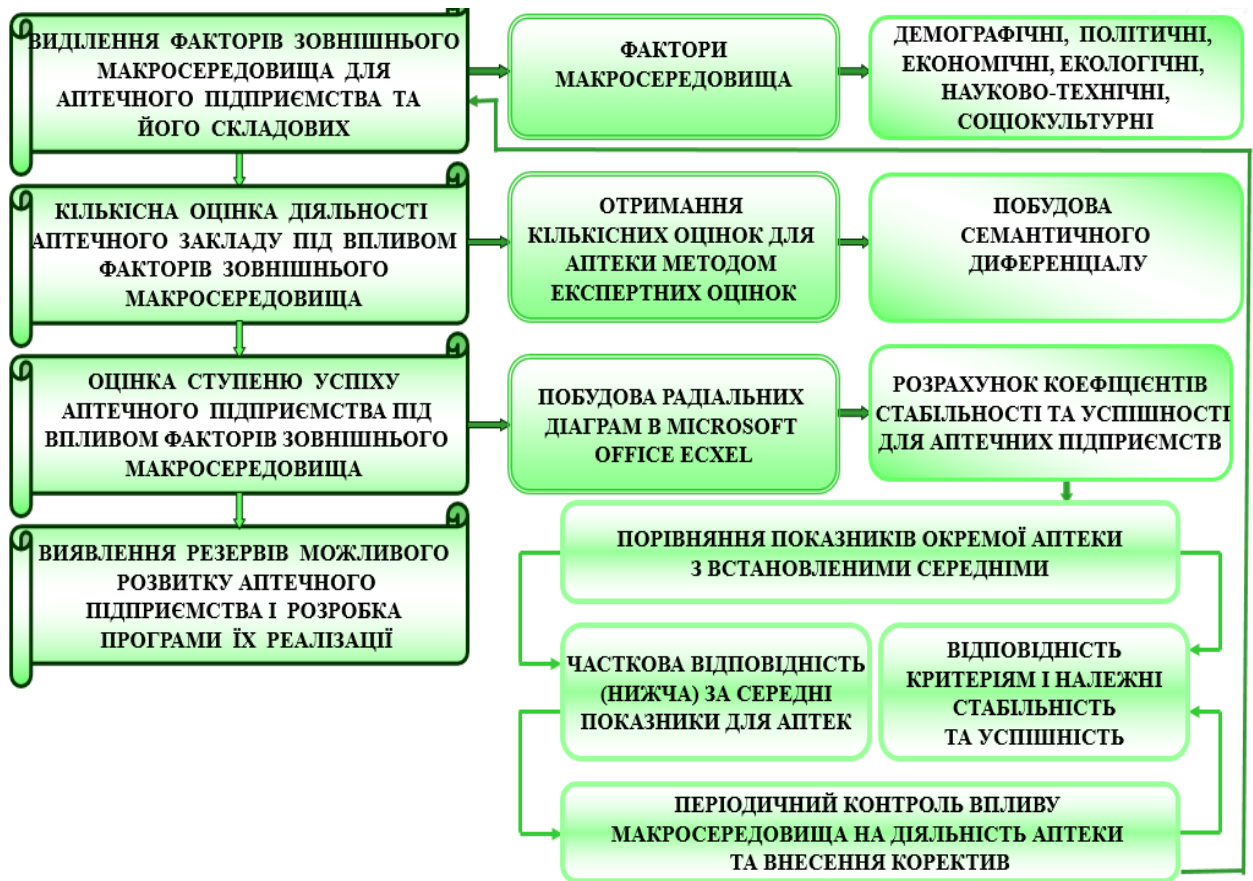


Рис. 2.4. Модель впливу факторів зовнішнього опосередкованого середовища на роботу аптечних організацій

Після отримання початкових оцінок ми розраховували середні кількісні оцінки ступеня адаптованості аптек для кожної групи факторів опосередкованого середовища, а потім склали семантичні відмінності, які ілюструють ступінь адаптованості всіх досліджуваних аптек – середні показники та аптек у містах і сільській місцевості за окремими компонентами опосередкованого середовища (табл. 2.2).

Встановлено, що рівень пристосування всіх досліджуваних та міських аптек до більшості компонентів непрямого середовища є середнім і коливається в межах 4-6 балів.

З метою визначення ступеня успішності роботи аптек під впливом компонентів зовнішнього макросередовища нами було складено радіальні діаграми для всіх досліджуваних аптек (рис. 2.5), міських із використанням

середньої кількісної оцінка факторів зовнішнього макросередовища (рис. 2.6) та сільських аптек (рис. 2.7), де виділяють три зони: перша – радіус оцінки від 1 до 3 балів – зона нестабільності роботи аптек, друга – 4-6 балів – зона збалансованості (стабільність) аптечної діяльності, третя – від 7 до 9 балів – зона ефективної роботи (успішності) аптек.

Таблиця 2.2

Дослідження рівня пристосування аптеки до умов конкретної сфери зовнішнього середовища

Група чинників	Чинники	Рівень адаптації, бали											
		низький			середній			високий					
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
ДЕМОГРАФІЧНІ	Зміна рівня народжуваності												
	міграція населення												
	старіння населення												
	національна структура населення												
ЕКОНОМІЧНІ	Доходи населення												
	рівень інфляції												
	введення ПДВ на ВМ												
	зростання рівня цін												
	структура придбань ЛЗ												
	умови надання (отримання) кредиту												
	зміна курсу валют												
	рівень безробіття												
	вступ України до СОТ												
	зростання ВВП												
ЕКОЛОГІЧНІ	розвиток страхової медицини												
	Забрудненість навколишнього середовища												
НАУКОВО-ТЕХНІЧНІ	зміна вартості енергетичних і природних ресурсів												
	Поява нових технологій виготовлення ЛПІ												
	поява оригінальних ЛПІ												
	рівень технології виробництва ЛПІ												
	комп'ютеризація підприємств галузі												
	інформаційне забезпечення підприємств												
	питома вага кваліфікованих і професійних співробітників серед працюючих у галузі												
	посилення державного контролю за доброякісністю і безпекою товарів												
	розробка і впровадження стандартів обслуговування на підприємствах галузі												
	впровадження правил GPP												
СОЦІО-КУЛЬТУРНІ	Соціальні чинники (соц. статус, сім'я, традиції в лікуванні, захворюваність, доступність інформації)												
	чинники культурного порядку (культура, соціальний стан, рекламні кампанії)												
	особові чинники (вік сім'ї, рід занять, економічний стан, стиль життя)												
	психологічні чинники (мотивація, сприйняття, засвоєння, переконання і відносини)												

На радіальних діаграмах, зображених на рис. 2.5–2.7 групи даних розташовані по периметру фігури, а числові значення по мірі збільшення переміщуються від центру радару до його периметра.

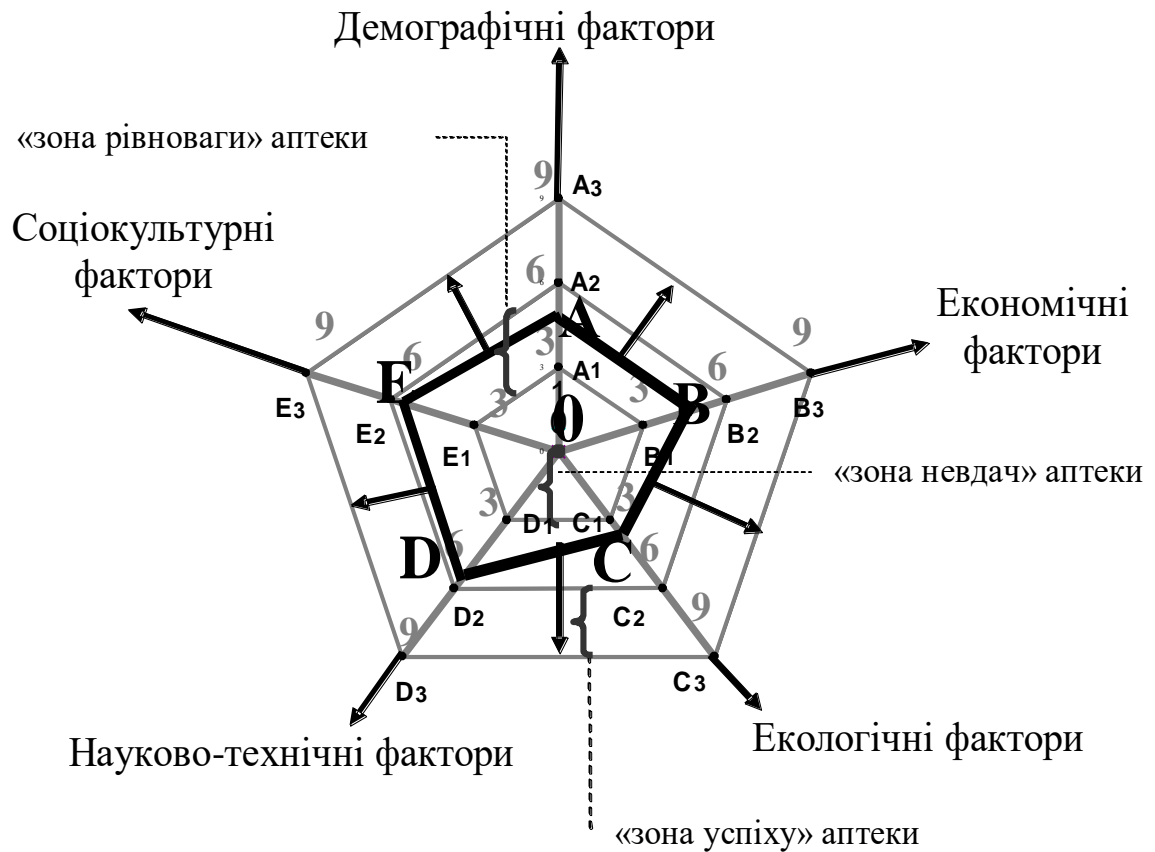


Рис. 2.5. Схема комплексної оцінки діяльності всіх досліджуваних аптек під впливом макросфери

На радіальній діаграмі наведено середні кількісні оцінки ступеня пристосування всіх досліджуваних аптек за кожною групою факторів макросередовища, а вісь OA – демографічні фактори; OB – економічні фактори; OC – чинники екологічного середовища; OD – науково-технічні фактори; OE – соціокультурні фактори.

Відповідно на рисунках представлена середня кількісна оцінка ступеня адаптації міських та сільських аптек до окремих груп факторів макрооточення.

Отримані результати свідчать про досить стабільне становище всіх досліджуваних та міських аптек, про незадовільні показники сільських аптек, однак ці дані доцільно підтвердити подальшими розрахунками стабільності та успішності. Для цього ми адаптували методологію, описану в праці [8].

У таблиці розраховано коефіцієнти стійкості та успішності аптек.

Встановлено, що успішність (середні показники) всіх обстежених аптек

склала 0,34, для міських аптек – 0,36, для сільських аптечних організацій – 0,23 (табл. 2.3). Коефіцієнт успіху повинен досягати 1.

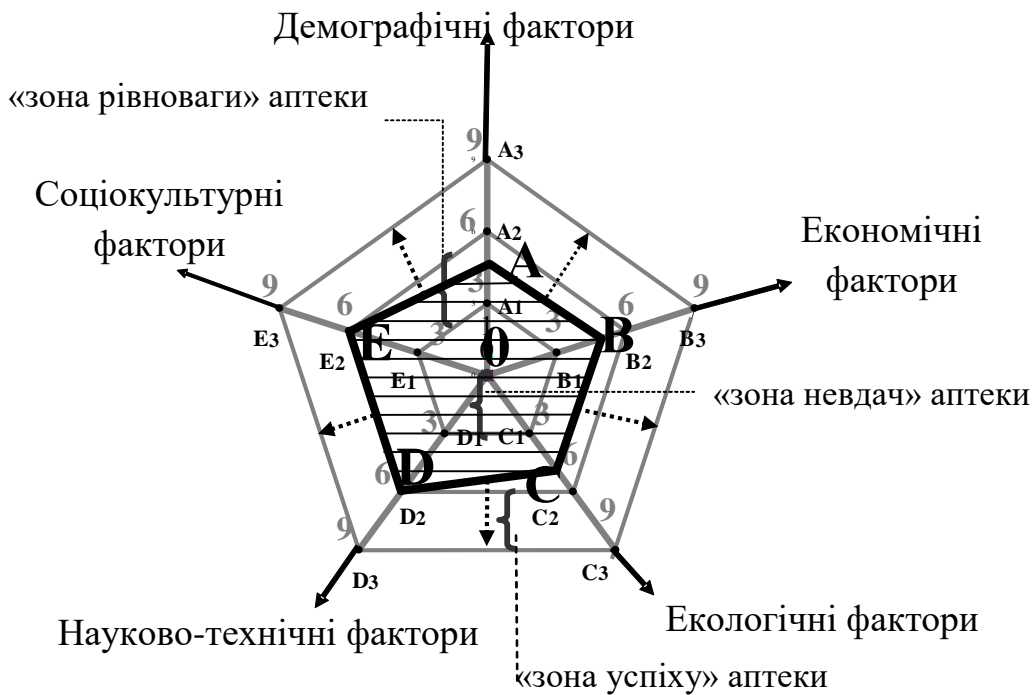


Рис. 2.6. Схема комплексної оцінки діяльності міських аптек під впливом факторів макросередовища

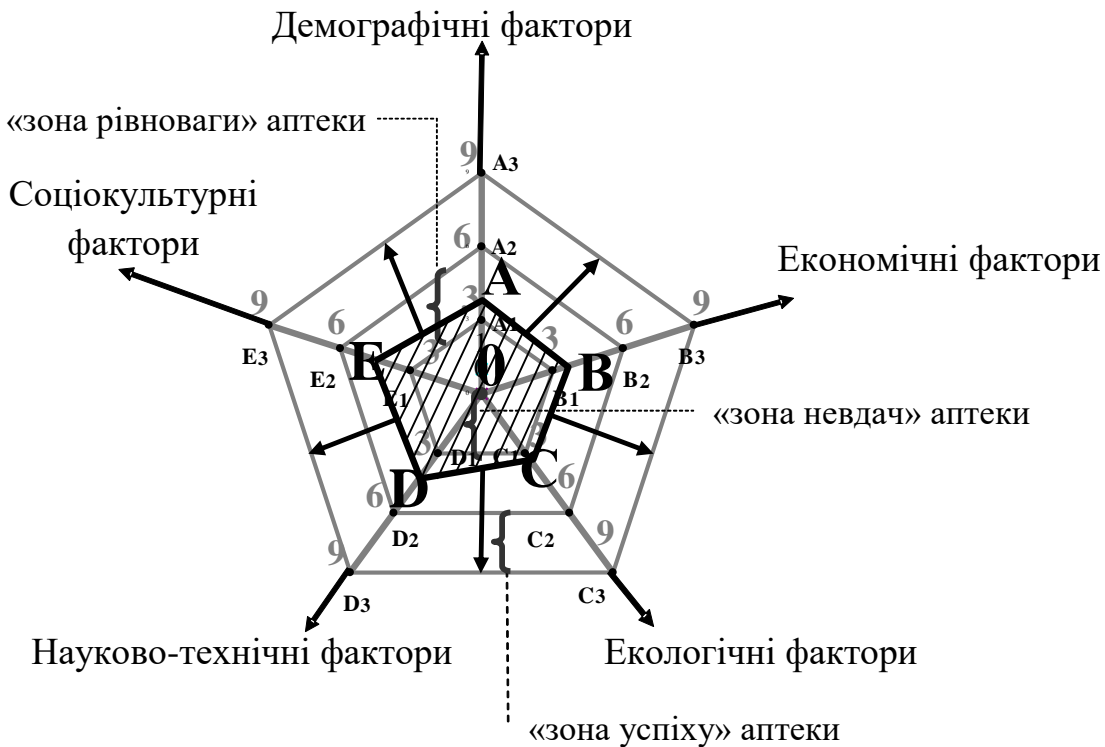


Рис. 2.7. Схема інтегральної оцінки діяльності сільських аптек

Досліджено, що коефіцієнти стійкості міської та всіх досліджуваних аптек свідчать про нижчий від середнього рівень адаптації до факторів зовнішнього макросередовища, а значення коефіцієнта стійкості свідчить про низький рівень адаптації у випадку сільських аптек.

Таблиця 2.3

Підрахунок стабільності та успішності для аптек

Показник	Формула	Розрахунок		
		Середні показники	Міські АЗ	Сільські АЗ
Третя сторона трикутника	$c = \frac{\sqrt{a^2 + b^2 - 2 \times a \times b \times \cos 72^\circ}}{2 \times a \times b \times \cos 72^\circ}$	$AB = \sqrt{5,0^2 + 5,1^2 - 2 \times 5,0 \times 5,1 \times \cos 72^\circ} = 5,9$ $BC = \sqrt{5,0^2 + 4,4^2 - 2 \times 5,0 \times 4,4 \times \cos 72^\circ} = 5,5$ $CD = \sqrt{4,4^2 + 5,8^2 - 2 \times 4,4 \times 5,8 \times \cos 72^\circ} = 6,1$ $DE = \sqrt{5,8^2 + 5,8^2 - 2 \times 5,8 \times 5,8 \times \cos 72^\circ} = 6,8$ $EA = \sqrt{5,8^2 + 5,1^2 - 2 \times 5,8 \times 5,1 \times \cos 72^\circ} = 6,4$	$AB = \sqrt{5,2^2 + 5,1^2 - 2 \times 5,2 \times 5,1 \times \cos 72^\circ} = 6,1$ $BC = \sqrt{5,1^2 + 4,5^2 - 2 \times 5,1 \times 4,5 \times \cos 72^\circ} = 5,7$ $CD = \sqrt{4,5^2 + 6,0^2 - 2 \times 4,5 \times 6,0 \times \cos 72^\circ} = 6,3$ $DE = \sqrt{6,0^2 + 6,0^2 - 2 \times 6,0 \times 6,0 \times \cos 72^\circ} = 7,1$ $EA = \sqrt{6,0^2 + 5,2^2 - 2 \times 6,0 \times 5,2 \times \cos 72^\circ} = 6,6$	$AB = \sqrt{4,4^2 + 4,1^2 - 2 \times 4,4 \times 4,1 \times \cos 72^\circ} = 5,0$ $BC = \sqrt{4,1^2 + 3,6^2 - 2 \times 4,1 \times 3,6 \times \cos 72^\circ} = 4,5$ $CD = \sqrt{3,6^2 + 4,7^2 - 2 \times 3,6 \times 4,7 \times \cos 72^\circ} = 4,9$ $DE = \sqrt{4,7^2 + 4,7^2 - 2 \times 4,7 \times 4,7 \times \cos 72^\circ} = 5,5$ $EA = \sqrt{4,7^2 + 4,4^2 - 2 \times 4,7 \times 4,4 \times \cos 72^\circ} = 5,4$
1/2 периметра трикутника	$p = (a+b+c)/2$	$p_{OAB} = (5,0+5,1+5,9)/2 = 8,0$ $p_{OBC} = (5,0+4,4+5,5)/2 = 7,5$ $p_{OCD} = (4,4+5,8+6,1)/2 = 8,2$ $p_{ODE} = (5,8+5,8+6,8)/2 = 9,2$ $p_{OEA} = (5,1+5,8+6,4)/2 = 8,7$	$p_{OAB} = (5,2+5,1+6,1)/2 = 8,2$ $p_{OBC} = (5,1+4,5+5,7)/2 = 7,7$ $p_{OCD} = (4,5+6,0+6,3)/2 = 8,4$ $p_{ODE} = (6,0+6,0+7,1)/2 = 9,6$ $p_{OEA} = (6,0+5,2+6,6)/2 = 8,9$	$p_{OAB} = (4,4+4,1+5,0)/2 = 6,8$ $p_{OBC} = (4,1+3,6+4,5)/2 = 6,1$ $p_{OCD} = (3,6+4,7+4,9)/2 = 6,6$ $p_{ODE} = (4,7+4,7+5,5)/2 = 7,5$ $p_{OEA} = (4,7+4,4+5,4)/2 = 7,3$
Площа трикутника	$S = \frac{\sqrt{p(p-a)(p-b)(p-c)}}{(p-b)(p-c)}$	$S_{OAB} = \sqrt{8,0 \times (8,0-5,0) \times (8,0-5,1) \times (8,0-5,9)} = 12,1$ $S_{OBC} = \sqrt{7,5 \times (7,5-5,0) \times (7,5-4,4) \times (7,5-5,5)} = 10,4$ $S_{OCD} = \sqrt{8,2 \times (8,2-4,4) \times (8,2-5,8) \times (8,2-6,1)} = 12,1$ $S_{ODE} = \sqrt{9,2 \times (9,2-5,8) \times (9,2-5,8) \times (9,2-6,8)} = 16,0$ $S_{OEA} = \sqrt{8,7 \times (8,7-5,1) \times (8,7-5,8) \times (8,7-6,4)} = 14,0$	$S_{OAB} = \sqrt{8,2 \times (8,2-5,2) \times (8,2-5,1) \times (8,2-6,1)} = 12,7$ $S_{OBC} = \sqrt{7,7 \times (7,7-5,1) \times (7,7-4,5) \times (7,7-5,7)} = 11,3$ $S_{OCD} = \sqrt{8,4 \times (8,4-4,5) \times (8,4-6,0) \times (8,4-6,3)} = 12,8$ $S_{ODE} = \sqrt{9,6 \times (9,6-6,0) \times (9,6-6,0) \times (9,6-7,1)} = 17,6$ $S_{OEA} = \sqrt{8,9 \times (8,9-6,0) \times (8,9-5,2) \times (8,9-6,6)} = 14,8$	$S_{OAB} = \sqrt{6,8 \times (6,8-4,4) \times (6,8-4,1) \times (6,8-5,0)} = 8,9$ $S_{OBC} = \sqrt{6,1 \times (6,1-4,1) \times (6,1-3,6) \times (6,1-4,5)} = 6,9$ $S_{OCD} = \sqrt{6,6 \times (6,6-3,6) \times (6,6-4,7) \times (6,6-4,9)} = 8,0$ $S_{ODE} = \sqrt{7,5 \times (7,5-4,7) \times (7,5-4,7) \times (7,5-5,5)} = 10,8$ $S_{OEA} = \sqrt{7,3 \times (7,3-4,7) \times (7,3-4,4) \times (7,3-5,4)} = 10,2$
Площа фігури ABCDE	$S_{ABCDE} = S_{OAB} + S_{OBC} + S_{OCD} + S_{ODE} + S_{OEA}$	$S_{ABCDE} = 12,1 + 10,4 + 12,1 + 16,0 + 14,0 = 64,7$	$S_{ABCDE} = 12,7 + 11,3 + 12,8 + 17,6 + 14,8 = 69,2$	$S_{ABCDE} = 8,9 + 6,9 + 8,0 + 10,8 + 10,2 = 44,8$
Коефіцієнт стабільності	$k_1 = \frac{S_{ABCDE}}{S_{A_1B_1C_1D_1E_1}}$	$k_1 = \frac{64,7}{85,5} = 0,76$	$k_1 = \frac{69,2}{85,5} = 0,81$	$k_1 = \frac{44,8}{85,5} = 0,52$
Коефіцієнт успішності	$k_2 = \frac{S_{ABCDE}}{S_{A_2B_2C_2D_2E_2}}$	$k_2 = \frac{64,7}{192,6} = 0,34$	$k_2 = \frac{69,2}{192,6} = 0,36$	$k_2 = \frac{44,8}{192,6} = 0,23$

Так, для всіх обстежених аптек (середні показники) дві сторони OA і OB трикутника OAB дорівнюють 5,1 і 5,0 відповідно. Третя сторона фігури визначається формулою 3.1:

$$c = \sqrt{a^2 + b^2 - 2 \times a \times b \times \cos 72^\circ} \quad (3.1)$$

Тобто третя сторона AB трикутника OAB обчислюється за такою формулою:

$$AB = \sqrt{OB^2 + OA^2 - 2 \times OB \times OA \times \cos 72^\circ} = \sqrt{5,0^2 + 5,1^2 - 2 \times 5,0 \times 5,1 \times \cos 72^\circ} = 5,9.$$

Обчислення третіх сторін трикутників BC, CD, DE, EA наведено в таблиці 2.3. Периметр трикутника обчислюється за формулою 3.2:

$$P = a + b + c \quad (3.2)$$

Варто зазначити, що периметр трикутника ОАВ обчислюється як сума трьох сторін ОА, ОВ і АВ.

Для розрахунку площі трикутників за формулою Герона використовуємо показник p , який розраховуємо за формулою 3.3:

$$p = P/2 \quad (3.3)$$

У таблиці показано обчислення p трикутників ОВС, ОСД, ОДЕ, ОЕА, ОАВ.

Для розрахунку коефіцієнтів стабільності та успішності всіх досліджуваних аптек (середні показники), міських та сільських аптек розраховували площу фігури АВСДЕ ($S_{\text{АВСДЕ}}$) за формулою 3.1. Площі фігур $S_{\text{А2В2С2D2Е2}}$ і $S_{\text{А3В3С3D3Е3}}$ є постійними величинами і дорівнюють 85,5 і 192,6.

Коефіцієнт стійкості аптечного підприємства (k_1) розраховується як співвідношення (формула 3.4):

$$k_1 = \frac{S_{\text{АВСДЕ}}}{S_{\text{А2В2С2D2Е2}}} \quad (3.4)$$

Встановлено, що коефіцієнт стабільності (середні показники) для всіх досліджуваних аптек становив 0,76, для міських аптек – 0,81, сільських – 0,52 (табл. 3.3). Коефіцієнт стабільності має бути 2,25.

Коефіцієнт успішності (k_2). розраховується як співвідношення (формула 3.5) :

$$k_2 = \frac{S_{\text{АВСДЕ}}}{S_{\text{А3В3С3D3Е3}}} \quad (3.5)$$

Успішність (середні показники) всіх обстежених аптек становить 0,34, для міських аптек – 0,36, для сільських аптек – 0,23 (табл. 2.3). Показник успіху повинен прагнути до єдності.

Згідно з отриманими даними, коефіцієнти стійкості міської та всіх досліджуваних аптек дозволяють зробити висновок, що адаптація до факторів зовнішнього макросередовища нижча за середню, а значення

коефіцієнта стійкості є низькою адаптацією у випадку сільських аптек. Встановлено, що значення успішності (середніх показників) міської та всіх досліджуваних аптек є низькими, а значення успішності сільських аптек надзвичайно низькими. Таким чином, для підвищення конкурентоспроможності аптечних підприємств керівникам аптек необхідно більш детально вивчати, аналізувати та адаптуватися до змін зовнішнього макросередовища.

Для розвитку аптеки необхідно визначати за кожною факторною групою макросередовища аптеки, для якої середні значення показників оцінки ефективності знаходяться в «зоні відмови» (пункти 1-3) і «зона рівноваги» (точки 4-6), яку можна побачити на радіальних діаграмах (рис. 3.5 – 3.7). Встановлено, що всі середні значення всіх досліджуваних аптек (середній показник) і міських аптек знаходяться в «зоні рівноваги», що свідчить про те, наскільки ці аптечні підприємства в середньому адаптуються до змін зовнішнього макросередовища. Проте серед усіх досліджених аптек (середні показники) та міських аптек найнижчий рівень адаптації спостерігається в групі факторів зовнішнього середовища (вплив цієї групи факторів на діяльність аптеки простежується через захворюваність споживачів), що потребує особливої уваги до адаптації аптек до цих факторів під час адаптації. Встановлено, що всі середні значення для сільських аптек значно нижчі за міські аптеки та середні аптечні показники, більшість із цих значень знаходяться в «зоні рівноваги», за винятком екологічних факторів, які знаходяться в «зоні рівноваги». Для того, щоб потрапити в «зону успіху», аптеки повинні відстежувати всі зміни в макросередовищі і повністю адаптувати свою діяльність до цих змін. Резерви розвитку являють собою невикористану можливість для всіх досліджених і міських аптек покращити ці характеристики діяльності, кількісні показники якої знаходяться в «зоні збалансованості». Резерви розвитку сільських аптечних закладів являють собою невикористану можливість покращення показників ефективності, кількісні показники яких знаходяться в «зоні відмови» та «зоні

збалансованості». Демографічне, економічне, екологічне, наукове середовище – використання резервів розвитку всіх досліджених міських і сільських аптек у їх технічних і соціокультурних факторних групах під час їх подальшої реалізації дозволяє вийти на «зону успіху». Найбільш характерні сучасні заходи його адаптації аптек:

- зміна організаційної структури аптеки, введення нових посад, розширення сфери діяльності;
- проведення маркетингових досліджень (збір інформації про вплив факторів зовнішнього макросередовища): визначення найбільш впливових факторів зовнішнього середовища аптечного підприємства, сканування (пошук форматованої інформації) та моніторинг (відстеження макросередовища) актуальної та нової інформації);
- консультації юристів, економістів, фінансистів тощо;
- лобіювання інтересів фармацевтичної організації в органах місцевої влади;
- використання нових комп'ютерних програм (прогнозування, моделювання);
- участь у з'їздах, з'їздах, конференціях, семінарах, тренінгах;
- ділові відносини з державними та контролюючими органами;
- підвищення кваліфікації працівників;
- організація інформаційної роботи аптеки;
- прийняття управлінських рішень і контроль за їх виконанням;
- вивчення законодавчої бази;
- впровадження нових програм лояльності клієнтів;
- покращення роботи з постачальниками;
- підвищення якості послуг;
- покращення обслуговування;
- створення клієнтських баз і прогнозування (створення інформації а майбутній стан навколишнього середовища) і планування змін у зовнішньому середовищі.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

1. Визначено вплив факторів прямого та опосередкованого впливу на діяльність аптек. Методом експертних оцінок проаналізовано вплив факторів макро- та мікросередовища на діяльність аптек. Встановлено, що найбільше балів у ставленні споживачів до аптек отримали фармацевти. Визначено критерії відбору постачальників керівниками аптек: широкий асортимент, умови доставки та продажу, наявність ексклюзивних пропозицій та репутація постачальника. Встановлено, що з усіх досліджених нами груп факторів макросередовища вплив науково-технічних факторів на діяльність аптек є найбільш позитивним.

2. Узгоджено основні напрямки аптечної діяльності: підвищення якості послуг (8,7 бала), розширення асортименту фармацевтичної та медичної продукції (8,7 бала) та покращення сервісу (8,7 бала).

3. Розроблено модель оцінки впливу факторів зовнішнього макросередовища на роботу аптек.

4. На основі експертних оцінок керівників аптек ми склали семантичний диференціал, який наочно ілюструє поточний ступінь адаптації аптек до тих чи інших факторів макросередовища.

5. За допомогою програми Microsoft Office Excel з усередненою кількісною оцінкою факторів зовнішнього макросередовища були складені радіусні діаграми для всіх обстежених аптек (середні показники), міських та сільських аптек, де виділено три зони: нестабільність зона роботи аптеки. аптек, зону рівноваги (стабільності) аптечної діяльності та зону ефективної роботи (успішності) аптек. Радіальні діаграми дозволяють наочно визначити зв'язок між різними групами даних (факторами непрямого оточення) і середніми даними.

6. Розраховано коефіцієнти стабільності та успішності для всіх обстежених аптек (середні показники), міських та сільських аптек.

РОЗДІЛ III

ДОСЛІДЖЕННЯ МОЖЛИВОСТІ ПІДВИЩЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ АКТИВНОСТІ ФАРМАЦЕВТИЧНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

3.1. Визначення передумов та резервів підвищення інноваційної активності фармацевтичних організацій

Вагомою ознакою розвитку сучасного фармацевтичного ринку є турбулентність зовнішнього середовища. Від того, як суб'єкти ринку реагують на дедалі частіші зміни, залежить їх конкурентоздатність і виживання в цілому.

Особливо це стосується аптечних установ у роздрібній мережі ринкового ланцюга поставок.

Вплив факторів навколишнього середовища змушує установи шукати інноваційні рішення проблеми залучення та утримання споживачів засобів лікарських.

У результаті дослідження кон'юнктури роздрібною мережі фармацевтичного ринку та аналізу літератури з досліджуваної проблеми встановлено, що передові та успішні аптеки постійно прагнуть розвиватися та впроваджувати інновації.

Щоб уникнути інноваційних можливостей, власники та керівництво власних аптек різних організаційно-правових форм повинні постійно аналізувати ринкову ситуацію, оцінювати результати змін, що відбуваються, визначати основні економічні, соціальні, технологічні чи фінансові фактори навколишнього середовища, що впливають на поведінку конкурентів, споживачів та діяльність самої аптечної установи.

У теорії інноваційного менеджменту інноваційно активними вважаються організації, які впровадили інновацію протягом останніх трьох років, тобто:

- виведені на ринок нові або значно вдосконалені продукти;

- інноваційні або значно вдосконалені послуги або способи їх виробництва (передачі), які також уже є на ринку;
- впроваджені на практиці нові або значно вдосконалені виробничі процеси.

Виходячи з цього, інновація зазвичай означає кінцевий результат впровадження інновації з метою зміни об'єкта управління та досягнення радикально кращого економічного, соціального чи іншого впливу.

Інновацією може бути новий продукт: метод, технологія, програма, організаційна форма або послуга.

Суть полягає в тому, що інновації включають такі ключові характеристики: потреба (новий продукт або новий спосіб задоволення потреби); творчість (результати нових розробок і дослідницької діяльності); джерело нових знань; генератор змін.

Тому інновацію слід розглядати з кількох сторін: як завершений процес отримання, освоєння, адаптації, трансформації та раціонального використання нових розробок, як частину процесу, обмеженого рамками даної установи, або як генератор зростання вимогам споживача.

Виділено такі групи інноваційних продуктів:

- 1) технологічні, у тому числі нові технології та їх застосування - продукти та послуги;
- 2) виробничі - залежно від організаційної форми виробництва, масштабів діяльності, способу залучення персоналу, включаючи аутсорсинг і працевлаштування;
- 3) маркетингові та логістичні інновації та інноваційні продукти;
- 4) організаційно-управлінські, які включають нові організаційно-управлінські форми і методи;
- 5) комерційні – нові ринки, нові підприємства, нові маркетингові, логістичні та комерційні технології.

У ході дослідження інноваційних препаратів на фармацевтичному ринку, як правило, використовується класифікація інновацій, яка розрізняє

товари, викликані потребами, засновані на фундаментальних дослідженнях, і товари, засновані на технологічних можливостях.

У контексті нашого аналізу, враховуючи специфіку діяльності роздрібних аптечних установ, найбільш цікавою є класифікація, за якою виділяють три типи інновацій:

- головні — оволодіти компанією прогресивними, маловідомими технологіями, які забезпечують їй конкурентоспроможність і лідируючі позиції на даний момент.

Такі технології називають «радикально інноваційними продуктами» або «високотехнологічними продуктами»:

- основні - добре розроблені та широко відомі сучасні технології, що забезпечують стабільність установи на ринку;

- нещодавно створені - вони все ще знаходяться в експериментальній стадії, але в довгостроковій перспективі вони можуть забезпечити хороші позиції, оскільки конкурентна ситуація змінюється.

Модель «Тамо» [5], поєднує такі види:

- Т – технологічний (технологічний) — нова технологія працює як перший інноваційний результат науково-практичної діяльності;

- А – при застосуванні – другим результатом інноваційного процесу є поява нових технологічних застосувань у вигляді нових продуктів і послуг;

- М – ринок або маркетинг і логістика виведення продуктів або послуг на ринок і доведення їх до споживача за допомогою маркетингових інновацій у вигляді сегментації ринку і логістики;

- О – організаційний менеджмент (organizational) — у результаті інновацій в організаційному механізмі та системі управління з'являються нові організаційні управлінські рішення та інновації. Згідно з цією концепцією, інновації слід розглядати комплексно.

3.2. Вивчення етапів проведення інноваційного аудиту

Важливо, що порядок появи та реалізації інновацій необхідно аналізувати в певному порядку (технологія — застосування — ринок — структура), який можна ідентифікувати як інноваційний процес, спрямований на реалізацію результатів наукових досліджень і розробок. Враховуючи викладене, ми виділили такі основні форми організаційно-управлінських інновацій:

- створення та реалізація нової або істотно зміненої корпоративної (акціонерної) стратегії в аптечній установі;
- впровадження сучасних (базованих на інформаційних технологіях) методів організаційного менеджменту (мається на увазі: застосування технологій з використанням сучасної обчислювальної техніки та спеціальних програмних засобів, наприклад, для вирішення завдань бухгалтерського та складського обліку, кадрового та іншого ресурсного обліку, планування потреб). Організація, аналіз фінансового стану установи та забезпечення прийняття управлінських рішень, автоматизовані системи документообігу організації, інформаційно-довідкові системи);
- створення та впровадження нових або істотно змінених організаційних структур;
- розробка нових або суттєво змінених методів і прийомів організації роботи в аптеці;
- впровадження сучасних систем логістики та доставки продукції;
- створення спеціалізованих підрозділів для проведення наукових досліджень і розробок, практичного впровадження науково-технічних досягнень (технологічні та інженерні центри, інноваційні підприємства малого бізнесу);
- організація та розвиток служби маркетингу в організації, в тому числі впровадження методів категорійного менеджменту в управління аптечним асортиментом.

Ефективність впровадження різних форм інноваційної діяльності в діяльність аптечних організацій багато в чому визначає ступінь інноваційної активності керівника і очолюваного ним колективу.

Чітке оцінювання відповідей респондентів дозволило проаналізувати сили, що рухають і стримують процес інноваційної діяльності: 23% респондентів заперечують можливість впровадження інновацій навіть за наявності інноваційних елементів в організації аптеки; 22% респондентів вважають, що фармацевтичні установи не мають ресурсів для розробки та впровадження інновацій.

Більше третини респондентів (40%) ставляться до цього питання нейтрально, і лише кожен шостий висловив зацікавленість і готовність до інноваційної діяльності.

Основою розробки рекомендацій щодо створення інноваційного потенціалу для аптечних установ є виявлення причин і джерел опору, а також визначення групи осіб, залучених до процесу впровадження інновацій.

Інноваційний потенціал характеризує здатність організації успішно виявляти, розробляти та впроваджувати інновації. Організації з низьким інноваційним потенціалом не мають достатнього інноваційного потенціалу, хоча потреба в інноваціях об'єктивно існує.

Інноваційний потенціал самої організації характеризується, з одного боку, передумовами для переходу від старого стану системи управління до нового стану, а з іншого – передумовами збалансованості та безперебійної роботи установи в процесі інновацій.

Відповідно ми відібрали складові інноваційного потенціалу аптеки. Передумови заміни старого на нове: творча атмосфера; наявність нової інформації; невдоволення існуючою практикою; знання перспективи розвитку; резервні ресурси; можливість автономної діяльності та ініціативи.

Передумови забезпечення збалансованості процесу інновацій: увага до аналізу можливих проблем; багатостороння інформація; організаційна

культура; знання цілісності операцій організації; сталість роботи організації; помірний інтенсивність праці; єдність цілей [5].

Тому необхідність підвищення інноваційної активності аптечної організації як рішення найважливішого організаційного завдання, а також обов'язковість проведення інноваційних аудитів в аптечних об'єктах є неодмінною умовою успішної діяльності організації.

Розробка алгоритму проведення інноваційного аудиту в три етапи передбачає: соціологічне опитування та обробка отриманих результатів за всіма питаннями кожного виду анкети; аналіз отриманих результатів та оцінка рівня інноваційної діяльності кожної досліджуваної аптеки із залученням експертів; відбір аптек з найвищим рівнем інноваційної активності для подальшої участі в пілотному дослідженні.

Результати інноваційного аудиту дають системну інтерпретацію елементів інноваційної діяльності внутрішнього середовища аптечної установи. Варто зазначити, що такий системний підхід до резервів підвищення інноваційного потенціалу аптеки сприяє досягненню поставленої мети та розробці рекомендацій, спрямованих на підвищення інноваційної активності аптечної організації.

Інноваційні фармацевтичні продукти чи технології – це нові, захищені патентом лікарські засоби, лікарські форми чи способи доставки діючих речовин, створення та впровадження яких у широку медичну практику насамперед дає змогу покращити або навіть радикально змінити прогноз багатьох захворювань, змінюють їх перебіг, знижують смертність, значно зменшують державні витрати на лікування та реабілітацію хворих, збільшують робочий час.

Найбільш яскравими прикладами, що підтверджують важливість створення принципово нових ліків, є відкриття антибактеріальних препаратів, які радикально знизили смертність від інфекційних захворювань і гнійних ускладнень, і створення препаратів інсуліну, які врятували життя пацієнтів, хіміотерапевтичні препарати для діабетиків і злоякісних пухлин.

Сьогодні у створенні інноваційних медичних технологій можна визначити такі пріоритетні напрями: закупівля нової хімічної продукції; синтез активних метаболітів або їх ізомерів (як приклад успішної реалізації цієї стратегії можна назвати, зокрема, порівняно недавно опубліковані антибактеріальні препарати); створення нових лікарських форм із покращеними властивостями, які за рахунок підтримки постійної концентрації діючої речовини в крові дають змогу зменшити кратність прийому лікарських засобів; нові засоби доставки ліків - інгаляційні, назальні, біотехнологічні технології, які на сьогоднішній день є одними з найпрогресивніших наукових напрямів; розробка багатокомпонентних препаратів, кожен компонент яких є доведено ефективним і безпечним препаратом. Усі інноваційні ліки проходять своєрідну еволюцію, основні етапи якої добре відомі: розробка ліків та клінічні випробування, які тривають у середньому 10-15 років.

Пошук нових молекул і подальша розробка інноваційних ліків це дуже тривалий і дорогий процес, який вимагає величезних інвестицій від фармацевтичних компаній. У середньому потрібно 15-20 років трудомістких лабораторних, експериментальних і клінічних досліджень, перш ніж препарат можна буде вивести на ринок і використовувати в клінічній практиці.

Перш за все, слід враховувати, що в наш час всебічне дослідження ефективності і особливо безпеки нових лікарських засобів набуває великого значення. Існували раніше ідеї та підходи до оцінки безпеки зараз переглядаються, з'являються нові, більш жорсткі вимоги, які дозволяють безпечно використовувати той чи інший препарат. Кожен новий препарат має пройти випробування контролюючих органів різних країн, підтвердити свою ефективність у різних категорій пацієнтів і, нарешті, стати затребуваним на ринку. Зараз у різних країнах світу розробляється понад 5000 нових потенційних препаратів, більшість із яких ще проходять доклінічні дослідження.

Що стосується найпоширеніших показань до застосування нових ліків, то не можна не відзначити, що відбулася трансформація: так, якщо 10 років тому більшість досліджень були спрямовані на профілактику та лікування серцево-судинних захворювань, то зараз є препарати, які в на етапі клінічних випробувань переважають протипухлинні препарати та препарати для лікування неврологічних захворювань, особливо розсіяного склерозу.

Сучасна фармацевтична промисловість, яка створює інноваційні ліки, безсумнівно, відіграє ключову роль у збільшенні тривалості життя людей та покращенні його якості.

Проте, окрім досягнутих результатів, на цьому шляху є й труднощі, адже наразі переважна більшість нових препаратів з'являється на ринку завдяки власним розробкам фармацевтичних компаній, і лише незначна їх частина створюється в державних установах.

При цьому розвиток фармацевтичної промисловості йде за двома основними напрямками: в основному відкриття нових ліків і розробка лікарських форм існуючих ліків.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

1. Досліджено передумови та резерви підвищення інноваційної активності фармацевтичних установ.
2. Вивчено особливості проведення інноваційного аудиту.

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

1. Проаналізовано вплив чинників прямого та непрямого впливу на діяльність аптечних установ. Методом експертних оцінок проаналізовано вплив факторів макро- та мікросередовища на діяльність аптек. Встановлено, що найбільше балів у ставленні споживачів до аптек отримали фармацевти. Визначено критерії відбору постачальників керівниками аптек: широкий асортимент, умови доставки та продажу, наявність ексклюзивних пропозицій та репутація постачальника. Встановлено, що з усіх досліджених нами груп факторів макросередовища вплив науково-технічних факторів на діяльність аптек є найбільш позитивним.

2. Визначено основні тенденції, що впливають на аптечну діяльність: підвищення якості послуг (8,7), розширення асортименту фармацевтичної та медичної продукції (8,7) та покращення сервісу (8,7).

3. Розроблено модель оцінки впливу факторів зовнішнього середовища, які опосередковано впливають на роботу аптечних установ.

4. На основі експертних оцінок завідуючих аптечними закладами розроблено семантичний диференціал, який наочно ілюструє сучасний ступінь адаптації аптечних закладів до тих чи інших факторів макросередовища.

5. За допомогою програми Microsoft Office Excel з усередненою кількісною оцінкою факторів зовнішнього макросередовища створено радіусні діаграми для всіх досліджуваних аптек (середні показники), міських та сільських аптек, де було виділено три зони: зона нестабільності аптеки, зону рівноваги (стабільності) аптечної діяльності та зону ефективної роботи (успішності) аптек. Радіальні діаграми дозволяють наочно визначити зв'язок між різними групами даних (факторами непрямого оточення) і середніми даними.

6. Розраховано коефіцієнти стабільності та успішності для всіх обстежених аптек (середні показники), міських та сільських аптек. Встановлено, що коефіцієнт стійкості міських (0,81) та всіх досліджуваних

аптек (0,76) свідчить про нижчий від середнього рівень адаптації до факторів зовнішнього макросередовища, а значення коефіцієнта стійкості для сільських аптек становить 0,52, що свідчить про низький рівень адаптації. Встановлено, що успішність міських (0,36) та всіх перевірених аптек (0,34) є низькою, а успішність сільських аптек (0,23) вкрай низькою. Тому керівники аптек повинні вивчати, аналізувати та ретельніше адаптуватися до змін у зовнішньому непрямому середовищі, щоб підвищити конкурентоспроможність аптек.

7. Для аптечних закладів виділено резерви розвитку, з реалізацією якого аптечні організації можуть вийти на «зону успіху».

8. Запропонована методика кількісної оцінки впливу факторів зовнішнього макросередовища на діяльність аптек дозволяє будь-якому закладу в умовах нестабільності та динамічності зовнішнього середовища визначити ступінь ефективності її функціонування. Виділені фактори зовнішнього макросередовища в результаті розрахунку коефіцієнтів стійкості та успішності діяльності та порівняно їх із середніми.

9. Створено передумови та резерви підвищення інноваційної активності аптечних організацій. Вивчено особливості проведення інноваційного аудиту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Александренко Т. Ефективна реструктуризація: від чого вона залежить. *Антикризове управління* . 2017. № 2. С. 9–13.
2. Александров А. В. Побудова інтегрованих систем менеджменту фармацевтичного підприємства (Частина II). *Медицина* . 2017. № 1 С. 51–55.
3. Асмолова Н. Виробництво досліджуваних лікарських засобів. *Вісник фармації та фармацевтики* . 2007. № 4. С. 34–41.
4. Бартатович С. В. Розвиток процесу руху товарів комунальних фармацевтичних підприємств за умов впровадження менеджменту якості. *Менеджмент, економіка та забезпечення якості у фармації* . 2010. № 3 (11). С. 30–34.
5. Беляєвський І. К. Маркетингові дослідження: інформація, аналіз, прогноз: учеб. Ютатат М.: Фінанси і статистика, 2014. 320 с.
6. Бондарєва І. В. Аналіз вибору заходів адаптації до змін зовнішнього середовища фармацевтичними підприємствами. Сучасне та майбутнє медицини: матеріали VI Міжнар. наук. навчання та молодих учених, 9-10 квіт. 2009 р. Вінниця, 2009. С. 188–189.
7. Бондарєва І. В. Аналіз впливу контактної аудиторії на роботу аптек. XIV. Міжнародні речі мед. з'їзд студентів та молодих учених 13–15 квіт. 2010, Тернопіль. Тернопіль: Укрмедкнига, 2010. С. 276.
8. Бондарєва І. В. Аналіз факторів зовнішнього середовища фармацевтичних і аптечних підприємств. Актуальні проблеми створення нових лікарських засобів : матеріали всеукр. наук.-практ. конф. навчання та молодих вчених, 16-17 квіт. 2008, Харків. – Х.: Вид-во НАН, 2008. С. 269.
9. Бондарєва І. В. Вибір типу організаційної структури фармацевтичних підприємств як фактор адаптації до змін зовнішнього середовища. Актуальні проблеми створення нових лікарських засобів : матеріали всеукр. наук.-практ. конф. навчання та молодих вчених, 23-24 квіт. 2009 р. Харків. Х.: Вид-во НАН, 2009. С. 308.

10. Бондарєва І. В. Моделювання процесу адаптації виробничого фармацевтичного підприємства до змін зовнішнього середовища. Актуальні проблеми створення нових лікарських засобів : матеріали всеукр. наук.-практ. конф. навчання та молодих учених, 21-22 квіт. 2010 р. Харків. Х.: Вид-во НАН, 2010. С. 345.

11. Бондарєва І. В. Моделювання технології прийняття та реалізації управлінських рішень з урахуванням факторів невизначеності. Ефективність застосування маркетингу та логістики фармацевтичними організаціями: матеріали наук.-практ. конф., 21 жовтня 2008 р., Харків. Х.: Вид-во НФаУ, 2008. С. 33–34.

12. Бондарєва І. В. Оцінка впливу науково-технічних факторів на роботу фармацевтичних та аптечних підприємств. Матеріали XII Міжнар. з'їзду студентів та молодих учених 31 березня – 2 квітня 2008 р., м. Тернопіль. Тернопіль: Укрмедкнига, 2008. С. 211.

13. Бондарєва І. В. Оцінка впливу соціокультурних факторів на роботу фармацевтичних організацій. здатність. 2008. Видання 10. С. 242.

14. Створення ефективних параметрів реорганізації Броїло Е. В. Кризове підприємство. *Менеджмент в Росії і за кордоном* . 2017. № 2 С. 96–103.

15. Вернигор Н. Огляд фармацевтичного ринку України за I півріччя 2008 року. *Фармацевт* . 2018. № 17. С. 12–20.

16. Вилисов В.Я. Адаптивний підхід до розподілу обмежених ресурсів у виробничих системах . *Менеджмент в Росії і за кордоном* . 2017. № 5 С. 9–19.

17. Виноградова О. В. Особливості реструктуризації підприємств України в сучасних умовах. *Вісник ДонДУЕТ* . 2015. № 4 (28). С. 94-99.

18. Вінник Т. Корпоративна реструктуризація в Україні: особливості проведення та методи оцінки ефективності. *Галицький економічний вісник* . 2018. № 4 (19). С. 44–51.

19. у системі факторів впливу на процес прийняття та реалізації управлінських рішень. *Вісник Київського державного торговельно - економічного університету* . 2010. № 4. С. 54–60.
20. Гайдаєнко Г. Проблеми застосування методу аналізу корпоративного маркетингового середовища. *Вісник Московського університету. Сер. Економіка* . 2013. № 5. С. 108–126.
21. Галгаш Р.А. Розробка нормативної моделі корпоративної реструктуризації . *Вісник СХНУ* . 2013. № 3 (61). С. 30–39.
22. Гаркавенко С. С. Маркетинг: доц. 6-е видання К.: Мерлег, 2008. 720 с.
23. Геєць В. М. Моделі та методи соціально-економічного прогнозування: навч. Х.: ІНЖЕК, 2005. 396 с.
24. Демченко А. Реструктуризація підприємства на основі маркетингової концепції. *Маркетинг* . 2017. № 6 (97). С. 89–96.
25. Денісова М. Перевага аптек у виборі розповсюджувачів ліків. *Медицина* . 2015. № 10 С. 54–55.
26. Дерев'янченко Т. Є. Проблеми оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства. *Вісник Києва. Національний університет технологій та дизайну* . 2015. № 2 С. 143–148.
27. Дерунова В.М. Сучасна модель антикризового фінансового менеджменту. *Технічний розвиток і ефективність виробництва* : зб. науки пр. № 122 Х.: ХДПУ, 2000. С. 44–47.
28. Додонов О. Г. Інформаційно-аналітичне забезпечення прийняття управлінських рішень у кризових ситуаціях. Реєстрація, зберігання та обробка даних. 2006. Т. 8, № 1 С. 37–54.
29. Громовик Б.П. Дослідження стратегічних пріоритетів управління фармацевтичними організаціями в умовах зміни зовнішнього середовища. *Фармацевтичний журнал* __ 2006. № 6. С. 3–8.
30. Багірова В. Л. *Еволюція та методологія сучасного маркетингу ліків* . 2001. № 2. С. 27–35.

31. Загорій В. А. Адаптаційні процеси в період зміни форми власності підприємства. *Аптекаський журнал* __ 2002. № 51. С. 8–12.
32. Загорій В. А. Фактори впливу на діяльність фармацевтичного виробництва в умовах ринкової кон'юнктури. *Аптечний вісник* . 2000. № 2 (22). С. 40–43.
33. Ілляшенко С. М. Маркетинг: навч. посібник / заг.ред. д.е.н., проф. Ілляшенко С.М. Суми: ВТД «Університетська книга», 2004. 976 с.
34. Кендалл М. Статистичні висновки та святкування. М.: «Наука», 1973. 899 с.
35. Лебединець В. А. Аналіз актуальності інтегрованих систем менеджменту у фармації. *Фармацевт* . 2018. № 17. С. 26–28.
36. Липовицька С. А. Методика оцінки ефективності адаптації вітчизняних підприємств до змін зовнішнього середовища. *Актуальні проблеми економіки*. 2006. № 5 (59). С. 49–57.
37. Г. М. Лисак Оцінка іміджу фармацевтичної компанії методом семантичного диференціалу. ХХІ. фармація століття : тез. додати його. всеукраїнської науково-практичної конференції 23-24 жовтня 2002 р. Х., 2002. С. 229-230.
38. Мазуренко О. Розбери. *Тижнева газета АПТЕКА* . №31 2018 (502). стор. 89
39. Майборода О. Є. Методичний підхід до антикризового управління промисловими підприємствами. *Економіка розвитку* . 2005. № 4 (36). С. 98–100.
40. Макаров К.Г. Концепція адаптивного управління в економічних системах. *Економічна кібернетика* . 2001. 1–2. С. 42–47.
41. Малий В. В. Вибір структури управління як фактор адаптації до змін організаційного середовища. *Управління проектами та розвиток виробництва* . 2006. № 1 (17). Стр 14–18.

42. Мех О. А. Нові науково-виробничі відносини у фармацевтичній економіці: перспективи створення виробничо-територіальних кластерів. *Проблеми науки* . 2005. № 1 С. 30–35.

43. Мироненко С. А. Застосування методу експертної оцінки при прийнятті господарських рішень. *Механізм регулювання економіки* . 2001. 1–2. С. 196–201.

44. Мищенко С. Г. Адаптація маркетингової діяльності підприємства. Нове в економічній кібернетиці під ред. Ю. Г. Лисенко; Донецький державний ун-т Донецьк: ДонДУ, 1999. 83 с.

45. Бондарєва І. В. Методи порівняльного аналізу адаптації українських фармацевтичних підприємств до зовнішніх змін. *Фармацевтичний журнал (Узбекистан)*. № 4 2014 року С. 4–8.

46. Бондарєва І.В. Особливості застосування моделі адаптації організаційної структури фармацевтичних підприємств до змін зовнішнього середовища. *Фармацевтичний журнал* . 2015. № 2 (82). С. 40–44.

47. Бондарєва І. В. Вивчення основних засад імовірнісного підходу до адаптивного управління підприємствами. Менеджмент і маркетинг як складові сучасної економіки, науки, освіти, практики: Матеріали III міжнародної наукової Інтернет-конференції / За ред. кол.: В. Малий та ін. НФаУ, 2015. С. 64-66.

48. Бондарєва І. В. Аналіз психологічного клімату в колективі аптек. Менеджмент і маркетинг як складова сучасної економіки, науки, освіти, практики, збірник наукових праць IV Міжнародна науково-практична Інтернет-конференція. ред. кол.: В. Малий та ін. 2016. С. 91

ДОДАТКИ

АНКЕТА

Шановні колеги! Кафедрою фармацевтичного менеджменту та маркетингу НФаУ проводяться наукові розробки по адаптивному управлінню АЗ в сучасних умовах. З метою отримання об'єктивної інформації про оцінку впливу зовнішнього середовища на роботу аптек просимо Вас відповісти на наступні питання:

1. *Ваша посада*

- завідувач
 заступник завідувача

- фармацевт
 інше _____

2. *Ваша освіта*

- вища
 середня

3. *Стаж роботи за фахом:*

- до року
 від 1 до 5 років
 від 6 до 10 років
- від 11 до 15 років
 від 16 до 20 років
 більше 21 року

4. *Оцініть, будь ласка, будь ласка, ступінь впливу нижче перелічених чинників макросередовища (від -3 до +3 балів) на роботу Вашого закладу*

Фактори	бали						
	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
1	2	3	4	5	6	7	8
ДЕМОГРАФІЧНІ ФАКТОРИ							
1. Зміна рівня народжуваності							
2. Міграція населення							
3. Старіння населення							
4. Національна структура населення							
ЕКОНОМІЧНІ ФАКТОРИ							
1. Доходи населення							
2. Рівень інфляції							
3. Введення ПДВ на вироби медичного призначення							
4. Зростання рівня цін							
5. Збільшення цін на енергоносії							
6. Умови надання (отримання) кредиту							
7. Зміна курсу іноземної валюти							
8. Рівень безробіття							
9. Вступ України до СОТ							
10. Зростання ВВП							
11. Розвиток страхової медицини							
ЕКОЛОГІЧНІ ФАКТОРИ							
1. Забрудненість навколишнього середовища							
2. Зміна вартості енергетичних і природних ресурсів							
3. Підвищення вимог до дотримання положень по охороні навколишнього середовища (ріст витрат)							
НАУКОВО-ТЕХНІЧНІ (ТЕХНОЛОГІЧНІ) ФАКТОРИ							
1. Поява нових технологій виготовлення ЛП							
2. Поява оригінальних ЛП							
3. Рівень технології виробництва ЛП							
4. Комп'ютеризація підприємств галузі							
5. Інформаційне забезпечення підприємств							
6. Питома вага кваліфікованих і професійних співробітників серед працюючих у галузі							
7. Співпраця з НДІ і вузами							

Продовження додатку А

6. Оцініть за 10-бальною шкалою тенденції на ринку, які впливають на діяльність ФП?

- поява нових ЛП _____
- підвищення якості послуг _____
- збільшення асортименту товарів _____
- підвищення цін іншими підприємствами _____
- поліпшення сервісу _____
- вдосконалення роботи з постачальниками _____
- соціальна відповідальність виробників _____
- стимулювання збуту _____
- маркетингове дослідження ринку _____
- збільшення прибутку підприємств _____
- інші (вказіть, які) _____

7. Оцініть, будь ласка, за 10-бальною шкалою фактори мікросередовища, що впливають на роботу Вашого підприємства?

Фактори	бали									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
КОНКУРЕНЦІЯ										
1. Конкурентоспроможність підприємства в цілому (режим роботи, місце розташування, ціни, рівень обслуговування)										
2. Конкурентоспроможність маркетингової діяльності (знижки, акції, реклама, мерчандайзинг)										
3. Конкурентоспроможність товарного асортименту										
4. Перспективи розвитку конкуренції (поява нових конкурентів, посилення старих)										
СПОЖИВАЧІ										
1. Ставлення споживачів до аптеки										
2. Врахування потреб споживачів										
3. Оцінка працівниками аптеки переваг споживачів										
4. Вивчення мотивації покупки споживача										
ПОСТАЧАЛЬНИКИ										
1. Асортимент і якість товару										
2. Умовія продажів										
3. Умови доставки										
4. Надійність постачальника										
5. Наявність ексклюзивних пропозицій										
6. Репутація постачальника										
КОНТАКТНІ АУДИТОРИИ										
1. Вплив лідерів думок (лікарів, економістів, керівників, лідерів фірм, аптек)										
2. Вплив державних органів влади										
3. Вплив ЗМІ										

ДЯКУЄМО ЗА ВАШІ ВІДПОВІДІ!

SWOT-analysis of pharmacy organization

Iryna Bondarieva, Department of Pharmaceutical Management and Marketing of the National University of Pharmacy, Associate Professor, Candidate of Pharmaceutical Sciences
 iryna.bondarieva@gmail.com

Diana Chorna
 6th year higher education student majoring in "Pharmacy"

Iryna Tkachenko, Department of Pharmaceutical Management and Marketing of the National University of Pharmacy, assistant, Candidate of Pharmaceutical Sciences

In the theory and practice of pharmaceutical marketing and logistics, analytical approaches are used that make it possible to assess the current state of entrepreneurship and its development prospects, in particular the SWOT analysis method (SWOT is an abbreviation of the first letters of the English words strengths, weakness, opportunities and threats — dangers). In the scientific literature, there are also such synonyms of this term as the TOWS matrix or the WOTS-up method.

SWOT analysis is suitable both for the pharmaceutical enterprise as a whole and for certain types of entrepreneurship in order to substantiate planned marketing and logistics decisions. The SWOT analysis methodology allows to systematize the research results by the following groups: strengths and weaknesses in the organization's activities (internal factors); favourable opportunities and threats from the surrounding (external) market environment (external factors).

The aim of the work is SWOT-analysis of pharmacy organization.

SWOT-analysis is very important for any pharmacy, because it needs to develop. For this we make plans. But the plan is our desires. And desires must be balanced with opportunities. SWOT analysis will show us where our weaknesses are and where the dangers lie. Then we will be able to "lay the straw" in time, and no surprises will cause significant harm to business. SWOT-analysis provides for an analysis of the situation at the enterprise itself and an external analysis.

The strengths of the pharmacy distinguish it from competitors, give advantages, and the weaknesses, i.e. shortcomings must be eliminated, otherwise competitors will be able to use them to their advantage. For example, a wide range of medicines and medical products, the availability of exclusive medicines, the high professionalism of the first-timers, and the growth in the number of regular customers make it possible to avoid a competitive threat. Insufficient staff qualifications, imperfection of warehouse management, inventory control, etc. reduce the competitive position of the pharmacy.

The strengths were determined: location close to transport interchange, experience in the market, wide range of goods, presence of a department of para pharmaceutical products, relatively low selling prices, high professionalism of personnel.

The weak sides were determined: the volume of goods turnover is below the average for the city, limited floor space, there are no racks for a better display of goods, shortage of working capital, low level of pharmacy profitability, decreased liquidity, lack of staff to work in two shifts, weak staff motivation, lack of a personnel assessment system, warehouse imperfections, low level inventory management system, significant load on one pharmacist.

An analysis of the internal environment in an enterprise is usually called a situational analysis, which includes: analysis of assortment policy; analysis of pricing, marketing, advertising strategies and sales promotion activities; analysis of the organization of service maintenance; cost analysis; analysis of the material, technical and financial condition; analysis of personnel potential, etc.

The main task of external analysis is to identify and understand the positive and negative factors that can affect the pharmacy's performance. A clear and comprehensive definition of both is equally important for business. After all, it is necessary not only to make the most of any opportunities that open up, but also to try to minimize the risks and threats. If an enterprise does not pay attention

to changes in the external environment, then it resembles an ostrich hiding its head in the sand for its own deceptive calmness.

In our opinion, the negative impact of weaknesses and threats can be reduced by: cooperation with a doctor and medical facilities, which will increase the number of buyers, and hence profits; transition to round-the-clock operation, which will also increase the number of purchases; reorganization and rationalization of the storage system, which will reduce the time spent on serving one customer; cooperation with new suppliers with lower prices.

Conclusions. SWOT-analysis of pharmacy organization was conducted.

Annotation

The SWOT analysis of the pharmacy organization was carried out. Strengths and weaknesses, opportunities and threats were highlighted. The strengths were determined: location close to transport interchange, experience in the market, wide range of goods, presence of a department of para pharmaceutical products, relatively low selling prices, high professionalism of personnel. The weak sides were determined: the volume of goods turnover is below the average for the city, limited floor space, there are no racks for a better display of goods, shortage of working capital, low level of pharmacy profitability, decreased liquidity, lack of staff to work in two shifts, weak staff motivation, lack of a personnel assessment system, warehouse imperfections, low level inventory management system, significant load on one pharmacist. It was determined that the negative impact of weaknesses and threats can be reduced by: cooperation with a doctor and medical facilities, which will increase the number of buyers, and hence profits; transition to round-the-clock operation.

Key words: SWOT analysis, strengths, weaknesses, opportunities, threats, pharmacy.

Анотация

Тахлили SWOT дар ташкилоти дорухона гузаронида шуд. Тарафҳои қавӣ ва заъф, имкониятҳо ва таҳдидҳо қайд карда шуданд. Тарафҳои қавӣ муайян карда шуданд: ҷойгиршавӣ ба мубодилаи нақлиёт, таҷриба дар бозор, доираи васеи молҳо, мавҷудияти шӯъбаи маҳсулоти фармасевтӣ, нархи нисбатан пастӣ фуруш, сатҳи баланди касбии кормандон. Тарафҳои заъф муайян карда шуданд: ҳаҷми муомилоти мол аз ҳисоби миёнаи шаҳр паст аст, майдони маҳдуди ошён, рафҳо барои беҳтар намоиш додани мол, нарасидани маблағи муомилот, дарачаи пастӣ даромаднокии дорухона, паст шудани пардохтпазирӣ, набудани дар ду смена кор кардани кадрҳо, сушт будани ҳавасмандии кадрҳо, набудани системаи баҳодихии кадрҳо, нуксонҳои анборҳо, системаи пастӣ идоракунии инвентаризация, бори калон ба як дорухона. Муайян карда шуд, ки таъсири манфии заъф ва таҳдидҳо бо роҳҳои зерин кам кардан мумкин аст: ҳамкорӣ бо духтур ва муассисаҳои тиббӣ, ки шумораи харидорон ва аз ин руи фонди зиёд мешавад; гузаштан ба кори шабонарузӣ.

Калидвожаҳо: тахлили SWOT, ҷиҳатҳои қавӣ, заъф, имкониятҳо, таҳдидҳо, дорусозӣ.

Анотация

Проведен SWOT-анализ аптечной организации. Были выделены сильные и слабые стороны, возможности и угрозы. Определены сильные стороны: близкое расположение к транспортной развязке, опыт работы на рынке, широкий ассортимент товаров, наличие отдела парафармацевтических препаратов, относительно низкие отпускные цены, высокий профессионализм персонала. Определены слабые стороны: объем товарооборота ниже среднего по городу, ограниченная торговая площадь, отсутствие стеллажей для лучшей выкладки товаров, нехватка оборотных средств, низкий уровень рентабельности аптеки, снижение ликвидности, отсутствие работа персонала в две смены, слабая мотивация персонала, отсутствие системы оценки персонала, несовершенство склада, низкий уровень системы управления запасами, значительная нагрузка на одного провизора. Определено, что негативное влияние слабых сторон и угроз можно уменьшить путем: сотрудничества с врачом и медицинскими учреждениями, что позволит увеличить количество покупателей, а значит, и прибыль; переход на круглосуточный режим работы.

Ключевые слова: SWOT-анализ, сильные и слабые стороны, возможности, угрозы, аптека.

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

Діани ЧОРНОЇ

1. Тема кваліфікаційної роботи: «Аналіз зовнішнього середовища аптечних організацій»
керівник кваліфікаційної роботи: Ірина ТКАЧЕНКО, к.фарм.н.,
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): охарактеризувати макросередовище та його вплив на фармацевтичну компанію; розкрити середовище, що безпосередньо впливає на діяльність аптечних організацій; дослідити впливу прямих і опосередкованих факторів зовнішнього середовища на діяльність аптечних закладів; провести моделювання впливу факторів зовнішнього опосередкованого оточення на роботу аптечних організацій; визначити передумови і резерви, необхідні для підвищення інноваційної активності аптечних організацій; вивчити етапи проведення інноваційного аудиту.
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):
рисуноків – 10, таблиці – 3.

6. Консультанти розділів кваліфікаційної роботи

Розділ	Ім'я, ПРІЗВИЩЕ, посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Ірина ТКАЧЕНКО, асистент кафедри фармацевтичного менеджменту та маркетингу	07.09.2022	07.09.2022
2	Ірина ТКАЧЕНКО, асистент кафедри фармацевтичного менеджменту та маркетингу	20.10.2022	20.10.2022
3	Ірина ТКАЧЕНКО, асистент 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	Характеристика середовища, що безпосередньо впливає на діяльність аптечних організацій	вересень 2022	виконано
3	Визначення передумов та резервів, необхідних для підвищення інноваційної активності аптечних організацій	жовтень 2022	виконано
4	Дослідження впливу прямих і опосередкованих факторів зовнішнього середовища на діяльність аптечних закладів	листопад 2022	виконано
5	Модельовання впливу факторів зовнішнього опосередкованого оточення на роботу аптечних організацій	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

_____ Діана ЧОРНА

Керівник кваліфікаційної роботи

_____ Ірина ТКАЧЕНКО

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.	Чорна Діана Леонідівна	Аналіз зовнішнього середовища аптечних організацій	Analysis of the external environment of pharmacy organizations	<i>ас.</i> Ткаченко І. В.	<i>доц.</i> Волкова А. В.

ПІДСТАВА: службова записка завідувача кафедри про затвердження теми 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**

№ 108761 від «26» листопада 2022 р.

Проаналізувавши випускню кваліфікаційну роботу за магістерським рівнем здобувача вищої освіти заочної форми навчання Чорної Діани Леонідівни, _____ курсу, _____ групи, спеціальності 226 Фармація, промислова фармація, на тему: «Аналіз зовнішнього середовища аптечних організацій / Analysis of the external environment of pharmacy organizations», Комісія з академічної доброчесності дійшла висновку, що робота, представлена до Екзаменаційної комісії для захисту, виконана самостійно і не містить елементів академічного плагіату (копіювання).

**Голова комісії,
професор**



Інна ВЛАДИМИРОВА

1%

7%

ВІДГУК

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

Діани ЧОРНОЇ

на тему: «Аналіз зовнішнього середовища аптечних організацій»

Актуальність теми. Зовнішнє середовище непостійне, воно постійно змінюється, і середовище сучасних компаній змінюється все швидше і швидше. Хоча ця тенденція є загальною, є організації, навколо яких зовнішнє середовище особливо рухливе. Наприклад, темпи зміни технологій і конкурентних параметрів у фармацевтичній галузі одні з найвищих.

Практична цінність висновків, рекомендацій та їх обґрунтованість. Практична значимість проведених досліджень полягає у можливості визначення ступеню ефективності функціонування аптечного закладу під впливом факторів зовнішнього оточення непрямого впливу. Наведені результати є науково-обґрунтованими та можуть бути використані при оцінці ефективності роботи фармацевтів.

Оцінка роботи. Діани ЧОРНОЇ 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 проявив креативність, цілеспрямованість, самостійність, наполегливість.

Загальний висновок та рекомендації про допуск до захисту. Кваліфікаційна робота здобувача вищої освіти Діани ЧОРНОЇ на тему: «Аналіз зовнішнього середовища аптечних організацій» 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
"05" грудня 2022 р.

_____ Ірина ТКАЧЕНКО

РЕЦЕНЗІЯ

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

Діани ЧОРНОЇ

на тему: «Аналіз зовнішнього середовища аптечних організацій»

Актуальність теми. Фармацевтична організація знаходиться в постійному обміні із зовнішнім оточенням, забезпечуючи тим самим своє виживання. Зовнішнє середовище є джерелом, що забезпечує аптечну організацію ресурсами, необхідними для підтримки внутрішнього потенціалу на належному рівні. Однак ресурси зовнішнього середовища не безмежні, і фармацевтичні організації, що працюють у цьому ж середовищі, також претендують на них.

Теоретичний рівень роботи. У кваліфікаційній роботі розкрито характеристику середовища, що безпосередньо впливає на діяльність аптечних організацій.

Пропозиції автора по темі дослідження. Автором проведено моделювання впливу факторів зовнішнього опосередкованого оточення на роботу аптек.

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

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 Діани ЧОРНОЇ на тему: «Аналіз зовнішнього середовища аптечних організацій» 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. Аліна ВОЛКОВА

"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 Чегринець 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)-02а Діани ЧОРНОЇ до захисту кваліфікаційної роботи в Екзаменаційній комісії НФаУ. Кваліфікаційна робота на тему «Аналіз зовнішнього середовища аптечних організацій».

ВИСТУПИЛИ: В обговоренні кваліфікаційної роботи взяли участь доц. ЗВО Малініна Н.Г., доц. ЗВО Бабічева Г.С. Керівник кваліфікаційної роботи: ас, канд. фарм. наук, Ткаченко І.В.

УХВАЛИЛИ: Допустити здобувача вищої освіти Діану ЧОРНУ до захисту кваліфікаційної роботи на тему «Аналіз зовнішнього середовища аптечних організацій» в Екзаменаційній комісії НФаУ.

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

Володимир МАЛІЙ

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

Світлана ЖАДЬКО

НАЦІОНАЛЬНИЙ ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ПОДАННЯ ГОЛОВІ ЕКЗАМЕНАЦІЙНОЇ КОМІСІЇ ЩОДО ЗАХИСТУ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Направляється здобувач вищої освіти Діана ЧОРНА до захисту кваліфікаційної роботи за галуззю знань 22 Охорона здоров'я спеціальністю 226 Фармація, промислова фармація освітньою програмою Фармація на тему: «Аналіз зовнішнього середовища аптечних організацій»

Кваліфікаційна робота і рецензія додаються.

Декан факультету _____ / Микола ГОЛІК /

Висновок керівника кваліфікаційної роботи

Здобувач вищої освіти Діана ЧОРНА виконала на кафедрі фармацевтичного менеджменту та маркетингу НФаУ кваліфікаційну роботу, яка присвячена аналізу зовнішнього середовища аптечних організацій.

У першому розділі роботи розкрито особливості зовнішнього оточення аптечних організацій.

У другому розділі проведено моделювання впливу факторів зовнішнього опосередкованого оточення на роботу аптечних організацій. У третьому розділі визначено передумови та резерви, які необхідні для підвищення інноваційної активності аптечних організацій.

У цілому подана до захисту кваліфікаційна робота Діани ЧОРНОЇ на тему «Аналіз зовнішнього середовища аптечних організацій» відповідає вимогам, що висуваються до кваліфікаційних робіт, оцінюється позитивно і може бути рекомендована для захисту в Екзаменаційну комісію НФаУ.

Керівник кваліфікаційної роботи

Ірина ТКАЧЕНКО

“05” грудня 2022 року

Висновок кафедри про кваліфікаційну роботу

Кваліфікаційну роботу розглянуто. Здобувач вищої освіти Діана ЧОРНА 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/