

**РИЩЕНКО Оксана Олександрівна**, кандидат фармацевтичних наук, доцент кафедри медичного та фармацевтичного права, загальної і клінічної фармації Харківської медичної академії післядипломної освіти, м. Харків: e-mail: krisa83@bk.ru

**RISCHENKO Oksana Oleksandrivna**, Candidate of Pharmaceutical Sciences, assistant professor of medical and pharmaceutical law, general and clinical pharmacy Kharkiv Medical Academy of Postgraduate Education, Kharkiv.: E-mail: krisa83@bk.ru

УДК: 615.12:658.310:005.73

*В.М. Толочко, Т.О. Артюх, М.В. Зарічкова*

**ВИЗНАЧЕННЯ СУТНОСТІ ТА ЗМІСТОВНОСТІ ПОНЯТЬ АДАПТАЦІЇ ТА АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ АПТЕЧНИХ ЗАКЛАДІВ**

*В.М. Толочко, Т.А. Артюх, М.В. Заричковская*

**ОПРЕДЕЛЕНИЕ СУЩНОСТИ И СОДЕРЖАТЕЛЬНОСТИ ПОНЯТИЙ АДАПТАЦИИ И АДАПТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ АПТЕЧНЫХ УЧРЕЖДЕНИЙ**

*V.M. Tolochko, T.O. Artyukh, M.V. Zarichkova*

**DEFINING THE ESSENCE AND SUBSTANCE TERMS OF ADAPTATION AND ADAPTIVE MANAGEMENT PERSONNEL IN PHARMACIES**

У статті розглянуто та систематизовано існуючі погляди на поняття адаптації та адаптивного управління. Дослідження свідчать, що в рамках світової тенденції щодо пошуку шляхів та нових підходів до управління організаціями, актуальність використання адаптивного управління не викликає сумнівів. Проте аналіз наукових публікацій показав лише наявність розроблених адаптивних заходів для підтримки ефективності аптечного закладу в цілому, що мають багатовекторний характер. Проте ці дослідження досить фрагментарні, а конкретних, заснованих на концептуальній основі теорії та практики управління персоналом науково обґрунтованих заходів для адаптації до умов ринкових відносин саме персоналу, як головного ресурсу стійкого розвитку АЗ, досліджено не було. Саме тому авторами розкрито сутність понять адаптації спеціалістів фармації та адаптивного управління персоналом аптечних закладів. Адаптивне управління персоналом аптечних закладів визначено, як вид управлінської діяльності в умовах нестабільності середовища АЗ з урахуванням зовнішніх та внутрішніх умов функціонування, який спрямовано на зміцнення взаємозв'язків АЗ та його персоналу для реалізації оптимального направлення дій з досягнення сформульованої мети ефективної діяльності персоналу.

**Ключові слова:** адаптація, адаптивне управління, персонал, спеціалісти фармації, аптечні заклади

В статье рассмотрены и систематизированы существующие взгляды на понятие адаптации и адаптивного управления. Исследования показывают, что в рамках мировой тенденции поиска путей и новых подходов к управлению организациями, актуальность использования адаптивного управления не вызывает сомнений. Однако анализ научных публикаций показал лишь наличие разработанных адаптивных мер для поддержания эффективности аптечного учреждения в целом, имеющих многовекторный характер. Однако эти исследования весьма фрагментарны, а конкретных, основанных на концептуальной основе теории и практики управления персоналом научно обоснованных мер по адаптации к условиям рыночных отношений именно персонала, как главного ресурса устойчивого развития АЗ, исследованно не было. Именно поэтому авторами раскрыта сущность понятий адаптации специалистов фармации и адаптивного управления персоналом аптек. Адаптивное управление персоналом аптек определено как, вид управленческой деятельности в условиях нестабильности среды аптечного учреждения с учетом внешних и внутренних условий функционирования, который направлен на укрепление взаимосвязей аптечного учреждения и его персонала для реализации оптимального направления действий по достижению сформулированной цели эффективной деятельности персонала.

**Ключевые слова:** адаптация, адаптивное управление, персонал, специалисты фармации, аптечные учреждения

The article was reviewed and systematized the existing views on the concept of adaptation and adaptive management. Studies were showed that the global trend toward were being found ways and new approaches to the management of organizations, the relevance of the use of adaptive management is not in doubt. However, the analysis of scientific publications were showed only the presence of an adaptive measures to maintain the efficiency of pharmacy in General, which were multidirectional in nature. However, these studies was quite fragmentary, and specific, based on the conceptual basis of the theory and practice of personnel management science-based measures to adapt to the market conditions it staff, as the main resource of sustainable development pharmacy, was not investigated. That is why the authors of the essence of the concepts of adaptation professionals pharmacy and adaptive management personnel pharmacies. Adaptive management personnel drugstores defined as a type of administrative activity in the unstable environment of the adaptive management with regard to the external and internal environment, which aims to strengthen the links pharmacy and his staff to implement the optimal course of action to achieve the goals of effective activity of the staff.

**Keywords:** adaptation, adaptive management, personnel, specialists in pharmacy, pharmacy

Процеси євроінтеграції та консолідації, що відбуваються на фармацевтичному ринку України, в рамках світової тенденції щодо пошуку шляхів та нових підходів до управління організаціями, сприяють стрімкому розвитку системи управління персоналом аптечних закладів (АЗ). Тим більш, що динамічність сучасних змін, у яких функціонують вітчизняні АЗ, обумовлюється невизначеністю та складними взаємозв'язками, нестабільністю і значною рухливістю факторів зовнішнього середовища. За таких умов, особливу увагу привертає концепція організаційного дарвінізму. Вона передбачає виживання та адаптацію АЗ до мінливості зовнішнього середовища під впливом економічної кризи, жорсткої конкуренції, недосконалості законодавчо-правової бази перехідного періоду країни та гармонізації з європейськими нормами і стандартами. Тобто, вимагає від керівництва АЗ систематичного адаптивного управління (АУ), зокрема й персоналом, як одним з найголовніших ресурсів.

Потреба у застосуванні АУ широко висвітлена в роботах М.Мескона, М.Альберта, Ф.Хедоурі, А.М.Моїсеєва та інших. Серед сучасних базових теоретичних досліджень потрібно відмітити роботи закордонних та вітчизняних вчених І. Ансоффа, А.А. Алпатова, Л.П. Бєлих, І.П. Отенко, Г.В. Назарова, В.М., Гринькова, З.Є. Шершньова та інших вчених, що висвітлюють проблеми адаптації організації до мінливих умов зовнішнього середовища та формування ними ефективного шляху розвитку [14]. Теоретичні та методичні питання розвитку системи адаптації механізму функціонування великих підприємств зазначені у роботах О. Раєвнєва [14].

Що стосується наукових публікацій фармацевтичної направленості, то аналіз показав наявність розроблених адаптивних заходів для підтримання ефективності АЗ в цілому. Зокрема, це - реструктуризація організаційної структури АЗ, введення додаткових посад, пошук нових сфер діяльності на основі результатів детального аналізу факторів зовнішнього середовища. Широко висвітлені питання вивчення впливу змін законодавчо-нормативної бази на діяльність АЗ; можливостей впровадження програм саморозвитку спеціалістів фармації (СФ); організації інформаційної роботи АЗ; підвищення лояльності споживачів; оптимізації роботи з постачальниками; покращання сервісу; створення клієнтських баз та ін.. Авторами проаналізовані та сформульовані види, типи, методи та напрямки адаптації. Також вітчизняні науковці, розвиваючи теорію АУ, визначають схеми та методи проведення оцінки ефективності адаптивних дій організації [3,6,11-13,15-16], серед яких і адаптивне управління належним асортиментом лікарських засобів різних номенклатурно-правових груп [3]. В різні періоди розвитку фармацевтичної галузі і до теперішнього часу велику увагу науковці і практики приділяли питанню функціонування системи управління персоналом фармацевтичних підприємств в умовах впровадження належної

виробничої практики (GMP) [1,3,6-9,11-13,16]. Багато уваги приділяють проблемам організації праці спеціалістів у різних галузях, зокрема в роботах відомих вітчизняних і зарубіжних учених: Т.Базарова, О.Віханського, П.Друкера, А.Кібанова, Ф.Котлера, В.Некрасова, В.Травіна, Э.Уткіна, В.Воронкової, Р.Фатхудинова, Т.Овчинникової, Ю.Одегова, А.Татаркіна, А.Хорева, Л.Чурікова, у тому числі і в фармації [1,6,11-13,15-16].

Проте середовище, в якому функціонують АЗ України, і надалі характеризується великим ступенем невизначеності, внаслідок чого у своїй діяльності вони постійно стикаються з неочікуваним впливом зовнішнього середовища, а конкретних, заснованих на концептуальній основі теорії та практики управління персоналом науково обґрунтованих заходів для адаптації до умов ринкових відносин саме персоналу, як головного ресурсу стійкого розвитку АЗ, досліджено не було. Також через недостатню теоретичну і методичну розробленість та зростаючу практичну значущість залишаються не вирішеними або дискусійними багато аспектів даної проблематики. Одже, комплексні дослідження щодо питання адаптивного управління персоналом (АУП) АЗ з роздрібною реалізації лікарських засобів не проводились або мають фрагментарний характер. Вищевикладене обумовило доцільність і актуальність роботи.

Враховуючи зазначене вище, метою наших досліджень стало визначення сутності та змістовності понять адаптації СФ та АУП АЗ. Відповідно до поставленої мети це передбачає вирішення наступних завдань: проведення комплексного аналізу наукових публікацій щодо теоретичних досліджень з визначення термінів «адаптація» та «адаптивне управління», систематизацію базових уявлень з даної проблеми та їх узагальнення, на основі отриманих результатів формулювання визначень «адаптація спеціалістів фармації» та «адаптивне управління персоналом аптечних закладів».

Методичною основою дослідження стали фундаментальні положення з організації праці, довідкова література, наукові огляди і монографічні праці вітчизняних та зарубіжних учених і практиків за напрямками сучасного менеджменту; посадові інструкції спеціалістів АЗ; ресурси Internet; результати особистих спостережень.

Під час проведення дослідження використані сучасні наукові методи: історичного, системно-функціонального та кабінетного аналізу – для вивчення стану розвитку системи управління персоналом АЗ, головних підходів до АУ закладами фармацевтичної галузі, а також методи типологічного групування, порівняльного і логічного аналізу для систематизації отриманих результатів та формулювання принципово нових визначень.

Так, в результаті аналізу наукових публікацій стосовно термінологічного визначення «адаптація» встановлено, що одностайності думки не існує. Оскільки на сьогоднішній день цей термін досить поширений в різних галузях науки. Нами адаптація

розглядається в двох контекстах, як адаптація АЗ і як адаптація СФ цього АЗ. Тому на цьому етапі, вважаємо за потрібне внести корективи та розмежувати їх значення через обґрунтування на основі традиційних варіацій визначення цих термінів. Перш за все, вважаємо за необхідне провести аналіз та систематизацію існуючих традиційних визначень «адаптації організації».

Опираючись на дані наукової літератури встановлено, що адаптація організації являє собою підсистему економічного механізму організації, що визначає цілісність формування господарського, внутрішньогосподарського і ринкового механізмів функціонування або діалектично цілісну підсистему, що гармонізує відносини і зв'язки ринку. Відповідно до іншої думки адаптація — модель поведінки організації в ринкових умовах. Існують також інші варіанти визначень, що характеризують адаптацію організації як складову економічної політики організації, що забезпечує економічну підтримку і економічне регулювання або як природну, стихійну реакцію економічних систем на дестабілізуючі впливи. Разом з тим у літературі існують й інші варіанти. Наприклад, такі як, процес пристосування економічних систем до змін у середовищі їхнього функціонування; механізм економічних і соціальних регулювань, що дозволяють системі зберігати (змінювати) напрям і темп розвитку незалежно від впливу зовнішніх чинників, слід використовувати у тому випадку, коли підприємство має можливості розробити сам механізм економічних і соціальних регулювань та в разі, якщо вплив зовнішніх чинників не є значним і не загрожує існуванню підприємства.

Також існують різновиди, де адаптація організацій представлена, як результат кінцевого етапу загального процесу пристосування до ринкових умов функціонування або як вид взаємодії організації або групи організацій з соціально-економічним середовищем, в ході якої узгоджуються очікування всіх учасників. Згідно інших літературних джерел, адаптація організацій розглядається як сукупність форм та методів виживання в умовах конкуренції.

Проте, враховуючи специфіку та особливості функціонування організацій у фармацевтичній галузі, адаптація АЗ, як таких, у роботах багатьох авторів являє собою процес пристосування різних параметрів АЗ до невизначених умов зовнішнього середовища з метою підвищення ефективності його функціонування на протязі усього життєвого циклу або розглядається, як взаємопов'язаний комплекс дій для досягнення цілей з урахуванням власного ресурсного потенціалу, а також факторів і обмежень зовнішнього середовища [3]. Інші науковці більш детально конкретизують цей процес та зазначають необхідність трансформації структури і властивостей АЗ у відповідь на зміни, що відбуваються не лише у зовнішньому середовищі, а й всередині нього. Тобто інакше кажучи, авторами вноситься акцент на цілесп-

рямованість та універсальність такого процесу, що має різнобічний характер.

Розглянуті погляди на поняття «адаптація» є справедливими, використання кожного з них залежить від конкретної ситуації. Таким чином, ми вважаємо, що адаптація АЗ – це системний процес створення механізмів пристосування АЗ до невизначених умов зовнішнього і внутрішнього середовища з метою підвищення його конкурентоспроможності та ефективності функціонування на протязі усього життєвого циклу.

Проте найбільше нашу зацікавленість привертає адаптація СФ. На думку більшості дослідників, адаптація персоналу – це процес пристосування працівників до умов зовнішнього і внутрішнього середовища. В наш час існує багато різновидів адаптації, таких як соціальна та виробнича. В свою чергу виробнича адаптація, як складне явище, являє собою сукупність психофізіологічних, професійних, соціально-психологічних та організаційних особливостей. Кожна із них має свій об'єкт, свої цільові завдання, показники ефективності.

Згідно сучасної парадигми управління персоналом, важливе місце займає саме виробнича адаптація, оскільки вона є основою вирішення таких проблем, як формування у працівників потрібного рівня ефективності, продуктивності й якості праці за короткий період через освоєння нового місця роботи, перехід в інший підрозділ, на нову посаду, впровадження нових форм організації праці, оплати, нової технології тощо. Тому адаптація персоналу набуває, на нашу думку, більш широкого значення і включає саме взаємне пристосування працівника і умов організації, що базується на поступовому освоєнні нових професійних, соціальних та організаційних умов праці. А сам процес адаптації буде більш успішним, за умов визнання окремим працівником норм і цінностей колективу, що дозволить йому свою соціальну роль у колективі.

Враховуючи вищезазначене, адаптація СФ - це системний процес створення механізмів взаємопристосування АЗ і СФ, з урахуванням мотивації останнього, до умов зовнішнього і внутрішнього середовища АЗ, шляхом поступового освоєння нових професійних, соціальних та організаційних умов праці на основі компетентістного підходу.

Ключовою умовою успішного проведення будь-якої адаптації є розробка організаційного механізму управління цим процесом.

Проте, як у випадку із терміном «адаптація» маємо дуже велику різноплановість визначень «адаптивного управління». Так зразком традиційного визначення може бути наступний термін. АУ — це управління, засноване на адаптації та кооперації дій усіх учасників діяльності, спрямованої на досягнення спільно визначеної мети. Також існує думка, що АУ – це метод (засіб) реалізації моделі адаптивної поведінки.

У деяких роботах під «АУ» автори розуміють процес прийняття управлінського рішення і

подальшої реалізації цілеспрямованого керуючого впливу, який забезпечить адекватне реагування всіх структур організації на зміни параметрів його зовнішнього і внутрішнього середовища. Тим більш, що на думку авторів має значення саме пристосування як до позитивних можливостей, так і до загроз, що виникають в середовищі їх функціонування. Іншим варіантом є визначення АУ як управління в системі з неповною апіорною інформацією про керований процес, яке змінюється протягом накопичення інформації й застосовується з метою поліпшення якості роботи системи. Треба зазначити, що на думку авторів, цей процес є гнучким, інноваційним, здатним пристосуватися до нових умов у зовнішньому та внутрішньому середовищах за допомогою нових інструментів і методів управління. Іншими авторами зазначена здатність організації в динамічних ринкових умовах до самоорганізації та, у разі необхідності, до комплексної перебудови всіх складових структурних елементів виробничо-господарської системи організації. Тобто, АУ являє собою комплекс узгоджених заходів, послідовна реалізація яких дозволяє організації досягти поставлених стратегічних цілей.

Згідно літературних джерел, у деяких авторів АУ асоціюється з поняттям продуктивності. Але, ми вважаємо, що таке визначення має і свої недоліки, оскільки воно виправдане лише, якщо ринок надає додаткові можливості збуту продукції.

Також зустрічаються й наступні визначення. АУ – це управління організацією, яке дозволяє шляхом використання механізму адаптації заснованого на постійному відстеженні відповідності фактичного рівня адаптації нормативному, вносить своєчасні зміни в стратегічні, поточні та оперативні плани з метою забезпечення виживання організації, досягнення і постійного підтримання бажаного рівня конкурентоздатності.

Проте, ефективне впровадження АУ організацією базується саме на управлінні персоналом, яке направлено на забезпечення організації спеціалістами з достатнім рівнем освіти та компетентності, професійної підготовки і кваліфікації, а головне здатними до безперервного пристосування до виникаючих умов функціонування організації. Вирішення цих проблем неможливо здійснити без АУП, яке, на думку багатьох авторів, засновано на діалогічній адаптації та кооперації дій керуючої та керованої підсистем, та викликає відкритість взаємодії й реалізується в умовах невизначеності, що потребує додаткової орієнтації. Іншими словами це взаємовплив, який викликає взаємопристосування поведінки кожного окремого спеціаліста організації на діалогічній основі та забезпечується спільним виробленням персоналом організації реалістичної мети з наступним поєднанням зусиль і дій на її досягнення. Також, відповідно до традиційних визначень АУ організаціями, АУП ґрунтується на системному та синергетичному підходах та спрямовано на досягнення оптимальних результатів управління персона-

лом в умовах нестабільності під впливом зовнішніх та внутрішніх вимог.

Однак, персонал АЗ, як було відмічено вище, має свої особливості функціонування. Оскільки в складних умовах стрімкого впровадження систем менеджменту якості та Належних практик, використання сучасних інноваційних технологій та гармонізації діяльності з європейськими нормами та стандартами, вимагає від СФ високої соціальної відповідальності перед споживачами. Одже, АУП АЗ – це вид управлінської діяльності в умовах нестабільності середовища АЗ з урахуванням зовнішніх та внутрішніх умов функціонування, який спрямовано на зміцнення взаємозв'язків АЗ та його персоналу для реалізації оптимального направлення дій з досягнення сформульованої мети ефективної діяльності персоналу.

Треба зазначити, що особливостями АУП АЗ є партнерський стиль керівництва, який передбачає оптимальне поєднання мети керівника і прагнення виконавця на основі вироблення гнучких моделей діяльності за умов об'єднання внутрішніх та зовнішніх мотивів, пристосування до індивідуальних особливостей, наявність ефективного зворотнього зв'язку та відкритість взаємодії для прийняття колективних рішень. Таке управління персоналом дозволяє значно підвищити його ефективність, оскільки створює умови для розвитку творчості, креативності та саморозвитку кожної особистості, що було малоефективним або неможливим при використанні традиційних підходів до управління персоналом в динамічних умовах діяльності або при виникненні кризових ситуацій.

Висновки. В результаті вищевикладеного, нами зроблено висновок про різноманітність визначень сутності та змістовності понять адаптації та АУ. Але, не зважаючи на це, нами запропоновано вважати адаптацію СФ як системний процес створення механізмів пристосування СФ, з урахуванням його мотивації, до умов зовнішнього і внутрішнього середовища АЗ, що передбачає поступове освоєння нових професійних, соціальних та організаційних умов праці. Також за результатами досліджень нами окреслено визначення поняття АУП АЗ, що являє собою взаємовплив АЗ та, здатних до безперервної адаптації в умовах нестабільності під впливом зовнішніх та внутрішніх вимог середовища його функціонування, СФ з достатнім рівнем освіти і компетентності, професійної підготовки і кваліфікації, який викликає їх взаємо пристосування на діалогічній основі через самоконтроль, самоаналіз та саморозвиток СФ та забезпечується спільним виробленням реалістичної мети діяльності з наступним поєднанням зусиль і дій на її досягнення

#### Список літератури

1. Бабінцева Л.Ю. Науково-методичне обґрунтування управління персоналом на фармацевтичних промислових підприємствах в умовах інформатизації

фармацевтичного ринку: автор. дис. ... канд. фармац. наук / Л.Ю. Бабінцева. – К., 2004. – 18 с.

2. Балл Г.А. Понятие адаптации и его значение для психологи личности / Г.А. Балл // Вопросы психологии.-1989.-№1.-с.92-99.

3. Вишар Г. М. Наукове обґрунтування адаптивного управління належним асортиментом лікарських засобів різних номенклатурно-правових груп : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. фармац. наук : спец. 15.00.01 «Технологія ліків та організація фармацевтичної справи» / Г. М. Вишар. – Харків, 2007. – 22 с.

4. Галкина Н. Социально-экономическая адаптация предприятия к инновационному технологическому развитию / Н. Галкина // Проблемы теории и практики управления.— 2006. —№ 12.— С. 92-99.

5. Гончарук Н.В. Психологічні аспекти адаптації молодих спеціалістів у фармації / Н.В. Гончарук // Запорожский медицинский журнал, 2012. - № 5. – С. 114-115.

6. Громовик Б. П. Дослідження стратегічних пріоритетів управління фармацевтичними організаціями за умови змін середовища функціонування / Б. П. Громовик, В. О. Борищук, С. М. Мокрянин, О. О. Кухар // Фармацевтичний журнал.— 2006.—№ 6.— С. 3-8.

7. Задиора В.А. Новый взгляд на адаптацию персонала / В.А. Задиора // Российские аптеки. – 2007. – №8. – С. 34–37.

8. Заргарян А. В. Обеспечение управляемости предприятия на основе вероятностно-адаптивного подхода / А. В. Заргарян // Вісник ЖДТУ.— 2005.— № 1 (31).— С.104-108.

9. Липовицька С. А. Методи оцінки ефективності пристосування вітчизняних підприємств до змін зовнішнього середовища / С. А. Липовицька // Актуальні проблеми економіки.— 2006.—№ 5 (59).— С. 49-57.

10. Макаров К. Г. Концепція адаптивного управління в економічних системах / К. Г. Макаров, С. А. Коновалова // Економічна кібернетика.— 2001.—№ 1-2.— С.42-47.

11. Малый В. В. Выбор структуры управления как фактор адаптации к изменениям среды организации / В. В. Малый, Ю. Д. Морозов, Б. Б. Стелюк // Управління проектами та розвиток виробництва.— 2006.— № 1 (17).— С. 14-18.

12. Мнушко З. М. Оцінка впливу факторів макросередовища на роботу аптекних закладів / З. М. Мнушко, І.В. Підліснюк, І.В. Пестун / Вісник фармації.— 2008. —№ 2 (54). — С. 34-37.

13. Мнушко З.М.Сучасні підходи до адаптивного управління фармацевтичними організаціями / З.М. Мнушко, І.В. Бондарева // Управління, економіка та забезпечення якості в фармації, 2008. – Т.1, № 2. – С.37-42.

14. Раевнева Е. В. Адаптивное управление поведением предприятия: категориальный базис / Е. В.

Раевнева, Е. Н. Кучерук // Научный информационный журнал «Бизнес Информ».— 2007.—№ 6 (336).— С. 122-130.

15. Толочко В.М., Галій Л.В. Управління персоналом фармацевтичних організацій на основі компетенцій: монографія / В.М. Толочко, Л.В. Галій. – Х.: Авіста-ВЛТ, 2010. – 180 с.

16. Шведова Т.О. Организация системы адаптации новых сотрудников в аптечных организациях / Т.О. Шведова // Российские аптеки. – 2005. – №4. – С. 20–23.

17. Malhotra S Pharmaceutical Company representatives perception of factors influencing prescription writing / Malhotra S., Kondal A., Shafiq N., Sidnu S., Pandhi P. // Journal of Pharmaceutical Marketing and Management.— 2004. — Vol. 16, № 4. — P. 97–106.

18. Mayrhofer U International market entry: does the home country affect entry-mode decisions? / U Mayrhofer // Journal of International Marketing. — 2004. — Vol.12, No.4. — P. 58-60.

Velitchka D When should a retailer create an exciting store environment / Velitchka D., Weitz B. // Journal of Marketing. — 2006. — Vol.70, No.1. — P. 14–19.

Надійшла до редакції 12.11.2014 р.

**ТОЛОЧКО Валентин Михайлович**, доктор фармацевтичних наук, професор, Заслужений професор НФаУ, Заслужений діяч науки і техніки України, завідувач кафедри управління та економіки фармації Інституту підвищення кваліфікації спеціалістів фармації Національного фармацевтичного університету, м. Харків, e-mail: uef-ipksf@mail.ru

**АРТЮХ Тетяна Олександрівна**, кандидат фармацевтичних наук, кафедри управління та економіки фармації Інституту підвищення кваліфікації спеціалістів фармації Національного фармацевтичного університету, м. Харків, e-mail: uef-ipksf@mail.ru

**ЗАРІЧКОВА Марія Володимирівна**, кандидат фармацевтичних наук, доцент, доцент кафедри управління та економіки фармації Інституту підвищення кваліфікації спеціалістів фармації Національного фармацевтичного університету, м. Харків, e-mail: uef-ipksf@mail.ru

**ТОЛОЧКО Vaientin Mihailovich**, Doctor of Pharmacy, Professor, Honoured Professor of NPhU, Honored Scientist of Science and Technology of Ukraine, head of management and economy department in Institute of Pharmacy Professionals Qualification Improvement of National University of Pharmacy, Kharkiv, Ukraine, e-mail: uef-ipksf@mail.ru

**ARTYUKH Tetyana Oleksandrivna**, Candidate Degree in Pharmacy (PhD), senior Lecturer of department of management and economy department in Institute of Pharmacy Professionals Qualification Improvement of National University of Pharmacy, Kharkiv, Ukraine, e-mail: uef-ipksf@mail.ru

**ZARICHKOVA Maria Volodimirivna**, Candidate Degree in Pharmacy (PhD), associate professor, assistant professor of management and economy department in Institute of Pharmacy Professionals Qualification Improvement of National University of Pharmacy, , Kharkiv, Ukraine, e-mail: uef-ipksf@mail.ru