

**МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ МЕДИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
імені О.О.БОГОМОЛЬЦЯ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я**

**Кваліфікаційна робота магістра**

на тему

**ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОСУВАННЯ ТОВАРІВ НА  
РИНОК**

**(на прикладі ТОВ «Центральна фармацевтична компанія»)**

Здобувач вищої освіти групи 12401 АМн,  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
ОПП «Менеджмент у сфері  
охорони здоров'я »

Музика Катерина Михайлівна

Науковий керівник  
науковий ступінь,  
вчене звання

Корж Марина Володимирівна ,  
доктор економічних наук,  
професор

Керівник освітньо-  
професійної програми  
науковий ступінь  
вчене звання

Матукова Ганна Ільвівна, доктор  
педагогічних наук, професор

Завідувач кафедри,  
науковий ступінь  
вчене звання

Парій Валентин Дмитрович,  
доктор медичних наук, професор

## ЗМІСТ

|   |    |
|---|----|
| ВСТУП   | 6  |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ПРОСУВАННЯ<br>ФАРМАЦЕВТИЧНИХ ТОВАРІВ НА РИНОК   | 9  |
| 1.1. Теоретичні і наукові особливості ефективності просування<br>фармацевтичних товарів на ринок  | 9  |
| 1.2. Методологічні особливості дослідження ефективності просування<br>фармацевтичних товарів на ринок   | 19 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЦЕНТРАЛЬНА<br>ФАРМАЦЕВТИЧНА КОМПАНІЯ»  | 28 |
| 2.1. Характеристика ТОВ «Центральна фармацевтична компанія» та<br>аналіз фінансово-економічних показників його діяльності   | 28 |
| 2.2. Аналіз системи управління ТОВ «Центральна фармацевтична<br>компанія»   | 38 |
| 2.3. Дослідження проблематики ефективності просування<br>фармацевтичних товарів на ринок ТОВ «Центральна фармацевтична<br>компанія» та обґрунтування напрямків їх вирішення | 49 |
| РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ<br>ПРОСУВАННЯ ФАРМАЦЕВТИЧНИХ ТОВАРІВ НА РИНОК<br>ТОВ «ЦЕНТРАЛЬНА ФАРМАЦЕВТИЧНА КОМПАНІЯ»                               | 59 |
| 3.1. Напрями вдосконалення системи управління ТОВ «Центральна<br>фармацевтична компанія»  | 59 |
| 3.2. Оцінка ефективності діяльності ТОВ «Центральна фармацевтична<br>компанія» з просування фармацевтичних товарів на ринок   | 67 |
| 3.3. Практичні особливості просування підприємством фармацевтичних<br>товарів на ринок  | 75 |
| ВИСНОВКИ  | 83 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ  | 87 |

**МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ**  
**НАЦІОНАЛЬНИЙ МЕДИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**імені О.О.БОГОМОЛЬЦЯ**  
**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я**

Освітній рівень: магістр  
Спеціальність: 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ:  
Завідувач кафедри менеджменту охорони  
здоров'я

\_\_\_\_\_ 20\_\_ року

**ЗАВДАННЯ**  
**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА**  
**Музики Катерини Михайлівни**

**1. Тема роботи** «Дослідження ефективності просування товарів на ринок» (на прикладі ТОВ «Центральна фармацевтична компанія») керівник роботи Корж Марина Володимирівна. Професор, д.е.н., (прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання) затверджені наказом вищого навчального закладу від 28 вересня 2023 р. № 832.

**2. Строк подання здобувачем вищої освіти роботи: 02.01.2024 року**

**3. Вихідні дані до роботи:** актуальна інформація періодичних та інформаційних видань; літературні джерела з предмета наукового дослідження; статистичні дані, оперативна інформація, дані бухгалтерського, управлінського обліку та фінансової звітності ТОВ «Центральна фармацевтична компанія»; ресурси мережі Інтернет.

**4. Цільова установка кваліфікаційної роботи**

Мета кваліфікаційної роботи – дослідження особливостей ефективності просування фармацевтичних товарів на ринок (на прикладі ТОВ «Центральна фармацевтична компанія»), аналіз діяльності підприємства, визначення проблемних питань діяльності підприємства, розробка пропозицій щодо вдосконалення управління підприємством та підвищення ефективності діяльності товариства під час просування фармацевтичних товарів.

Об'єкт дослідження – просування фармацевтичних товарів на ринок.

Предмет дослідження – сукупність теоретичних, методологічних та практичних особливостей процесу ефективного просування фармацевтичних товарів на ринок (на прикладі ТОВ «Центральна фармацевтична компанія»).

**5. Перелік графічного (ілюстративного) матеріалу** 7 таблиць, 6 рисунка та 1 презентація.

**6. Дата видачі завдання 29 вересня 2023 року.**

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів кваліфікаційної роботи  | Строк виконання етапів роботи             | Примітка |
|-------|--|---|----------|
| 1     | вибір та затвердження теми кваліфікаційної роботи магістра   | 06.10.2023                                |          |
| 2     | складання та затвердження завдання на кваліфікаційну роботу магістра   | 11.10.2023                                |          |
| 3     | проведення науково-теоретичних досліджень та практичних досліджень під час переддипломної практики                     | 12.10.2023-12.11.2023                     |          |
| 4     | опрацювання та викладення результатів досліджень:<br>виконання розділу 1<br>виконання розділу 2<br>виконання розділу 3 | 03.11. 2023<br>17.11. 2023<br>01.12. 2023 |          |
| 5     | оформлення кваліфікаційної роботи магістра   | 05.12. 2023                               |          |
| 6     | зовнішнє рецензування кваліфікаційної роботи магістра  | 05.12. 2023                               |          |
| 7     | антиплагіатна перевірка кваліфікаційної роботи   | 07.12.2023                                |          |
| 8     | захист кваліфікаційної роботи магістра на засіданні екзаменаційної комісії   | 09.01. 2024                               |          |

Здобувач вищої освіти \_\_\_\_\_

Катерина МУЗИКА

Керівник кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_

## АНОТАЦІЯ

Текст стор. 80, табл. 7, рис. 6.

Ключові слова: просування фармацевтичних товарів, маркетингова діяльність, маркетингові комунікації, стратегія просування товарів, методи просування товарів, аптека, фармацевтичний ринок.

В кваліфікаційній роботі магістра проаналізовано теоретичні і наукові особливості ефективності просування фармацевтичних товарів на ринок; охарактеризовано методологічні особливості дослідження ефективності просування фармацевтичних товарів на ринок. В процесі дослідження проаналізовано і здійснена характеристика ТОВ «Центральна фармацевтична компанія» та аналіз фінансово-економічних показників його діяльності; здійснено аналіз системи управління ТОВ «Центральна фармацевтична компанія»; досліджено проблематику ефективності просування фармацевтичних товарів на ринок ТОВ «Центральна фармацевтична компанія» та обґрунтувати напрямки їх вирішення. Результатом кваліфікаційної роботи магістра є вироблення пропозицій щодо удосконалення вдосконалення системи управління ТОВ «Центральна фармацевтична компанія». Оцінено ефективність діяльності ТОВ «Центральна фармацевтична компанія» з просування фармацевтичних товарів на ринок. Розроблено та обґрунтовано практичні особливості просування підприємством фармацевтичних товарів на ринок.

## ВСТУП

*Актуальність теми.* Просування фармацевтичних товарів на ринок є невід'ємною частиною діяльності більшості суб'єктів господарювання, у тому числі і фармацевтичного бізнесу. Успіх товариства не може бути досягнутий лише якісними особливостями фармацевтичного товару та умовами його реалізації. Просування товару розпочинається на багато раніше його виходу на ринок, з початком його розробки, що визначає попередню підготовку споживачів до сприйняття товару, започаткування можливостей для здійснення його реалізації, що встановлюють обізнаність потенційних споживачів, їх бажанням купити товар, а також кон'юктурою ринку. Розвиток ринкових відносин вимагає поєднання зусиль суб'єктів господарювання на етапі просування товару від виробника до кінцевого споживача, узагальнюючи різнопланові досягнення економічної науки.

В умовах сьогодення, досить гостро стоїть питання не лише щодо визначення особливостей ефективного просування фармацевтичних товарів на ринок, а й розроблення практичних рекомендацій та визначення основних шляхів удосконалення системи управління товариством, на прикладі ТОВ «Центральна фармацевтична компанія», а також визначення практичних особливості просування фармацевтичних товарів на ринок. Вказане зумовлює актуальність теми дослідження.

*Мета і завдання дослідження.* Метою кваліфікаційної роботи є дослідження особливостей ефективності просування фармацевтичних товарів на ринок (на прикладі ТОВ «Центральна фармацевтична компанія»), аналіз діяльності підприємства, визначення проблемних питань діяльності підприємства, розробка пропозицій щодо вдосконалення управління підприємством та підвищення ефективності діяльності товариства під час просування фармацевтичних товарів.

Для досягнення мети дослідження було поставлено наступні *завдання*:

- проаналізувати теоретичні і наукові особливості ефективності просування фармацевтичних товарів на ринок;
- охарактеризувати методологічні особливості дослідження ефективності просування фармацевтичних товарів на ринок;
- проаналізувати і здійснити характеристику ТОВ «Центральна фармацевтична компанія» та аналіз фінансово-економічних показників його діяльності;
- здійснити аналіз системи управління ТОВ «Центральна фармацевтична компанія»;
- дослідити проблематику ефективності просування фармацевтичних товарів на ринок ТОВ «Центральна фармацевтична компанія» та обґрунтувати напрями їх вирішення;
- з'ясувати напрями вдосконалення системи управління ТОВ «Центральна фармацевтична компанія»;
- оцінити ефективність діяльності ТОВ «Центральна фармацевтична компанія» з просування фармацевтичних товарів на ринок;
- охарактеризувати практичні особливості просування підприємством фармацевтичних товарів на ринок.

*Об'єкт дослідження* – просування фармацевтичних товарів на ринок.

*Предмет дослідження* – сукупність теоретичних, методологічних та практичних особливостей процесу ефективного просування фармацевтичних товарів на ринок (на прикладі ТОВ «Центральна фармацевтична компанія»).

*Теоретичною основою* роботи є наукові праці вітчизняних та зарубіжних науковців, присвячені питанню підвищення ефективності просування фармацевтичних товарів на ринок.

*Методи дослідження.* Методологічною основою роботи є методи системного, компаративного, стратегічного аналізу, логіко-структурного моделювання, формалізації, системний, статистичний та інші загальні та спеціальні наукові методи.

*Елементи наукової новизни* полягають в розробці теоретичних положень та обґрунтуванні рекомендацій в питаннях удосконалення системи управління досліджуваного суб'єкта господарювання. При цьому, було отримано такі результати щодо удосконалення системи управління, що передбачає розвиток механізмів внутрішнього фінансового контролю, удосконалення кадрової політики та системи забезпечення соціальної підтримки працівників мережі аптек.

*Практичне значення отриманих результатів* полягає в тому, що вони можуть бути застосовані у практичній діяльності суб'єктів господарювання відносно щодо удосконалення їх системи управління, а також визначення рекомендацій щодо покращення його діяльності, що дадуть змогу підвищити рівень ефективності просування фармацевтичних товарів на ринок.



## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ПРОСУВАННЯ ФАРМАЦЕВТИЧНИХ ТОВАРІВ НА РИНОК

#### 1.1. Теоретичні і наукові особливості ефективності просування фармацевтичних товарів на ринок

У сучасних умовах господарювання успіх підприємства не може бути забезпечений тільки якісними характеристиками будь-якого товару, у тому числі і фармацевтичного товару та умовами його реалізації. Фармацевтичний ринок у сучасних умовах характеризується високою насиченістю та значною конкуренцією і ставить кожного суб'єкта господарювання в досить жорсткі умови. Для успішного функціонування в таких умовах аптекам, важливого значення набувають питання просування фармацевтичних товарів, зокрема із застосуванням різноманітних інструментів.

Поняття «просування» уведено в практику маркетингу 1953 р. президентом Американської асоціації маркетингу професором Нейлом Борденом як один з елементів маркетинг-міксу, який забезпечує передачу споживачу певної інформації про товар, його переваги, сподіваючись на зворотний відгук у вигляді відвідування торговельної точки, звернення до консультанта-продавця чи, врешті-решт, акту купівлі. У 1960 р. відомий маркетинголог Джером МакКарті запропонував класичне визначення маркетинг-міксу, яке стало відомою моделлю «4P»: товар (product), ціна (price), розподіл (place), просування (promotion).

У вітчизняній практиці розуміння того, що збут не є домінуючим у процесі зміни форм власності на товар прийшло у 1970 р., коли прийшло розуміння, що «маркетинг не є мистецтвом збути», що маркетинг існує для того, щоб «позбавити підприємство традиційних проблем збуту» [4].

Під впливом змін умов ведення бізнесу та суспільних трансформацій змінювалися й механізми просування товарів, що супроводжувалося значною кількістю досліджень як вітчизняних, так і зарубіжних науковців.

Спробуємо в таблиці 1.1. навести погляди науковців щодо трактування ними поняття «просування товару».

Таблиця 1.1

## Визначення поняття «просування»

| Науковець   | Ознака класифікації | Визначення  |
|---|---------------------|---|
| Ламбен Ж.Ж.   | Процес певної дії   | Просування товару за допомогою реклами та стимулювання збуту в місцях купівлі [21, с. 547].   |
| Балабанова Л.В.   |                     | Поєднання класичних (основних) та сучасних (синтетичних) засобів маркетингових комунікацій [2, с. 489].   |
| Примак Т.О.   |                     | Загальне поняття, яке передбачає використання всіх елементів комплексу маркетингу, у т.ч. й маркетингових комунікацій, для переміщення товару на ринку [44, с. 15].   |
| Котлер Ф.,<br>Армстронг Г.                              | Досягнення цілей    | Специфічне поєднання реклами, особистого продажу, заходів щодо стимулювання збуту й організації зв'язків з громадськістю, які використовуються компанією для досягнення рекламних і маркетингових цілей [21, с. 712]. |
| Завадський Й.<br>С., Осовська Т.В.,<br>Юшкевич О.<br>О. |                     | Будь-яка збутова діяльність, що доповнює або координує особистий продаж і рекламу з метою отримання прибутків [13, с. 256].   |

## Продовження таблиці 1.1

|  |                            |   |
|--|----------------------------|---|
| Ян В.В.  | Передача інформації        | Комплекс дій та засобів, за допомогою яких організація передає на ринок інформацію про товар, формує потреби покупців, викликає та регулює попит, а також знижує його цінову гнучкість [67, с. 61].                 |
| Липчук В.В.,<br>Дудяк Р.П.,<br>Бугіль С.Я.,<br>Янишин Я.С. |                            | Сукупність дій і засобів, за допомогою яких фірма передає інформацію на ринок стосовно товару, вивчає потреби споживачів, провокує їх до закупівлі і скеровує попит [27].   |
| Григорчук Т.В.   | Зв'язки з суб'єктами ринку | Створення і підтримання постійних зв'язків між фірмою і ринком з метою активізації продажу товарів і формування позитивного іміджу шляхом інформування, переконання та нагадування про свою діяльність [8, с. 409]. |

Здійснимо аналіз позицій науковців, які дають визначення поняттю «просування». Варто сказати, що трактування досліджуваних понять науковцями відображають їх різноманітність.

Більшість вітчизняних науковців вважають, що просування товару є процесом певної дії через призму окремих інструментів маркетингових комунікацій, зокрема Жан-Жак Ламбен [24, с. 547], група авторів у складі Л.В. Балабанова, В.В. Холод, І.В. Балабанова [2, с. 489], а також Т.О. Примаєк [44, с. 15]

Багато авторитетних зарубіжних та українських науковців вважають просуванням товару комплексом елементів для досягнення ринкових, рекламних та маркетингових цілей підприємства, це Ф. Котлер і Г. Армстронг [21, с. 712] та інша група авторів, зокрема Й.С. Завадський, Т.В. Осовська, О.О. Юшкевич [13, с. 256].

Певні науковці визначають просуванням, як процес передачі інформації, зокрема В.В. Ян [67 с. 61], а також група авторів В.В. Липчук, Р.П. Дудяк, С.Я. Бугіль, Я.С. Янишин Я.С. [27] та зв'язків із різними суб'єктами ринку: споживачами, посередниками, постачальниками, конкурентами, органами державного управління та власного персоналу, до числа яких відносимо Т.В. Григорчук [8].

У цілому можна визначити, що сучасна теорія маркетингу не передбачає узгодженої позиції трактування цих понять.

Окремо варто звернути увагу на дослідження Л.М. Стадченко, де всі підходи до трактування поняття «просування» поділено на:

- 1) «просування товарів» до покупців;
- 2) «просування покупця» до дії.

Ці два підходи впливають із загального розуміння просування товару, що включає сукупність різних видів діяльності по доведенню інформації про переваги товару до потенційних споживачів та стимулюванню виникнення в них бажання його придбати.

Л.М. Стадченко вважає, що просування товарів до покупців – це підхід, заснований на обміні маркетинговою інформацією між виробником та споживачем, а також розуміння того, що «просування товарів» певним чином пов'язане з їх розповсюдженням.

«Просування покупця» до дії визначається, як процес переміщення товару від виробника до кінцевого споживача [53].

У економічній літературі можна зустріти і декілька інше формулювання цих базових понять: просування товарів на ринок, а також розповсюдження товарів на ринку. На перший погляд здається, що ці поняття тотожні. Однак між ними існує низка принципових відмінностей.

Так, просування товару починається значно раніше його розповсюдження. Воно передбачає початок рекламної діяльності до виходу товару на ринок, фактично з початком його створення. Воно включає створення первісної обізнаності потенційного споживача з товаром,

формування позитивного відношення до товару та створення у споживача бажання придбати товар.

Тоді, як розповсюдження товарів є наступним етапом. Воно здійснюється у період ринкового існування товару, коли він добре відомий потенційному споживачеві. Розповсюдження товарів є метою і наслідком активізації споживчого попиту. Воно є наслідком стимулювання збуту, яке розглядається Л.М. Стадченком як другий сенс просування – «просування покупця» до дії [53].

Аналіз літературних джерел доводить, що в останній час все частіше спостерігається плутанина у застосуванні термінологічного апарату системи просування та теорії маркетингових комунікацій. Все частіше можна зустріти перехресне застосування категорій «просування» у системі маркетингових комунікацій та «комунікації» в маркетинговій політиці просування. Багато в чому це пояснюється схожістю інструментів впливу на споживача, а також розбіжностями у розумінні запозиченої термінології.

Не зважаючи на існуючі думки стосовно близькості понять «просування» та «маркетингові комунікації», фахівці відносять до них різні групи методів. При цьому слід підкреслити, що класифікація методів просування має відносний характер та буде наведена у пункті 1.2. розділу 1 нашого магістерського дослідження.

Традиційно до складу комплексу маркетингових комунікацій входять: реклама; стимулювання збуту; пропаганда, під якою найчастіше розуміють зв'язки з громадськістю (public relations); особистий продаж. Окрему позицію займає прямий маркетинг. За підходами різних фахівців, а також в залежності від стану розвитку ринку його відносять або до комплексу маркетингових комунікацій, або до комплексу просування. Зокрема, на ринках розвинених країн прямий маркетинг, у силу його зростаючої значимості, виділяють як окремий елемент комплексу просування товару.

Комплекс просування з метою досягнення рекламних і маркетингових цілей включає в себе поєднання основних елементів комплексу маркетингових

комунікацій і синтетичних засобів маркетингових комунікацій: виставки, брендинг та інтегровані маркетингові комунікації на місці продажу.

Однак, слід мати на увазі, що комунікаційну функцію можуть виконувати також інші елементи комплексу маркетингу. Наприклад, дизайн упаковки, характеристики товару та його ціна іноді грають значно більшу інформаційну та стимулюючу роль для споживача, ніж реклама. Крім того, типові форми просування товару можуть змінюватися залежно від рівня ринкового розвитку й особливостей типу ринку. Так, традиційний склад комплексу просування має найбільшу практичну значимість для фармацевтичних підприємств, у тому числі і аптек, що діють на споживчому ринку. На ринках розвинених країн в сфері роздрібної торгівлі зростає роль таких елементів просування, як мерчандайзинг («атмосфера» магазину), інформація в торговельних точках і на упаковці, реклама в місцях продажу й схвальні відзиви вдоволених товаром покупців, виставки, демонстрації, розробка товарних знаків, створення фірмового стилю й упаковки [51, с. 27].

Т.О. Примак в своєму дослідженні відмічає, що маркетингові комунікації є ширшим поняттям від просування товару завдяки наявності багатосторонніх комунікативних зв'язків між ринковими суб'єктами не тільки під час надходження товару від виробника до споживача, а й під час дослідження ринку, розроблення нового товару, налагодження поставок сировини та матеріалів, виконання фінансово-розрахункових операцій, створення позитивного іміджу підприємства, формування відносин з громадськістю. Під маркетинговими комунікаціями розуміються інформаційно-психологічні зв'язки між ринковими суб'єктами, які встановлюються для забезпечення їх господарської діяльності з метою підтримання довготривалих взаємовигідних стосунків між ними в процесі створення певних цінностей [44, с. 96].

Система маркетингових комунікацій фірми спрямована на інформування, переконання, нагадування споживачам про її товар, підтримку його збуту, а також створення позитивного іміджу фірми.

Погоджуємось із позицією висловленою Т.В. Романчик, що комунікації використовуються для того, щоб подолати брак поінформованості, заниженої оцінки, тоді як просування пов'язано з діями споживача, покликаними подолати фізичні і фізіологічні бар'єри інертності, бар'єри ризику, бар'єри з боку товарів-субститутів [51, с. 28].

Таким чином, розгляд трактувань дефініцій з літературних джерел доводить, що на теперішній час немає чіткого розділення між визначеннями «просування» та «маркетингові комунікації». Проведений аналіз свідчить, що просування товару є невід'ємною частиною маркетингових комунікацій, є їх складовим елементом. Просування мусить активізувати споживача, підштовхнути його до прийняття рішення про покупку. Маркетингові комунікації покликані створити обізнаність споживача, забезпечити знання та мотивувати його до придбання товару. Маркетингові комунікації варто розглядати як управління процесом просування товару на всіх етапах – перед продажом, у момент продажу, під час споживання, після споживання.

Проведений нами аналіз наукової літератури дозволяє стверджувати, що в маркетинговій діяльності «просування товару» визначається у двох значеннях: вузькому та широкому.

Так, просування у вузькому значенні визначає комплекс певних дій та засобів, за допомогою яких підприємство передає на ринок всю необхідну інформацію про власний товар, формуючи таким чином споживчі потреби на ринку [59, с. 155].

Тоді як, просування у широкому значенні трактується синонімічно терміну «комунікація». Поняття комунікація походить від термінів «communicare», «communication» та «communitas», що означають обмін, контакт, розмову, домовленість, передачу думок, а також бути в зв'язку з ким-небудь тощо [39, с. 104].

Головна мета процесу просування фармацевтичного товару полягає у стимулюванні попиту. При виведенні підприємством свого нового товару на ринок, у підприємства формуються очікування, що у цільових споживачів має

виникнути позитивна реакція у відповідь на поширену підприємством повну та правдиву інформацію про цей товар.

Отже, спираючись на проведений вище аналіз позицій науковців, на наш погляд, можна сформулювати такі визначення понять «просування фармацевтичних товарів» та «маркетингові комунікації у просуванні фармацевтичних товарів».

Просування фармацевтичних товарів – це фізичне надходження на ринок та переміщення у каналах розподілу від виробника до кінцевого споживача фармацевтичного товару із консолідованим застосуванням маркетингових комунікацій з усіма елементами комплексу маркетингу для успішного досягнення поставлених цілей підприємства, зокрема і аптек та забезпечення фізичної, інформаційної, економічної доступності ліків для усіх верств населення.

Маркетингові комунікації у просуванні фармацевтичних товарів – це інтегрована діяльність фармацевтичного підприємства, зокрема і аптеки, із застосуванням традиційних та інноваційних інструментів і цифрових технологій, яка спрямована на інформування, переконання й нагадування усім суб'єктам галузі охорони здоров'я про соціально спрямовані орієнтири та програми стосовно цільової аудиторії, відносно самого фармацевтичного товару та методи стимулювання їх просування і збуту на усіх рівнях каналів розподілу; розробка й формування позитивного корпоративного іміджу організації та її торгової марки серед усіх мереж аптек, налагодження конструктивних, багатосторонніх та взаємовигідних партнерських зв'язків із громадськістю, оцінка та коригування ринкової позиції за допомогою зворотного інформаційного зв'язку з метою досягнення стратегічних, тактичних та оперативних цілей аптеки [36, с. 58].

Ефективне просування засноване на дослідженнях і пов'язане з ретельною постановкою цілей, правильною організацією й плануванням комунікаційних кампаній, основними етапами яких є розробка креативної стратегії й оптимізація структури витрат на просування товару.



Отже, важливою є не тільки й не стільки ефективність просування фармацевтичного товару, скільки ефективність управління просуванням цього товару, тому що перше залежить від другого.

В умовах насиченого ринку недостатньо розробити якісний товар, встановити на нього оптимальну ціну та вибрати ефективні канали розподілу. Дедалі більшого значення набуває така складова комплексу маркетингу, як маркетингові комунікації. Система їх спрямована на інформування, переконування, нагадування споживачам про товар підприємства, підтримку його збуту та налагоджування тісних взаємовигідних партнерських стосунків між контрагентами, а також оцінювання ринкової ситуації через зворотний інформаційний потік з метою адаптації цілей фармацевтичного підприємства до ситуації, яка склалася.

З метою підвищення ефективності комунікаційні програми доцільно розробляти спеціально для окремого ринку, або й навіть для окремих клієнтів, враховуючи як прямий, так і зворотний зв'язок між підприємством та контрагентами. Отже, першим етапом комунікаційного процесу на зовнішньому ринку має стати ґрунтовне дослідження потенційних можливостей взаємодії підприємства та його товару з контрагентами. Потенційні споживачі незалежно від того, що купуватимуть, спочатку вивчають рекламні звернення, відгуки на форумах (у випадку інтернет-реклами) або досліджують досвід інших підприємств [4].

У повнім мірі підтримуємо позицію, яку висловила І.М. Болотіна, що ефективне просування фармацевтичного товару вимагає ретельного планування і бюджетування, врахування тенденцій розвитку стратегій просування фармацевтичних товарів. Для підвищення ефективності просування необхідні чітка стратегія та комплексне використання усіх елементів системи, що впливають на результат.

Для підвищення ефективності маркетингових комунікацій аптек, відповідні комунікації потрібно будувати як управління процесом просування фармацевтичних товару на всіх етапах – перед продажом, під час продажу, під

час споживання і після споживання. При цьому програми комунікацій, як правило, потрібно розробляти для кожного сегмента, ринкової ніші і навіть окремих покупців. На першому етапі комунікаційного процесу виявляють потенційні можливості взаємодії фармацевтичного підприємства і її товару з покупцями. Маркетологи в кожному конкретному випадку намагаються оцінити, які фактори щодо прийняття рішень відносно придбання вказаної групи товарів найбільше впливають на покупців, що допоможе ефективніше використати кошти, виділені на комунікації. Вибір і реалізація тих чи інших інструментів, їх місце в загальній системі комунікації будуть визначені особливостями цільового ринку, пропонованих товарів і загалом ситуацією на ринку [5, с. 217].

Підсумовуючи варто акцентувати увагу на тому, що для реального покращення позицій фармацевтичного підприємства, у нашому випадку аптеки, на ринку воно повинне мати відповідну стратегію, яка буде визначати, у тому числі й ефективність просування фармацевтичних товарів на ринок. Маркетингова комунікація буде ефективною тоді, коли фахівці компанії за участі інших спеціалізованих організацій (реklamних агентств) розроблять комплексну програму просування товарів.

Важливим складником ведення бізнесу у сучасних умовах є система просування фармацевтичного товару, тобто використання різноманітних заходів, за допомогою яких відбувається інформування, переконання або нагадування споживачам про цей товар і саме аптеки забезпечують стимулювання попиту у клієнтів до фармацевтичних товарів. Проведений аналіз позицій науковців, які дають визначення поняттю «просування» розглядають дану категорію під різними кутами, зокрема: як процес певної дії через призму окремих інструментів маркетингових комунікацій; як комплекс елементів для досягнення ринкових, рекламних та маркетингових цілей організації; з позиції передачі інформації та зв'язків між різними суб'єктами ринку. У цілому можна визначити, що сучасна теорія маркетингу не передбачає узгодженої позиції трактування цих понять.

Окрім того, серед науковців існує плутанина у розумінні суті таких понять як «просування» та «маркетингові комунікації» і немає на теперішній час немає чіткого розділення між ними.

## 1.2. Методологічні особливості дослідження ефективності просування фармацевтичних товарів на ринок

Умови ведення бізнесу сьогодні формуються під впливом безлічі чинників, які вимагають від учасників ринку гнучкого пристосування та орієнтації на плинність потреб споживачів. Так, розвиток новітніх технологій, як виробництва, так і «спілкування» з покупцями, змушує учасників ринку змінювати власні пріоритети, забезпечувати конкурентоспроможність бізнесу та бути мобільними, від чого, зрештою, залежать кінцевий фінансовий результат та їх позиція на ринку. Поряд з впровадженням сучасних технологій виробництва актуальним постає питання просування товарів, інформування потенційних клієнтів.

У сучасній практиці просування як інструмент маркетингу умовно поділяють на медіа та події. Проте традиційні методи просування можуть бути дорогими, а отже, їх потрібно заздалегідь планувати, утім, вони не завжди дають змогу охопити всю цільову аудиторію.

Процес просування фармацевтичних товарів на ринок включає також їх фізичне переміщення від виробника до споживача, що визначає фізичну мету просування – постачання конкретно виробленого товару в потрібне місце та в потрібний час із мінімальними витратами [34, с. 18].

Маркетингова політика просування фармацевтичних товарів в мережі аптек – це один з головних засобів реалізації її маркетингової стратегії, завдяки якій проводиться адекватна оцінка ринкових ризиків та перспектив, а також виявляються вільні ринкові сегменти (Рис. 1.1.).

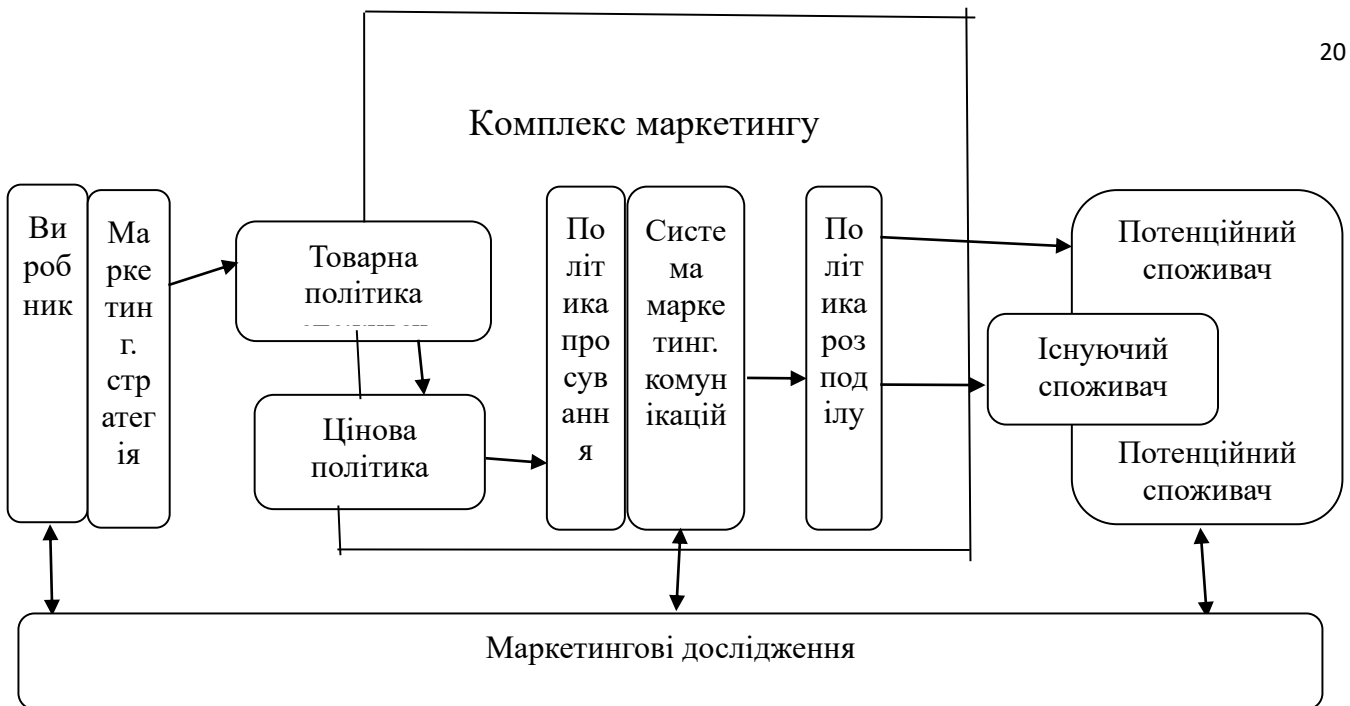


Рисунок 1.1. Політика просування фармацевтичних товарів

Таким чином, просування товару виступає специфічним діалогом між виробниками та споживачами, який здійснюється за допомогою інформаційно-переконливих дій та комерційної пропозиції фармацевтичного підприємства. Основне призначення просування – це налагодити взаємозв'язки із споживачами шляхом різноманітних засобів маркетингової комунікації. Сутність поняття просування товару визначається через стимулювання попиту з метою зростання прибутку фармацевтичного підприємства, зокрема і аптеки.

Фармацевтичний маркетинг набагато більш витончена наука, ніж реклама інших товарів. Важливим є не тільки оригінальність подання ідеї й призначення певного лікарського засобу, але й закликати покупців до купівлі аптечної продукції. Просування препаратів має бути обережним, тобто певні лікарські засоби мають постійний попит через специфічну дію чи потреби при деяких сезонних чи хронічних хворобах.

Для ефективного управління просуванням фармацевтичних товарів на ринок в аптеках, варто дотримуватися таких основних рекомендацій:

1) аналіз можливих засобів просування (реклама, стимулювання збуту тощо);

2) інвестування у системи управління клієнтами, що передбачає дослідження особливостей попиту та купівельну поведінку і, зокрема, направлення на неї;

3) формування творчих ідей, що забезпечать просування товару;

4) застосування аналізу фінансових показників для окремого типу просування (необхідно встановлювати ризики під час просування, обсяги продажів, точку беззбитковості та потенційну віддачу від інвестицій тощо);

5) конкретне визначення клієнтам строків початку та закінчення дій щодо просування;

6) встановлення конкретних маркетингових цілей товариства;

7) розроблення маркетингової стратегії, ключове призначення якої – взаємоузгодження маркетингових цілей товариства з її можливостями, вимогами споживачів, використання слабких позицій конкурентів та власних конкурентних переваг. Стратегія дає змогу: змінити реактивну поведінку підприємства на активні дії; керувати головними сферами діяльності, направляючи їх так, щоб задовольнити потреби споживачів і відповідно покращити прибуток підприємства; надання чіткого кількісного та якісного характеру діяльності підприємства та можливості зосередитися на найперспективніших напрямках розвитку;

8) визначити точні особливості просування товару, що варто досягти. Цінним є оптимальне застосування трьох елементів брендингу (назва товару, візуальне оформлення та позиціонування), високоякісні послуги фахівців із просування та попереднє тестування;

9) системне використання всіх працівників у процесі просування;

10) збір інформації відносно клієнтів [72].

Варто акцентувати, що для розробки стратегії просування фармацевтичних товарів на ринок в аптеках варто використовувати: SWOT-аналіз; методи PEST-аналізу та «п'яти сил» М. Портера.

Для проведення аналізу і виявлення особливостей просування фармацевтичних товарів на ринок в аптеках (на прикладі ТОВ «Центральна

фармацевтична компанія»), ми будемо використовувати метод SWOT-аналізу, результати використання якого будуть наведені у розділі 2 нашого магістерського дослідження.

Ефективне просування засноване на дослідженнях і пов'язане з ретельною постановкою цілей, правильною організацією й плануванням комунікаційних кампаній, основним результатом яких має бути розробка креативної стратегії й оптимізація структури витрат на просування фармацевтичного товару.

Отже, важливим є не тільки ефективність просування товару, а й ефективність управління просуванням товару, тому що дані показники взаємозалежні. З метою підвищення ефективності, програми просування доцільно розробляти спеціально для окремого ринку або для окремих клієнтів, враховуючи як прямий, так і зворотний зв'язок між підприємством та контрагентами. Це свідчить про тісний зв'язок між процесом просування та комунікаційним процесом у маркетингу [65, с. 139].

Основними і так званими синтетичними елементами комплексу просування або комплексу маркетингових комунікацій (званих також інтегрованими маркетинговими комунікаціями, «маркетинг-мікс», комунікаційний мікс) є: реклама; засоби стимулювання збуту; прямі або персональні продажі; паблік рілейшнз або зв'язки з громадськістю і мерчандайзинг [28, с. 93].

Рекламна діяльність фармацевтичного підприємства повинна плануватися, а для цього треба прийняти низку рішень, основні з яких: визначення цілей і завдань реклами, формування її бюджету, розроблення стратегії і проведення рекламної кампанії та оцінка її ефективності.

Для України, як і для багатьох країн світу, фармацевтичний ринок є стимулюючим чинником вдосконалення здоров'я нації і перспективною сферою бізнесу. Україна має всі умови для того щоб фармацевтичний ринок розвивався. Одним з інструментів просування фармацевтичної продукції є реклама лікарських засобів.

Використання реклами в фармації більш тонка наука, ніж реклама продуктів харчування або автомобілів. Важливо не тільки креативно подати ідею і призначення певного препарату, а й залучити покупців до аптечної продукції.

Просування лікарських засобів вимагає акуратності – деякі препарати забезпечені стабільним попитом завдяки специфіці дії або необхідності при певних хронічних або сезонних захворюваннях, наприклад антигістамінні або протизастудні. В рекламі лікарських засобів можна висвітлити цільове захворювання не як вада, а як звичайну проблему, що вимагає якнайшвидшого вирішення.

Ключовими способами поширення реклами стають журнали, брошури і система прямої розсилки (direct-mail) інформаційної кореспонденції в цільові групи. Однак на сьогоднішній день все більшого значення в рекламі лікарських препаратів набувають такі заходи, як мас-медіа, телебачення та Інтернет.

Застосування реклами на місцях продажів (аптеки, лікарні) також має велике значення в просуванні лікарських препаратів. Так звана indoor-реклама – спосіб комунікації з аудиторією шляхом розміщення всередині приміщень аптек через стаціонарні і постійно встановлені рекламні носії, які обслуговуються спеціалізованими компаніями. Indoor-реклама є одним з швидко розвиваючих сегментів рекламного ринку: за темпами зростання цей вид реклами – один з лідерів напрямків рекламного бізнесу. Даний вид реклами в аптеках дозволяє нагадати споживачам про рекламу, яку побачив раніше по телевізору, в Інтернеті або прочитав в пресі [72].

Стимулювання продажу товарів – короткотермінові заходи для заохочення учасників маркетингових комунікацій до купівлі, одержання додаткової інформації або з метою подальшого перепродажу цих товарів. Основні характеристики стимулювання продажу: інформативність; привабливість; запрошення до купівлі; короткостроковий характер ефекту зростання продажу.

Зв'язки з громадськістю (паблік рилейшнз) – це комплекс дій некомерційного характеру, спрямованих на формування, підтримку або відновлення позитивного іміджу суб'єкта політики, держави або підприємництва шляхом поширення про нього важливих відомостей, що мають пропагандистський або престижний характер, у засобах масової інформації. Основні характеристики: високий ступінь правдоподібності; широке охоплення цільової аудиторії; ефективне представлення і відповідно просування фармацевтичного товару.

Особистий (персональний) продаж – це усна презентація товару в процесі бесіди з одним або кількома покупцями (фактичними чи потенційними) з метою укладення угоди щодо купівлі товару. Основні характеристики особистого продажу: прямий характер; сприяє встановленню тривалих особистих стосунків; передбачає певну реакцію покупця; найдорожчий вид комунікації (у розрахунку на один контакт); труднощі в разі зміни персоналу аптеки.

Прямий маркетинг – вид маркетингу, який використовує засоби реклами для прямого звернення до потенційного споживача з метою досягнення зворотної реакції поза роздрібною торгівлею або персональним продажем [45].

Окремо варто звернути на законодавчі вимоги відносно реклами. Зокрема правові приписи Закону України «Про рекламу» № 270/96ВР від 03.07.1996 року визначають вимоги щодо змісту реклами про лікарські засоби, а також прямо забороняють рекламу лікарських засобів які: реалізуються лише за рецептом лікаря; внесені до переліку лікарських засобів, які реалізуються без рецепту, але заборонені для рекламування відповідно до наказу Міністерства охорони здоров'я України «Про затвердження Переліку лікарських засобів, заборонених до рекламування, які відпускаються без рецепта» № 1295 від 18.07.2023 року; а також не зареєстровані [14].

Аптечний мерчандайзинг – це комплекс заходів та активних дій, спрямованих на просування товарів та послуг в аптеці без прямої участі співробітника. Іншими словами, завдання мерчандайзингу – розмістити товари



в торговому просторі аптеки таким чином, щоб максимально зацікавити покупця, викликати емоцію та спонукати зробити покупку. Його мета – це збільшення продажів, приріст кількості лояльних клієнтів, повернення уваги покупця до потрібних товарів, активне просування всього асортименту або його певних позицій. Тому не випадково мерчендайзинг в аптеках зосереджений на просуванні безрецептурних ліків, звичайних медичних виробів та інших супутніх товарів. Зрештою, ці товари найлегше доступні для покупців у торговому залі аптеки, а не за прилавком [30].

Мерчендайзинг в аптеці включає в себе використання планогам, аналіз поведінки покупця, зонування простору, мерчендайзинг емоцій, викладка фармацевтичних товарів на полицях аптеки.

Грамотне поєднання вказаних елементів мерчендайзинга в аптеці забезпечить більш ефективно просування фармацевтичних товарів.

На нашу думку, дуже важливим видом маркетингової стратегії для сучасних фармацевтичних підприємств, у тому числі і аптек, має стати стратегія соціально-етичного маркетингу, яка передбачає продаж товарів та послуг для окремих соціальних груп населення (пенсіонерів, ветеранів війни та бойових дій, малозабезпечених, багатодітних осіб тощо). У комерційній діяльності підприємств має бути обов'язково передбачена програма спонсорства, безкоштовності, зниження цін, добродійності, чесності, етичної спрямованості. Сприятливий імідж аптеки створюють психологічну довіру й у кінцевому рахунку – соціальний та економічний ефект у діяльності вказаних суб'єктів господарювання.

Окрім того, варто акцентувати на вкрай важливій ролі медичних представників у питаннях просування фармацевтичних товарів у аптеках.

На сьогодні діяльність медичних представників (medical representative) на фармацевтичному ринку України є важливою і затребуваною. Саме медичний представник є ланкою, що з'єднує виробника лікарських засобів з працівниками сфери охорони здоров'я, які призначають лікарські засоби

пацієнтам, і працівниками аптек, які здійснюють їх безпосередній продаж кінцевому споживачеві.

Просування лікарських засобів є однією з пріоритетних функцій медичного представника. У межах цієї функції здійснюється поширення інформації про лікарські засоби, їх особливості, а також про перспективні розробки та дослідження у сфері створення лікарських засобів, шляхом проведення спеціалізованих зустрічей безпосередньо у лікарнях чи аптеках, семінарів, презентацій, конференцій для працівників сфери охорони здоров'я та фармацевтики [6, с. 56].

За період пандемії коронавірусу та воєнних дій, які відбуваються на території нашої країни в останні два роки, шаленої популярності як в Україні, так і в світі набули соціальні медіа. Маркетинг та соціальні медіа – нероздільні поняття, що взаємодоповнюються та використовуються як засіб просування товару. Отже, розвиток технологій вимагає від аптек створення певної стратегії просування товарів, зосередженої на використанні ресурсів Інтернету. Стратегія у цьому разі – це сукупність маркетингових заходів, напрям розвитку та програма дій роботи з ресурсами Інтернету, запровадження заходів підвищення обсягів просування і відповідно продажу фармацевтичних товарів. Окремим питанням є просування фармацевтичної продукції у ніші онлайн-аптек.

Ми вважаємо, що тематика онлайн-аптек, незважаючи на свою актуальність, досить складна для просування, однак вдала її організація забезпечить додаткове просування фармацевтичних товарів [52, с. 30].

Одним з найважливіших етапів просування лікарських засобів є робота з цільовою аудиторією. Цільова аудиторія – не тільки покупці, але і фармацевти з медиками. Понад 70% безрецептурних ліків купуються за порадою лікаря, тому важливо провести широку інформаційну кампанію серед широкого кількості медичних установ і аптек. Від відповіді на банальне запитання в аптеці: «А що порадите ви?» Залежить лєвова частка продажів препаратів в самих затребуваних фармакологічних групах – ліки від застуди, алергій,

засобах для нормалізації травлення, кремів і мазі від опіків і порізів. Досвідчений лікар або фармаколог звертатиме мало уваги на рекламу по телебаченню, в Інтернеті або на яскраву упаковку – він буде радити найбільш ефективні ліки в потрібному ціновому діапазоні. Стратегія просування фармацевтичних товарів і брендів повинна включати в себе не тільки популяризацію препарату серед покупців, але і просування серед працівників охорони здоров'я.

Підсумовуючи варто сказати, що грамота оцінка усіх методологічних підходів щодо просування фармацевтичних товарів в аптеках забезпечить підвищення прибутковості аптечного бізнесу та створить позитивний клієнтський досвід. Ефективне просування вимагає ретельного планування і бюджетування, врахування тенденцій розвитку методів просування фармацевтичних товарів у аптеках.

Процес просування фармацевтичних товарів виступає головною формою пристосування підприємства до швидких змін ринку. Це, в свою чергу, спричиняє те, що товаровиробники задля досягнення найбільших результатів діяльності, безперервно взаємодіють зі своїми цільовими споживачами, вживаючи при цьому різноманітні засоби комплексу просування.

Варто акцентувати увагу на тому, що успіх просування фармацевтичних товарів на ринку багато в чому залежить саме від обраного комплексу і структурованого підходу самою аптекою, який включає: проведення рекламних компаній фармацевтичних товарів, стимулювання збуту на ринку лікарських засобів, зв'язки з громадськістю, особисті продажі, різноманітне використання комп'ютерних та Інтернет технологій, а також діяльність медичних представників.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЦЕНТРАЛЬНА ФАРМАЦЕВТИЧНА КОМПАНІЯ»

2.1. Характеристика ТОВ «Центральна фармацевтична компанія» та аналіз фінансово-економічних показників його діяльності

В сучасних умовах особливого значення набуває здатність аптечних мереж конкурувати між собою. З кожним днем кількість аптечних закладів у кожному місті та в країні в цілому зростає, що призводить до посилення конкуренції на українському ринку фармацевтичних послуг і стимулює аптечні заклади більше уваги приділяти своїй конкурентоспроможності.

Визначення правильного стратегічного курсу кожного аптечного закладу і напрямків підвищення його конкурентоспроможності є досить відповідальною справою, оскільки формує пріоритети його діяльності на відносно довгострокову перспективу. Сьогодні вагомими учасниками фармацевтичного ринку України стали аптечні мережі, вони контролюють до семидесяти відсотків внутрішнього ринку і, на думку експертів, ця тенденція зберігатиметься. Тобто, від ефективного функціонування аптечної мережі значною мірою залежить якість лікарського забезпечення населення України [46, с. 109].

Спробуємо нижче провести характеристику досліджуваного суб'єкта господарювання.

Повна назва, суб'єкта господарювання аналіз діяльності, якого ми здійснюємо: Товариство з обмеженою відповідальністю «Центральна фармацевтична компанія». Скорочена назва «ЦФК».

Адреса місцезнаходження: Україна, 02064, місто Київ, проспект Червоної Калини, будинок 70, приміщення 240.

Товариство діє на підставі Статуту.

Правовий статус суб'єкта господарювання: юридична особа.

Форма власності: приватна.

Ідентифікаційний код (ЄДРПОУ): 38727372.

Товариство зареєстровано і почало здійснювати свою господарську діяльність з 23.05.2013 року і в повній мірі та своєчасно сплачувати податки до бюджету.

Станом на поточну дату товариство зареєстровано у відповідних реєстрах, не знаходиться у стані припинення або ліквідації, що дає йому змогу здійснювати свою господарську діяльність на законних підставах. Важливим є той факт, що товариство не має податкового боргу перед державою, що свідчить про ефективність його діяльності.

Статутний капітал Товариства становить 1 124,00 гривень.

Учасниками товариства виступають:

1) фізична особа Варченко Андрій Віталійович, який володіє 27,84% статутного капіталу;

2) фізична особа Пустовіт Ігор Олександрович, який володіє 27,84% статутного капіталу;

3) фізична особа Кощей Олександр Олексійович, який володіє 13,92% статутного капіталу;

4) ТОВ «Компанія з управління активами «Портфельні інвестиції», що діє від свого імені, в інтересах та за рахунок Закритого пайового недиверсифікованого венчурного інвестиційного фонду «Портфель Фармацевтичний», що володіє 10,20% статутного капіталу;

5) ТОВ «Компанія з управління активами «Портфельні інвестиції», що діє від свого імені, в інтересах та за рахунок Закритого пайового недиверсифікованого венчурного інвестиційного фонду «Портфель Універсальний», що володіє 10,20% статутного капіталу;

6) АТ «Закритий недиверсифікований венчурний корпоративний інвестиційний фонд «Династія», що володіє 10% статутного капіталу.

Основним видом діяльності товариства є роздрібна торгівля фармацевтичними товарами в спеціалізованих магазинах (47.73).

Стосовно інформації про органи управління товариства, то таким органом виступають загальні збори учасників товариства, директор, а також ревізійна комісія товариства.

Норми статуту товариства визначають наступні положення відносно посади директора. У своїй діяльності директор товариства керується Конституцією України, нормами чинного законодавства України, статутом, рішеннями загальних зборів учасників.

Директор вирішує усі питання діяльності товариства, за винятком тих, що належать до виключної компетенції загальних зборів учасників товариством, визначених Статутом.

Директор підзвітний загальним зборам учасників і організує виконання їх рішень. Вказана посадова особа товариства діє від імені товариства в межах, встановлених актами чинного законодавства України та статутом.

Директор має право без довіреності виконувати дії від імені товариства. Директор не може обиратися головою загальних зборів учасників товариства.

У випадку дострокового розірвання трудового контракту за власним бажанням директора (на підставі відповідної заяви) або за ініціативою загальних зборів у випадках, передбачених контрактом та чинним законодавством, загальні збори учасників товариства обирають нового директора.

Рішення Директора оформляються його наказами.

Директор обирається та відкликається рішенням загальних зборів учасників товариства. Директор призначається на посаду шляхом укладення із ним трудового контракту. Трудовий контракт з директором, де визначаються права, обов'язки, строк повноважень директора, відповідальність, умови матеріального забезпечення та умови розірвання контракту, підписує уповноважена особа загальними зборами учасників товариства [17].

Як визначено положеннями статуту товариства, що є основним документом на підставі якого воно діє, то основними цілями (метою) його діяльності є: мобілізація та залучення українських та іноземних юридичних і

фізичних осіб до активної діяльності з інвестування в економіку України капіталовкладень, в тому числі и у вільно конвертованій валюті, а також насичення ринку України товарами та послугами високої якості з метою підвищення добробуту народу України та одержання прибутку.

Основним предметом діяльності Товариства є: виробнича, торгівельна, переробна, туристична, науково-виробнича, сільськогосподарська, будівельна, транспортна, медична, лікувально-оздоровча, готельна біржова, брокерська, маклерська, маркетингова, представницька, орендна, дилерська, комісійна, агентська, посередницька, консультаційна, дистриб'юторська, лізингова, холдингова, спортивно-оздоровча, благодійна, милосердна, та інша діяльність, а також надання послуг українським та іноземним юридичним та фізичним особам.

Товариство здійснює свою діяльність через розгалужену мережу аптек під торговою маркою «Бажаємо Здоров'я» по всій Україні та у столиці. Загальна кількість аптек по Україні становить 624, зокрема, кількість аптек у м. Києві – 168, у Київській області – 230, Вінницькій – 38, Волинській – 12, Дніпропетровській – 72, Донецькій – 24, Житомирській – 45, Закарпатській – 9, Запорізькій – 12, Івано-Франківській – 15, Кіровоградській – 38, Львівській – 40, Миколаївській – 35, Одеській – 80, Полтавській – 65, Рівненській – 27, Сумській – 53, Тернопільській – 19, Харківській – 29, Херсонській – 8, Хмельницькій – 26, Черкаській – 55, Чернівецькій – 13, Чернігівській – 47.

За інформацію, яка розміщена у жовтні 2023 року на сайті українського бізнес-порталу «Delo.UA», мережа аптек «Бажаємо Здоров'я» займає другу сходинку у рейтингу «ТОП-10 аптек Києва» серед найбільших гравців ринку та стала переможцем одразу двох номінацій: «Вигідне здоров'я» і «Найкращий партнер страхової медицини». Компанія пропонує акційні пропозиції для клієнтів, а також працює з 40 страховими компаніями, більшість з яких роблять замовлення щомісяця [18].

Тепер зупинимось на питанні SWOT-аналізу. Так, SWOT-аналіз вже давно застосовують у практиці фармацевтичного маркетингу та логістики як

великі фармацевтичні підприємства та аптечні мережі, так і окремі аптеки для обґрунтування планових маркетингових і логістичних рішень.

SWOT-аналіз діяльності аптеки передбачає проведення наступних дій, зокрема: проводимо загальний аналіз діяльності аптечного закладу, виділяємо основні критерії для проведення SWOT-аналізу, створюємо матрицю SWOT-аналізу, підводимо підсумки/робимо висновки [54].

Саме для визначення сукупності чинників внутрішнього і зовнішнього середовища та їх взаємозв'язку у впливі на стан і перспективи аптеки варто здійснити SWOT-аналіз, який дозволяє провести систематизацію отриманих результатів за такими групами: сильні та слабкі сторони в діяльності аптеки (внутрішні чинники); сприятливі можливості та загрози з боку зовнішнього середовища (зовнішні чинники) .

Аналіз зовнішнього середовища передбачає глибоке вивчення постачальників ресурсів, покупців продукції, наявності ринків збуту, існуючих технологій, конкурентів, законодавства, можливостей фінансування та інших складових середовища.

Аналіз внутрішнього середовища передбачає корпоративний аналіз самого підприємства, тобто його забезпечення ресурсами, конкурентоспроможності продукції, технологій, що застосовуються для виробництва продукції, забезпечення кваліфікованим персоналом, місця підприємства в галузі, можливостей розширення його діяльності, управлінської і виробничої структур [20, с. 70].

При проведенні SWOT-аналізу визначають чотири групи характеристик: сильні та слабкі сторони підприємства, ринкові можливості та загрози. Всі отримані дані заносяться до таблиці, яка дозволяє їх систематизувати і виявити наявні проблеми та визначити шляхи їх вирішення.

Спробуємо навести нижче у таблиці 2.1. дані SWOT-аналізу ТОВ «Центральна фармацевтична компанія», що здійснює свою діяльність через мережу аптек під торговою маркою «Бажаємо Здоров'я».

Таблиця 2.1.



SWOT-аналіз ТОВ «Центральна фармацевтична компанія», що здійснює свою діяльність через мережу аптек під торговою маркою «Бажаємо Здоров'я»

| Сильні сторони  | Слабкі сторони  |
|---|---|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Досвід роботи на ринку.</li> <li>2. Маркетингові договори.</li> <li>3. Довгострокові контакти з оптовими фірмами.</li> <li>4. Додаткові аптечні послуги (наявність в торговельному залі консультантів з косметики, вимірювання тиску, оптика тощо).</li> <li>5. Відсутність поряд аптек конкурентів.</li> <li>6. Значна кількість постійних клієнтів.</li> <li>7. Електронна торгівля.</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Недостатній рівень кваліфікації персоналу.</li> <li>2. Відсутність чіткої системи оплати праці.</li> <li>3. Недостатньо ефективна робота з клієнтами.</li> <li>4. Високі витрати на транспортування.</li> </ol>   |
| Можливості  | Загрози   |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розвиток інформаційних технологій, зокрема систем автоматизованого обліку товару.</li> <li>2. Збільшення кількості компетентного персоналу.</li> <li>3. Високий попит на лікарські засоби.</li> <li>4. Інше.</li> </ol>   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Місце розташування – зона високого ризику: активні бойові дії, окупація(для деяких аптек).</li> <li>2. Недостатнє технічне оснащення для сучасного рівня дистанційної торгівлі.</li> <li>3. Недостатність програмного забезпечення.</li> <li>4. Недостатній рівень оплати праці.</li> <li>5. Відсутність гнучкого ціноутворення і заробітної платні.</li> <li>6. Зарегульованість організації процесу надання послуг.</li> <li>7. Відсутність електронного документообігу та автоматизації управлінського процесу, що ускладнює планування й аналіз діяльності.</li> <li>8. Низька купівельна спроможність населення.</li> <li>9. Нестача бюджетних коштів для забезпечення програми «Доступні ліки».</li> <li>10. Збільшення кількості суб'єктів аптечного ритейлу.</li> </ol> |

Результат кінцевого оцінювання сильних і слабких сторін, ринкових можливостей та загроз ТОВ «Центральна фармацевтична компанія» подано у вигляді матриці SWOT-аналізу, у якій узагальнено повний перелік основних сильних і слабких сторін підприємства, а також тих, що відкривають перед підприємством перспективи та тих, що загрожують йому небезпекою. SWOT-аналіз є універсальним аналітичним інструментом, який може застосовуватися підприємствами як для вибору стратегії розвитку, так і для ринкового аналізу та вивчення конкурентоспроможності.

Таким чином, SWOT-аналіз може використовуватись аптекою як для вибору стратегії розвитку, так і для ринкового аналізу та вивчення конкурентоспроможності.

Нижче охарактеризуємо фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Центральна фармацевтична компанія» і наведемо дані балансу підприємства, зокрема дані частини Активу балансу, а потім Пасиву балансу.

Таблиця 2.2.  
Актив балансу ТОВ «Центральна фармацевтична компанія» за період з 2018 року по 2022 рік включно (у гривнях)

| Показники  | 2018<br>(тис.<br>грн.) | 2019<br>(тис.<br>грн.) | 2020<br>(тис.<br>грн.) | 2021<br>(тис.<br>грн.) | 2022<br>(тис.<br>грн.) |
|--|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|
| Необоротні активи (всього),<br>у т.ч. основні засоби         | 16 356<br>5 847        | 7 824<br>7 548         | 10 202<br>8 744        | 9 411<br>9 060         | 8 775<br>8 770         |
| Оборотні активи (всього)                                     | 96 188                 | 124 303                | 123 039                | 108 489                | 128 974                |
| Необоротні активи, утримані для<br>продажу, та групи вибуття | -                      | -                      | -                      | -                      |                        |
| Всього   | 113 188                | 132 127                | 133 241                | 117 900                | 137 749                |

Таблиця 2.3.  
Пасив балансу ТОВ «Центральна фармацевтична компанія» за період з 2018 року по 2022 рік включно (у гривнях)

| Показники  | 2018<br>(тис.<br>грн.) | 2019<br>(тис.<br>грн.) | 2020<br>(тис.<br>грн.) | 2021<br>(тис.<br>грн.) | 2022<br>(тис.<br>грн.) |
|--|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|
| Власний капітал  | 8 098                  | 8 741                  | 5 369                  | 10 809                 | 3 079                  |
| Довгострокові зобов'язання і<br>забезпечення   | 46 148                 | 53 014                 | 51 022                 | 33 236                 | 31 996                 |
| Поточні зобов'язання і<br>забезпечення   | 75 138                 | 87 854                 | 82 755                 | 95 463                 | 108 832                |
| Зобов'язання, пов'язані з<br>необоротними активами,<br>утриманими для продажу, та<br>групами вибуття | -                      | -                      | -                      | -                      | -                      |
| Чиста вартість активі недержавного<br>пенсійного фонду   | -                      | -                      | -                      | -                      |                        |
| Всього   | 113 188                | 132 127                | 133 241                | 117 900                | 137 749                |

За результатами аналізу активу і пасиву балансу варто звернути увагу на те, що позитивної оцінки заслуговує тенденція до зростання матеріальної частини балансу (основні засоби + оборотні засоби). В нашому випадку тенденція до зростання основних засобів прослідковується за період 2018

року по 2021 рік включно. Маємо тенденцію щорічного збільшення, що є вкрай позитивним нюансом. І, навпаки, певну настороженість повинно викликати збільшення дебіторської частини, а в пасиві – кредиторських статей.

Проаналізуємо доходи ТОВ «Центральна фармацевтична компанія», за період з 2018 року по 2022 рік включно, які наведені у табл. 2.4.

Таблиця 2.4.

Доходи ТОВ «Центральна фармацевтична компанія» за період з 2018 року по 2022 рік включно (у гривнях)

| Показники   | 2018<br>(тис.<br>грн.) | 2019<br>(тис.<br>грн.) | 2020<br>(тис.<br>грн.) | 2021<br>(тис.<br>грн.) | 2022<br>(тис.<br>грн.) |
|---|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|
| Чистий дохід  | 426 776                | 533 542                | 494 240                | 569 550                | 614 876                |
| Собівартість реалізованої продукції<br>(товарів, робіт, послуг) | 474 743                | 379 898                | 410 780                | 482 808                | 516 892                |
| Валовий<br>прибуток<br>збиток                                   | 46 878                 | 58 799                 | 83 460                 | 86 742                 | 97 984                 |

За даними табл. 2.4. видно, що від господарської діяльності ТОВ «Центральна фармацевтична компанія» за період з 2018 року і по 2022 рік включно товариство отримує дохід від своєї господарською діяльності і цей показник має динаміку щорічного збільшення. Заклад має змогу розраховуватися за взятими поточними зобов'язаннями, а також має вільні кошти щодо його розвитку.

Проаналізуємо елементи операційних витрат ТОВ «Центральна фармацевтична компанія», за період з 2018 року по 2022 рік включно, що наведені у табл. 2.5.

Таблиця 2.5.

Операційні витрати ТОВ «Центральна фармацевтична компанія» за період з 2018 року по 2022 рік включно (у гривнях)

| Показники | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
|-----------|------|------|------|------|------|
|-----------|------|------|------|------|------|

|                                  | (тис.<br>грн.) | (тис.<br>грн.) | (тис.<br>грн.) | (тис.<br>грн.) | (тис.<br>грн.) |
|----------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Матеріальні затрати              | 4 568          | 6 674          | 6 537          | 9 359          | 5 552          |
| Витрати на оплату праці          | 9 217          | 13 452         | 13 714         | 25 102         | 20 660         |
| Відрахування на соціальні заходи | 2 044          | 2 781          | 2 906          | 5 391          | 4 118          |
| Амортизація                      | 1 631          | 1 572          | 2 828          | 4 056          | 2 887          |
| Інші операційні витрати          | 8 771          | 15 298         | 23 560         | 38 865         | 45 053         |
| Разом                            | 26 231         | 39 777         | 49 545         | 82 773         | 78 270         |

За даними табл.2.5. видно, що від операційні витрати ТОВ «Центральна фармацевтична компанія» за період з 2018 по 2022 роки включно мають динаміку їх щорічного збільшення. Вказана динаміка прослідковується щороку, окрім 2022 року, з огляду на вплив на підприємство воєнного стану, який діє на території всієї України, оскільки всі суб'єкти господарювання працюють у форс-мажорних обставинах і не можуть у повній мірі реалізувати свій потенціал. Основною статтею видатків у кожному році виступають витрати на оплату праці та інші операційні витрати.

Тепер звернемо увагу на основний показник діяльності товариства. Кінцевим результатом діяльності будь-якого суб'єкта бухгалтерського обліку є його фінансовий результат.

Таблиця 2.6.

Фінансовий результат від операційної діяльності ТОВ «Центральна фармацевтична компанія» за період з 2018 року по 2022 рік включно (у гривнях)

| Показники   | 2018<br>(тис.<br>грн.) | 2019<br>(тис.<br>грн.) | 2020<br>(тис.<br>грн.) | 2021<br>(тис.<br>грн.) | 2022<br>(тис.<br>грн.) |
|---|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|
| Фінансовий результат від операційної діяльності<br>прибуток<br>збиток | 22 149                 | 20 927                 | 33 943                 | 4 025                  | 19 723                 |

Так, фінансовий результат є одним з найважливіших економічних показників, який узагальнює усі результати господарської діяльності, і свідчить що наша мережа аптек ефективно функціонує на ринку з поміж інших суб'єктів, які надають подібні послуги.

Фінансовий стан – це спроможність підприємства фінансувати свою діяльність. Фінансовий стан підприємства може бути стійким, нестійким і кризовим. Здатність підприємства своєчасно виконувати свої зобов'язання та фінансувати свою діяльність на принципах розширеного відтворення свідчить про його стійкий фінансовий стан. Його мета – своєчасне дослідження і усунення недоліків у фінансово-господарській діяльності підприємства та виявлення резервів покращення його фінансового стану [9, с. 255].

Підсумовуючи, з урахуванням наведених показників, у тому числі показників чистого доходу підприємства і показників фінансового результату за період 2018-2022 років можемо сказати, що товариство має стійкий фінансовий стан. Окремо варто зауважити, що великий вплив на діяльність суб'єкта господарювання має військовий стан, який діє на території України і впливає на показники фінансово-господарської діяльності підприємства.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Центральна фармацевтична компанія» зареєстровано і почало здійснювати свою господарську діяльність з 23.05.2013 року і в повній мірі та своєчасно сплачувати податки до бюджету. Основним видом діяльності товариства є роздрібна торгівля фармацевтичними товарами в спеціалізованих магазинах (47.73).

Товариство здійснює свою діяльність через розгалужену мережу аптек під торговою маркою «Бажаємо Здоров'я» по всій Україні та у столиці. Загальна кількість аптек по Україні становить 624.

Товариство має стійкий фінансовий стан та займає другу сходинку у рейтингу «ТОП-10 аптек Києва» серед найбільших гравців ринку.

## 2.2. Аналіз системи управління ТОВ «Центральна фармацевтична компанія»

Контроль відносно діяльності кожної ланки товариства, дає змогу для швидкого та з найнижчими витратами досягати поставлених цілей. Для цього

створені системи управління товариством, які встановлюють, що усі суб'єкти господарювання як структури, які варто контролювати. Вони постійно впливають на продуктивність співробітників і всього підприємства, щоб максимально швидко реалізувати стратегію.

Потрібно зазначити, що управління – це організація та реалізація цілеспрямованих, регламентованих та адекватних до управлінської ситуації впливів (дій), які визначають найбільш раціональне, оперативне та ефективне функціонування систем, якими здійснюють управління, щоб було досягнуто поставлених цілей та завдань.

Тоді як під процесом управління потрібно розглядати сукупність послідовних і цілеспрямованих дій та взаємозв'язаних операцій, що здійснюються керівниками, фахівцями та працівниками вручну або за допомогою різних заходів, методів, механізмів, прийомів, машинних систем і окремих технічних засобів з медичного забезпечення населення [40, с. 155].

Висока якість управління характеризується регулярним проведенням стратегічного аналізу, чітким формуванням місії, яка впливає на оперативну діяльність підприємства, плануванням оперативної діяльності із застосуванням прогресивних програмних систем. У залежності від масштабу та тривалості, горизонту реалізації управління поділяється на стратегічне (довгострокове), а також тактичне та оперативне (короткострокове).

Для успішної діяльності товариства варто розділяти всі зусилля на виконання оперативного, тактичного стратегічного і ситуаційного управління.

Оперативне управління є невід'ємною складовою функціонування товариства, що покликане вирішувати поточні або такі, що виникають у результаті небажаних відхилень, виробничі проблеми. При цьому ставляться конкретні, кількісно вимірювані орієнтири і використовується ситуаційний підхід, за якого обирається прийнятний варіант дій, виходячи зі сформованих умов. Слід зазначити, що досягнення успішного розвитку і функціонування підприємства абсолютно є недостатнім забезпечення тільки оперативного

управління на високому рівні, адже в край необхідне планування і реалізація конкретних дій щодо реалізації намічених цілей, за якого на базі наявної інформації відбувається постійне порівняння показників стратегічного плану з досягнутими за певний період результатами.

Тактичний і оперативний менеджмент пов'язані з постановкою конкретних середньострокових і короткострокових завдань, координацією їх вирішення з забезпеченням необхідними людськими, фінансовими, матеріальними, інформаційними ресурсами, контролем досягнутих результатів, їх оцінкою, аналізом і здійсненням необхідних коригувальних впливів. Оперативним (в повному обсязі) та тактичним (частково) управліннями наділені всі завідувачі аптек.

Основним завданням стратегічного управління в товаристві є досягнення його цілей діяльності шляхом оптимального використання внутрішніх змінних (потенціалу: майнового й виробничого) з урахуванням впливу факторів зовнішнього середовища та приведення майнового і виробничого потенціалу підприємства у відповідність до вимог зовнішнього середовища, що постійно змінюється. Мета – забезпечення конкурентоспроможності й ефективного функціонування мережі аптек у майбутньому. При цьому, як підприємство, так і зовнішнє середовище перебувають у постійній взаємозалежності: зовнішнє середовище впливає на підприємство й навпаки.

В повному обсязі стратегічне управління, й частково тактичне, покладено на директора товариства, який визначає пріоритетні багаторічні напрямки розвитку товариства.

Ситуаційне управління має на увазі прийняття управлінських рішень в ході виникнення проблем відповідно до конкретної ситуації, що полягає у пошуку та прийняття управлінських рішень у різних проблемних ситуаціях.

Організаційна структура — один з основних елементів управління товариством. Вона характеризується розподілом цілей і завдань управління між підрозділами та працівниками товариства.

У структурі управління товариства виділяють компоненти: ланки, рівні управління, зв'язки – горизонтальні й вертикальні.

Розподіл загальної роботи в товаристві на її складові частини називається горизонтальним розподіленням праці. Результатом горизонтального розподілення праці є формування окремих підрозділів організації (відділів, виробництв тощо).

Оскільки робота в товаристві розподіляється між окремими підрозділами та виконавцями, хтось має координувати їх діяльність. Внаслідок цього об'єктивно виникає необхідність у так званому вертикальному розподілі праці, тобто в діяльності з координації роботи підрозділів та окремих виконавців у середині підрозділів. Діяльність з координації роботи інших людей в широкому розумінні і становить сутність управління товариством [25, с. 255].

Таким чином, необхідність управління об'єктивно виникає внаслідок горизонтального та вертикального розподілу праці в товаристві. Оскільки розподілення праці є загальною характеристикою діяльності будь-якої організації, то всі організації потребують управління.

Горизонтальний поділ праці передбачає призначення керівників для управління окремими підрозділами організації, що виконують конкретні завдання.

Вертикальний поділ праці – це діяльність, спрямована на координування роботи (дій) окремих підрозділів організації для досягнення її цілей, становить сутність управління і має назву вертикального поділу праці. Саме вертикальний поділ праці зумовлює створення рівнів управління: керівників верхнього рівня, середнього і відповідно нижнього рівнів [29, с. 20].

Можемо констатувати, що ТОВ «Центральна фармацевтична компанія» використовує горизонтальний розподіл праці.

Аптєчна мережа включає в себе: головний офіс; периферійні точки (аптеки і аптєчні пункти).

Обмін інформацією відбувається між головним офісом і усіма аптеки. Графічно зобразимо систему управління товариства.



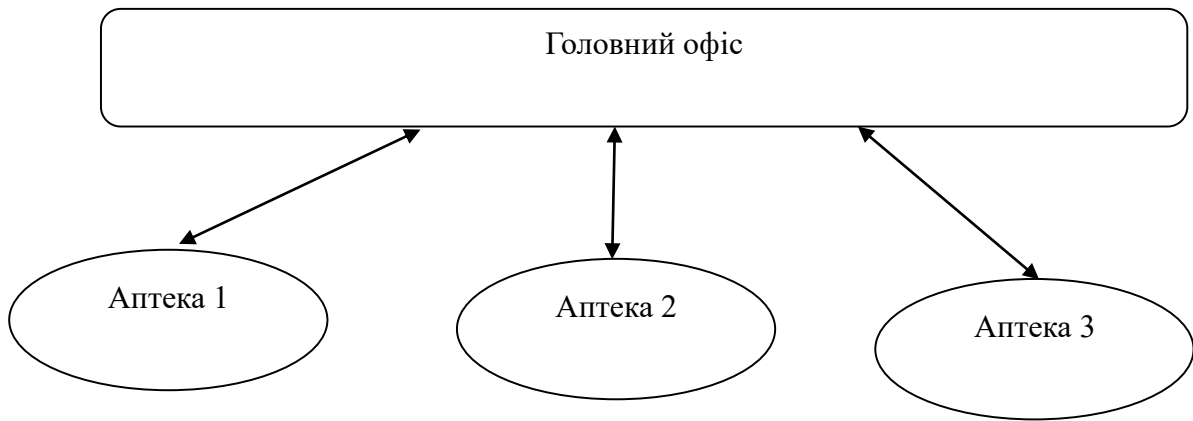


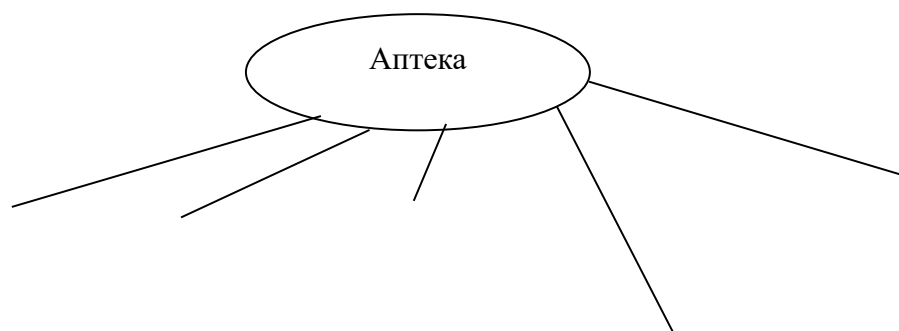
Рис. 2.1. Організаційна структура товариства.

У головному офісі зберігається зведена інформація про рух товарів (замовлення, приходи, продажі тощо) з аптек всієї мережі. На кожній аптеці зберігається уся довідкова інформація і документи, що відносяться тільки до цієї аптеки. Основні довідники (медикаменти, постачальники) вводяться централізовано. Документи, що відображають рух товарів, можуть вводитися як в центрі і надходити на аптеку по каналах зв'язку (наприклад, приходи товарів), так і в аптеці і надходити в центр (наприклад, продажі). Ціноутворення може відбуватися як централізовано, так і незалежно на кожній аптеці. Повноваження на замовлення медикаментів також можуть розподілятися між головним офісом і аптеками.

Обмін даними відбувається автоматично. Об'єкти мережі (головний офіс і уся мережа аптек) повинні мати підключення до мережі Інтернет [41, с. 155].

Організаційна структура аптечних закладів є сукупністю структурних підрозділів, кожен з яких виконує відповідні завдання. Структурними підрозділами аптек є відділи. Взаємодія цих структурних підрозділів дає можливість досягти мети діяльності товариства. Суб'єктом господарювання організаційна структура аптеки визначається самостійно.

На рисунку 2.2. відобразимо графічно організаційну структуру аптеки.



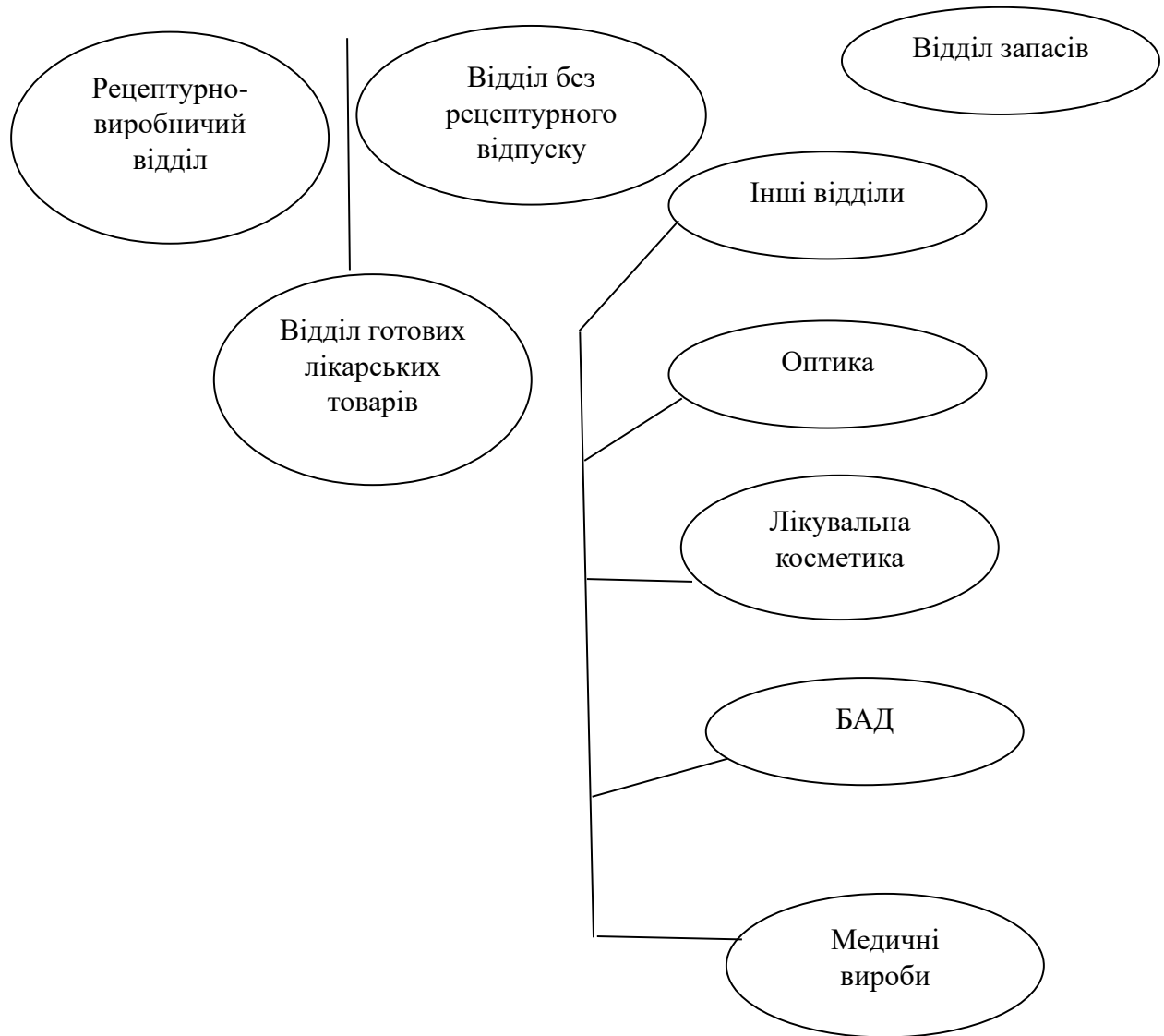


Рис. 2.2. Організаційна структура аптеки

Рецептурно-виробничий відділ займається прийманням рецептів від клієнтів, виготовлення лікарських засобів, які виготовляються у відповідності до наданих лікарями рецептів, контролює їх якість і процес відпуску клієнтам.

Відділ готових лікарських засобів виконує продаж клієнтам готових лікарських засобів, у відповідності до наданого клієнтом рецепту або виготовленням відповідних лікарських засобів із застосуванням готових елементів цих засобів.

Відділ безрецептурного відпуску здійснює продаж лікарських засобів, які можливо продати без рецепту, окрім того товари гігієни і санітарії, догляду за хворими особами, матеріалу для перев'язування.

Відділ запасів встановлює обсяги лікарських засобів і формування замовлень, приймання від постачальників товару, який надходить у аптеку, дотримання зберігання товарно-матеріальних цінностей, передачу продукції іншим відділам аптеки.

Кількість співробітників аптеки залежить від виду виробничої діяльності, обсягу роботи. Штат аптеки поділяється на: 1) адміністративно-управлінський персонал; 2) виробничий персонал; 3) допоміжний персонал; 4) господарсько-обслуговуючий персонал.

До адміністративно-управлінського персоналу відносять завідувача аптеки, його заступників, завідувачів відділів, юриста, економіста, а також працівників бухгалтерії.

Посади завідувача аптеки та його заступників можуть обіймати тільки спеціалісти з вищою фармацевтичною освітою. Не допускається обіймання посади завідувача аптеки за сумісництвом.

Виробничий персонал поділяється на провізорів (провізор-інтерн, провізор, провізор-аналітик, старший провізор, клінічний провізор, провізор-косметолог) та фармацевтів.

Допоміжний персонал – фасувальники, санітарки-мийниці, касири тощо.

До господарсько-обслуговуючого персоналу належать водій, слюсар, сантехнік, а також інші працівники за необхідності.

Персонал аптеки повинен відповідати єдиним кваліфікаційним вимогам, постійно підвищувати свій професійний рівень (не рідше одного разу на п'ять років відвідувати курси підвищення кваліфікації), систематично проходити медичний огляд, мати спеціальний одяг і взуття.

З метою підтвердження професійної майстерності фармацевтичних кадрів (провізорів і фармацевтів) проводиться періодична атестація (не рідше одного разу на п'ять років) із присвоєнням кваліфікаційної категорії.

Права й обов'язки працівників аптеки регламентуються посадовими інструкціями [42, с. 108].

Варто акцентувати увагу на тому, що ключовою особою у самій аптеці є посада завідувача аптекою, який здійснює відповідне управління діяльністю аптекою, а також управління діяльністю підпорядкованих йому відділів, які створені у аптеці і працівниками, які працюють у відповідних відділах. Завідувач аптеки відноситься до числа адміністративно-управлінських працівників цього суб'єкта господарювання. Так, завідувач аптекою відноситься до категорії керівників. На посаду завідувача аптекою призначається особа, яка має вищу фармацевтичну освіту та стаж роботи за фахом не менше 5 років. Призначення на посаду завідувача аптекою та звільнення з неї здійснюється директором товариства [62].

На час відсутності завідувача аптекою (відрадження, відпустка, хвороба, тощо) його обов'язки виконує заступник (за відсутності такого - особа, призначена у встановленому порядку), який набуває відповідних прав і несе відповідальність за належне виконання покладених на нього обов'язків.

Завдання та обов'язки завідувача аптеки, на нашу думку, варто визначати наступні. Здійснює керівництво аптекою відповідно до законодавства України та нормативно-правових актів, що визначають порядок обігу лікарських засобів та діяльність аптекних закладів, а також міжнародних настанов з організації фармацевтичної діяльності, належних фармацевтичних практик. Реалізує професійну діяльність у взаємодії із суб'єктами фармацевтичного ринку. Організовує роботу та ефективну взаємодію всіх структурних підрозділів аптеки, спрямовує їх діяльність на підвищення ефективності роботи та конкурентоспроможності. Вживає заходів щодо забезпечення аптеки кваліфікованими працівниками, а також найкращого використання їх знань та досвіду. Забезпечує безперервний професійний розвиток працівників. Організовує та контролює забезпечення населення, закладів охорони здоров'я лікарськими засобами, медичними виробами. Забезпечує організацію та контроль проведення маркетингових досліджень. Аналізує показники роботи аптеки, приймає рішення щодо їх оптимізації. Приймає управлінські рішення на основі сформованих лідерських та

комунікативних здібностей кадрів щодо стратегічного планування діяльності аптеки. Здійснює професійну діяльність, використовуючи сучасні інформаційні технології. Забезпечує управління ризиками на всіх етапах життєвого циклу лікарських засобів. Створює необхідні умови для зберігання ліків, медичних виробів відповідно до їх властивостей, вимог. Забезпечує контроль якості лікарських засобів. Вживає заходів щодо створення безпечних і сприятливих умов праці, дотримання вимог законодавства про охорону навколишнього середовища, забезпечує виконання вимог протипожежної безпеки. Затверджує правила внутрішнього трудового розпорядку, тривалість та графіки роботи з дотриманням установленої тривалості робочого тижня.

Завідувач аптеки також має:

- аналізувати та прогнозувати основні економічні показники діяльності аптечних закладів, здійснювати розрахунки основних податків та зборів, формувати ціни на лікарські засоби та медичні вироби відповідно до законодавства України;

- розробляти, впроваджувати та застосовувати підходи менеджменту у професійній діяльності, принципи управління людськими ресурсами, демонструвати навички лідерства;

- розробляти та впроваджувати систему управління якістю фармацевтичних організацій, здійснювати аудит якості та управління ризиками для якості фармацевтичної продукції [64].

Управління персоналом передбачає виконання певних функцій, яке має бути здійснено завідувачем у процесі виконання ним своєї функціональних обов'язків, а саме: визначення цілей і основних напрямів роботи з кадрами; удосконалення системи кадрової роботи в організації; визначення заходів, форм і методів здійснення поставлених цілей; організація роботи щодо виконання прийнятих рішень стосовно управління персоналом; координація і контроль виконання намічених заходів.

Виконання зазначених функцій уможливить визначення основних елементів структури трудового потенціалу, що взаємозв'язані з техніко-

економічним рівнем виробництва. Будь-яка організація заінтересована в підвищенні своєї конкурентоспроможності, що можна досягти через упровадження висококваліфікованих технологій та залучення найбільш кваліфікованих працівників. Чим вищий рівень розвитку працівників, тобто рівень їх професійних знань, умінь, навичок, здібностей і мотивів до праці, тим швидше вдосконалюється і продуктивніше використовується матеріальний фактор організації.

Варто акцентувати увагу на тому, що якість управління є однією із складових успішної діяльності будь-якого суб'єкта фармацевтичної діяльності, зокрема у нашому випадку аптеки. Вказане можливе за умови ефективного і належного виконання завідувачем аптеки покладених на нього функціональних обов'язків щодо.

Прийняття рішень є найважливішою функцією управління, успішне здійснення якої забезпечує досягнення організацією її цілей.

Через невміння якісно і раціонально здійснювати цей процес, через відсутність в організації механізму його здійснення, технології, страждає більшість підприємств. Успіх організації, у якій би сфері вона не функціонувала, багато в чому залежить від цього.

Прийняття рішень, поряд з координацією і комунікацією є одним з найважливіших внутрішньо-організаційних процесів, а особливість цього процесу полягає в тім, що він безпосередньо спрямований на досягнення цілей організації.

Графічно зобразимо на рис. 2.3. методи управління, які варто використовувати для досягнення усією мережею аптек ефективних показників їх діяльності.

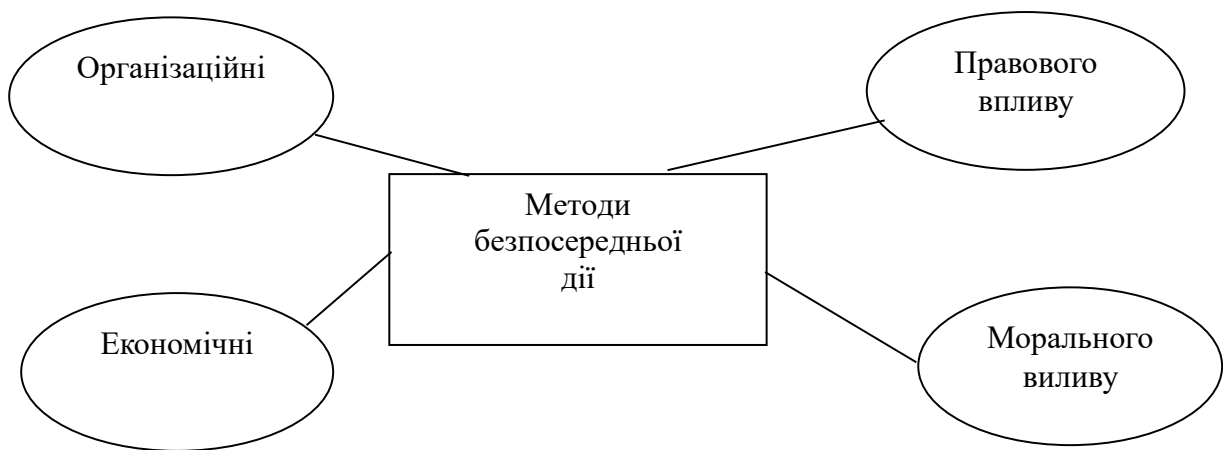




Рис. 2.3. Методи управління.

Істотною умовою успішної діяльності організації є ефективне використання керівником підприємства його статусу лідера, впливу і влади.

Управління бізнесом орієнтоване не лише на отримання прибутку, воно також повинно базуватися на правильному сприйнятті буття, суспільства і навколишнього світу, усвідомленні своєї відповідальності перед суспільством і прагнення до прогресу цивілізації взагалі.

Ми вважаємо, що ключову роль в ефективності діяльності аптеки відіграє те, що завідувач аптеки має бути успішним менеджером, що вимагає від нього наявність таких компонентів:

- ініціативність, спрямованість на мету;
- широке коло знань (трудове законодавство, технологічні, маркетинг, асортимент товару, фінанси);
- володіння сучасними інформаційними технологіями;
- здатність налагоджувати стосунки з партнерами;
- підвищення кваліфікації;
- володіння мистецтвом управління людьми;
- підготовка кадрів;
- розуміння природи управлінських процесів;
- володіння засобами підвищення ефективності управління.

Також, на нашу думку, не зайвим буде вказати на те, що вкрай цінним виступає той факт що, в основі управління персоналом мережі аптек під торговою маркою «Бажаємо Здоров'я» в якій ТОВ «Центральна фармацевтична компанія» веде свою господарську діяльність переважає демократичний підхід. Головною цінністю вказаного способу управління є рівність прав і можливостей для всіх працівників.

Система ґрунтується на прийнятті рішень завідувачами аптек (за особливо складних умов до розв'язання проблем можуть бути залучені й професіонали, але співробітників до прийняття рішень переважно не залучають), широкій поінформованості управлінського апарату про розв'язувану проблему, цілі організації, а також поінформованістю усіх співробітників про виконання накреслених завдань і цілей. Співробітники за демократичного стилю керівництва є не просто виконавцями чужих рішень, а сприймають цілі організації як власні цінності та інтереси. Завідувачі аптек, як правило, репрезентують і захищають інтереси співробітників перед директором товариства, що породжує зустрічний потік інформації від співробітників до керівництва. Цей стиль активізує ініціативність співробітників, є передумовою нестандартних рішень, сприяє поліпшенню морально-психологічного клімату та загальної задоволеності співробітників організацією. За таких умов співробітники мають змогу навчатися один у одного по горизонталі, коли кожний є джерелом інформації, а керівник-демократ враховує індивідуально-психологічні властивості, потреби, інтереси підлеглих, обирає адекватно ситуації засоби впливу на них.

Отже, в досліджуваному суб'єкті господарювання домінує демократичний стиль управління, якому характерним є високій ступінь децентралізації повноважень, активна участь співробітників в прийнятті рішень, створення таких умов, при яких виконання службових обов'язків виявляється для них привабливо, а досягнення при цьому успіху служить винагородою.

Варто акцентувати увагу, що ефективність просування фармацевтичних товарів у аптеці на пряму залежить від кваліфікації завідувача аптеки відносно прийняття ним управлінських рішень управлінських рішень та встановлення конкретного переліку управлінських дій щодо покращення діяльності аптеки у питаннях просування фармацевтичних товарів.

Підсумовуючи варто акцентувати увагу на тому, що в мережі аптек демократичний стиль управління застосовується з огляду на те, що,



працівники на належному рівні, у деяких випадках навіть краще керівника, знаються на тонкощах роботи і можуть внести до неї новизну і творчість. Вказане в кінцевому рівні свідчить про ефективність обраної системи управління, а також в цілому про вкрай позитивні економічні показники ведення фінансово-господарської діяльності суб'єктом господарювання, зокрема і в питаннях просування фармацевтичних товарів.

Суб'єкт господарювання використовує такі види управління, зокрема: оперативне, тактичне, стратегічне і ситуаційного. Вміле застосування директором, вказаних видів управління у їх поєднанні, дає можливість визначити пріоритетні довгострокові напрямки розвитку товариства і розгалуженої мережі аптек по всій країні.

За останні роки зросла прибутковість закладу, що в кінцевому результаті свідчить про ефективність обраної системи управління, а також в цілому про вкрай позитивні економічні показники діяльності товариства.

2.3. Дослідження проблематики ефективності просування фармацевтичних товарів на ринок ТОВ «Центральна фармацевтична компанія» та обґрунтування напрямків їх вирішення

Для ефективного просування товару аптеці варто приділити ключовому роль питанні розробки методики просування фармацевтичного товару, яка має на нашу думку встановлювати наступні завдання:

- 1) виявлення передумов, цілей просування продукту;
- 2) розроблення унікальної торгової пропозиції на основі переваг продукту та аналізу продукту конкурентів;
- 3) розроблення бюджету та визначення стратегії просування продукту;
- 4) формування рекламних кампаній та визначення інструментів просування для кожної кампанії.

Після визначення цілі, розроблення унікальної торгової пропозиції на основі переваг, розроблення креативних матеріалів та лістингу продукту

компанія формує рекламний бюджет на основі аналізу конкурентів. Успішність просування фармацевтичних товарів на пряму залежить від обсягу бюджету та стратегії просування [43, с. 28].

Визначено, що для ефективного просування методика повинна включати наступне:

- ідентифікацію передумов та цілей просування продукту;
- розроблення унікальної торгової пропозиції на основі переваг продукту;
- аналіз продукту конкурентів;
- визначення бюджету та стратегії просування продукту;
- вибір типів рекламних кампаній;
- інструментів просування фармацевтичних товарів [11, с. 55].

Використання концепції маркетингу не вирішує усіх проблем, що виникають в товаристві, оскільки надмірне роздрібнення ринку в результаті сегментування, перебільшення можливостей маркетингових інструментів та нехтування або зниження ролі відділів збуту фірми можуть призвести до значних витрат.

Алгоритм визначення проблеми містить три послідовні кроки:

- визначення питань, які можуть призвести до проблем;
- встановлення базових проблем або причин ситуації, що склалася;
- виявлення альтернативних шляхів вирішення проблеми [66].

Актуальними є аналіз особливостей застосування новітніх інструментів Internet-маркетингу. Особливо актуальним це є для інструментів комплексу просування продукції в Internet, оскільки практика свідчить, що багато вітчизняних товаровиробників, навіть маючи конкурентну продукцію, не можуть достатньою мірою заявити про себе в Internet, створити власний імідж та імідж своєї продукції у свідомості цільових аудиторій, сформувати та підтримувати цільові групи лояльних споживачів та інших економічних контрагентів.

Існують величезні масиви інформації на різних ресурсах щодо інструментів Internet маркетингу, однак її однотипність спричинює певний ряд проблем, що потребують вирішення: масове застосування компаніями одних і тих самих методів впливу на цільову аудиторію, відповідно відбувається перевтомлення споживачів від повідомлень з одного каналу; використання популярних, однак не ефективних методів спричинює недоотримання прибутків компаніями та незадоволеність результатами від комунікацій; нерозуміння керівництвом компаній доцільності використання новітніх Internet технологій для просування продукції в Internet, оскільки більшість із них потребують чималих грошових вкладень.

Відповідно до вищезазначених проблем існує необхідність проведення досліджень із метою виявлення недорогих, однак ефективних засобів Internet-комунікацій, виявлення сутності застосування інноваційних технологій та їх переваги для компаній-виробників під час аналізу потреб споживачів, а також активне спостереження за компаніями-лідерами з метою запозичення вдалого досвіду. Саме на це й повинні бути спрямовані подальші дослідження [15, с. 29].

На нашу думку, основними рекомендаціями для ефективного функціонування механізму просування фармацевтичних товарів в аптеках варто розглядати наступні:

1. Комплексна оцінка засобів просування, які будуть використані (реклама, стимулювання збуту тощо).
2. Постійний онлайн-аналіз купівельної спроможності та вподобань потенційних покупців, орієнтація на отримані дані.
3. Застосування творчого підходу до просування фармацевтичних товарів (таким може бути, наприклад, проведення акцій під час купівлі, проведення безкоштовного додаткового сервісу, з'єднання під час купівлі популярних та не надто популярних товарів тощо).

4. Повний цикл фінансового аналізу під час просування. Необхідно проводити попередній (прогнозний), поточний та після проведення дій із просування або виходу товару на ринок.

5. Вибір короткострокових та довгострокових маркетингових цілей підприємством, розроблення маркетингової стратегії.

6. Залучення під час просування фармацевтичних товарів найбільш кваліфікованих кадрів, які мають належний рівень знань у відповідних питаннях.

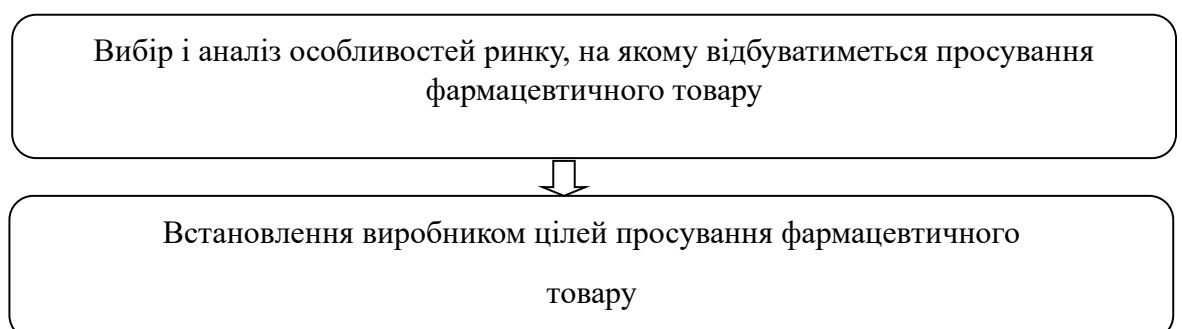
7. Використання у майбутньому, вже застосованих методів просування фармацевтичних товарів, які дали позитивні результати.

Відповідно, успіх національних виробників під час виходу на ринки полягає у впровадженні дієвого та ефективного механізму просування товарів.

Цей механізм повинен бути:

- найбільш результативним і найменшими витратами;
- таким, що підходить до усіх без винятку товариств, які здійснюють свою діяльність у відповідній галузі;
- універсальним для просування усіх фармацевтичних товарів щодо одного напрямку їх виготовлення;
- ясним у цілому відносно певних його елементів;
- придатним для використання у мережі аптек, а також на фармакологічному ринку [61, с. 32].

Отже, на основі вищенаведеного вважаємо, що механізм просування фармацевтичних товарів в аптеках можна представити як здійснення комплексу послідовних дій, які наведено на рис. 2.4.



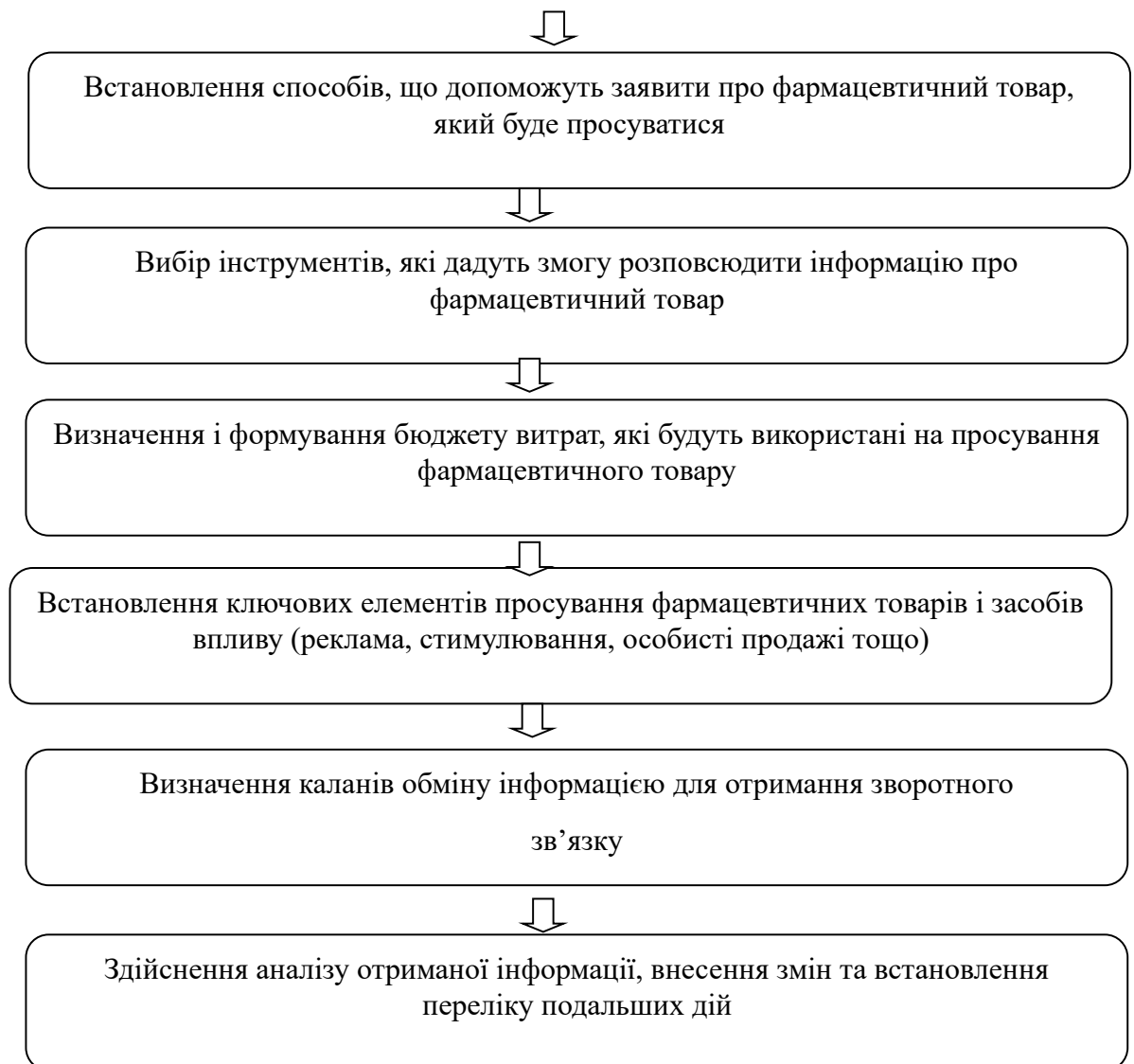


Рис. 2.4. Механізм просування товарів

Таким чином, можемо сказати, що вживлення механізму просування товарів саме як виконання певного алгоритму дій, які в кінцевому результаті будуть сприяти:

- досягненню повного і точного планування і визначення бюджету;
- врахуванню особливостей змін щодо методів просування;
- більш ефективного використання маркетингових комунікацій засобами мережі Інтернет, що сьогодні є найперспективнішим з погляду ефективності;
- здійсненню системного управління просуванням;
- застосування нестандартних і найсучасніших способів просування із врахуванням особливостей міжнародного досвіду [23, с. 39].

Для успішного ведення бізнесу і зміцнення позицій бренду обов'язково ретельно продумати кожен крок. Без стратегії просування товару досягти успіху практично неможливо. Всі дії і інструменти повинні бути частиною єдиної комплексної системи, тоді розвиток бізнесу буде передбачуваним. Створення зрозумілої і чіткої стратегії дозволить збільшити прибуток і охоплення, зробити фармацевтичний товар впізнаваним і уникнути можливих проблем в процесі масштабування бізнесу. Тільки з чітким планом просування можна бути впевненим у своїх діях і в завтрашньому дні [61].

Належним чином продуманий план розвитку проекту завжди приносить відчутні результати. Оскільки це цілий комплекс дій, він розкриває широкий спектр можливостей:

- 1) відбувається підвищення конкурентоспроможності товариства і фармацевтичного товару;
- 2) посилюються позиції на ринку, прокрашується відношення кінцевого споживача відносно товару;
- 3) в найкоротші строки споживачі впізнають і довіряють товару;
- 4) збільшується кількість споживачів товару;
- 5) визначаються і ліквіднуються проблемні питання;
- 6) вносяться зміни у напрямки діяльності товариства [50].

Удосконалення стратегії просування товарів повинно здійснюватися під впливом опрацювання виявлених проблем під час реалізації попередніх маркетингових заходів, аналізу даних зворотного зв'язку зі споживачами. Розроблення стратегії просування товарів дає змогу вчасно реагувати на зміни настроїв споживачів, поведінку конкурентів та адаптуватися до викликів ведення бізнесу.

Розроблення стратегії просування залежить від розміру бізнесу, суми, яку бізнес повинен витратити на просування, та сегментів ринку, на які він прагне вийти.

Вітчизняна практика управління вимагає вироблення обґрунтованих рекомендацій щодо підвищення ефективності діяльності фармацевтичних підприємств.

В даний час безперервний моніторинг і вдосконалення бізнес-процесів є одним з основних інструментів підвищення ефективності підприємницької діяльності. Це обумовлено в першу чергу посиленням конкуренції з боку зарубіжних фарм-виробників, високою динамічністю розвитку підприємницького середовища, а також кризовими явищами в економіці і дією воєнного стану на території країни.

Вдосконалення системи управління в рамках процесного підходу дає можливість чітко ідентифікувати проблемні області, що ведуть до виникнення кризи, і своєчасно приймати відповідні антикризові заходи. У зв'язку з цим, питання діагностики і вдосконалення бізнес-процесів товариства і підвищення результативності їх діяльності на основі ефективного процесного управління мають найважливіше значення.

Так, бізнес-процес це сукупність послідовних, цілеспрямованих і регламентованих видів діяльності, в якій за допомогою управлінського впливу і ресурсів входи процесу перетворюються у виходи – результати процесу, що представляють цінність для споживачів [64, с. 32].

Ключове завдання діагностики виявити проблемні питання, що мають місце у бізнес-процесах товариства і лише після цього займатися питаннями їх зміни і покращення.

Не варто приступати до впровадження системи бюджетування, постановки управлінського обліку, зміни мотивації співробітників тощо, якщо не досліджена основа операційної діяльності організації – її бізнес-процеси.

Діагностика бізнес-процесів потрібна у випадку, коли час від часу мають місце такі проблемні нюанси у діяльності товариства:

- конфлікти інтересів між відділами і співробітниками;
- не дотримання строків поставки товарів;
- занадто великий обсяг завантаження на одного працівника;

- обсяги реалізації зростають набагато повільніше, ніж розміри заробітної плати;

- обсяги продажів падають, при зростанні ринку збуту;

- собівартість продукції (послуг) значно перевищує заплановану;

- продукція (послуга) не відповідає потрібним вимогам якості тощо.

Головною метою діагностики фармацевтичних підприємств – отримати уявлення про систему бізнес-процесів «як є» – тобто про ті ланцюжки дій, які прийняті в організації на момент дослідження.

Отриманий опис показників ефективності в свою чергу дозволяє робити висновки про проблеми в наявній системі бізнес-процесів і шукати заходи щодо їх усунення.

Виявлені «проблемні» бізнес-процеси слід аналізувати, використовуючи методи поглибленого аналізу, які дають комплексне і детальне розуміння поточної ситуації [56, с. 132].

У сучасних умовах невизначеності підприємства вимушені підлаштовувати свої системи управління під шкалу змін зовнішнього оточення, поведінки споживачів, конкурентів та партнерів. Особливо гостро проблема оновлення системи стратегічного управління стоїть перед аптечними мережами, які опинилися на стику різнопланових змін - інтеграції до світового ринку медичних послуг, медичної реформи, викликів пандемії, кризи національної економіки, військового вторгнення. У діючій національній моделі управління застосовується направленість на ієрархічну систему з вертикальними й формальними відносинами/зв'язками, що мінімізує ініціативу підлеглих співробітників, яка характеризується наступним:

- 1) неналежна оцінка горизонтальних відносин та зв'язків;

- 2) досить погане врахування сучасних тенденцій і застосування новітніх типів систем управління;

- 3) дублювання закордонних методів управління та не належне врахування національного досвіду, традицій і культурної спадщини;



4) відсутність компетентності й кваліфікації з менеджменту, економіки, права, психології тощо.

Недоліки діючого національного менеджменту є:

- націленість більшості працівників кадрового забезпечення на системи-моделі, які мінімізують ініціативність працівників, що не дає можливості товариству пристосовуватися до новітніх умов праці;

- відсутність бажання передавати підлеглим пені повноваження, а також бажання все виконати самостійно і все здійснювати самому контроль;

- недостатнє залучення працівників до управління товариством та їх підрозділами, що в кінцевому результаті не дає змоги брати до уваги належні і кваліфіковані знання та досвід працівників;

- відсутність гнучкості у швидкому реагуванні на зміни факторів, які впливають на діяльність товариства;

- недостатні вміння працівниками, які приймають управлінські рішення норм чинного законодавства та діловодства;

- відсутність у керівного складу ключових навичок відносно здійснення управління;

- застосування методів управління, які ґрунтуються на інтуїції;

- визначення розміру заробітної плати працівників у залежності від відношення з керівника до них, а не беручи за основу відповідну кваліфікацію та результативність їх діяльності;

- недостатній рівень механізації, автоматизації та комп'ютеризації управлінської діяльності;

- занадто великі обсяги використання ресурсів тощо [10].

У розділі 3 нашого дослідження більш конкретно зупинимось на проблемних питаннях і розглянемо, які саме управлінські дії покращать діяльність аптеки у питаннях просування фармацевтичних товарів на етапах вироблення ефективного управлінського рішення.

Підсумовуючи варто акцентувати увагу на тому, що питання дослідження управлінської системи в медичній сфері є необхідним для

встановлення ефективної моделі управління, що в свою чергу забезпечить ефективне управління ринкових механізмів щодо просування фармацевтичних товарів в аптеках, що в кінцевому результаті буде мати позитивний ефект на покращення фінансово-економічних показників діяльності суб'єкта господарювання.

Для покращення результативності та ефективності процесів варто враховувати максимум уваги аналізу бізнес-процесам, для того, щоб встановити проблемні нюанси, скласти план зміни процесів з метою їх вдосконалення. Формування ефективної системи діагностики та управління бізнес-процесами в контексті реалізації антикризової стратегії передбачає побудову процесно-орієнтованої моделі антикризового управління.

### РОЗДІЛ 3

## ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОСУВАННЯ ФАРМАЦЕВТИЧНИХ ТОВАРІВ НА РИНОК ТОВ «ЦЕНТРАЛЬНА ФАРМАЦЕВТИЧНА КОМПАНІЯ»

3.1. Напрями вдосконалення системи управління ТОВ «Центральна фармацевтична компанія»

Оскільки завданням управління є цілеспрямований вплив на керований об'єкт, то для забезпечення досягнення поставлених цілей, ефективність управління може бути оцінена за ступенем досягнення цих цілей:

- за кінцевими результатами виробничої діяльності (за рівнем прибутку),
- за якістю планування (поліпшення показників бюджетування),
- по ефективності вкладень ( віддача на капітал),
- по збільшенню швидкості оборотності капіталу тощо [68, с. 114].

Але для того, щоб створити якісне обслуговування в аптеці, необхідно налагоджувати систему і з середини. Пропонуємо менеджерам впроваджувати і такі методи:

- забезпечити позитивну, сприятливу атмосферу в колективі;
- створити вимоги до зовнішнього вигляду фармацевтів: уніформа (зазвичай це медичний халат, шапочка), охайна зачіска (зіbrane волосся для жінок, стрижка для чоловіків), стриманий макіяж та доглянуті руки
  - все це викликає довіру у покупців;
  - налагоджена система мотивації персоналу забезпечить як персоналу, так і власникам даного бізнесу, більш якісніше працювати заради спільної мети та отримувати кожному свою вигоду;
  - необхідно розробити алгоритм спілкування фармацевта з покупцем (загальні фрази вітання, оригінальне прощання), відкритість та щирість провізора у розмові, допоможуть максимально правильно обрати необхідний препарат;

- забезпечити вчасне підвищення кваліфікації своїх співробітників, відвідування ними відповідних тренінгів, курсів, семінарів дозволить якісніше виконувати свою роботу та дізнаватися про щось нове;
- поліпшення умов праці та робочого місця;
- забезпечити вчасну виплату заробітної плати та надання відпустки [3].

Ефективність системи управління багато в чому визначається ефективністю її організаційного забезпечення. Що стосується конкурентоспроможності, це зумовлює необхідність розробки складних та цільових програм для практичної реалізації організаційно-економічних, технічних заходів, що забезпечують досягнення запланованих завдань щодо зниження конкретних витрат та зниження собівартості продукції як основного критерію успішності функціонування підприємства, збільшення виробництва та реалізації, отримання прибутку.

Важливо зазначити, що розробка таких програм повинна бути повторюваним процесом і здійснюватися поетапно, коли на кожному етапі відбудуватиметься подальше розгортання програмних позицій та визначення нових планових завдань.

Активне використання сучасних методів бізнес-планування, корпоративного самофінансування, аналізу функціональних витрат та інших сучасних інструментів для вдосконалення планово-аналітичної роботи безпосередньо сприяє вирішенню проблем підвищення конкурентоспроможності підприємства та його нерозподільної діяльності, що є вкрай позитивними нюансами, які варто використовувати керівництву у своїй подальшій роботі.

Метою розробки є підтримка діяльності закладу аптечної мережі та забезпечення ефективного постачання лікарськими препаратами та виробами медичного призначення.

Для того, щоб поставлені цілі були досягнені необхідно розв'язати наступні задачі:

- проаналізувати бізнес-процеси та діяльність аптечної мережі;

- провести огляд аналогів систем аптечної мережі;
- визначити функціональні та нефункціональні вимоги;
- сформувавши постановку задачі замовлення медичних товарів у постачальників;
- виконати аналіз методів прийняття рішень для вирішення сформованої задачі дослідження;
- розробити модифікований алгоритм вирішення задачі замовлення препаратів;
- здійснити розробку адаптивного інтерфейсу виконання робочих завдань для працівників;
- спроектувати базу даних;
- реалізувати розробку інформаційної системи підтримки діяльності аптечної мережі [61, 33].

Для ефективної роботи на ринку та надання конкурентоспроможних послуг, необхідно стежити за змінами в навколишньому середовищі і мати можливість швидко адаптуватися до них, тобто весь час працювати над удосконаленням програми підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Ми вважаємо, що керівнику варто приділити увагу питанню управління ризиками інвестиційних проектів, що є важливою передумовою забезпечення ефективного функціонування суб'єкта господарювання та економіки держави загалом.

У багатьох випадках менеджери затримують ухвалення рішення за умов невизначеності і, як наслідок, опиняються в ситуації ризику.

Система управління в широкому розумінні повинна передбачати формування цілей, функцій та оргструктури, вертикальних та горизонтальних функціональних взаємозв'язків керівника та працівників товариства в процесі обґрунтування, розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень.

Під час управління проектами важливо вчасно звернути увагу на встановлення суті ризику, можливих втрат у процесі оцінювання доцільності

прийняття рішень на підставі аналізу ризиків із наданням потенційним партнерам необхідної інформації для визначення ними доцільності участі в проекті та розроблення заходів із захисту від можливих фінансових втрат у майбутньому.

Неналежне врахування ступеня впливу таких ризиків може призвести до не завершення виконуваних робіт та значних фінансових втрат. Розуміння причин і впливу ризиків на результати діяльності, а також розроблення засобів механізму управління ризиками інвестиційних проектів є умовою забезпечення реалізації проектів в умовах складного, динамічного та невизначеного середовища. За нестабільної політичної та економічної ситуації інвестори стикаються з ризиком втрати інвестицій через непередбачувані зміни в законодавстві чи невиконання положень нормативних актів, відсутність правонаступності в діяльності органів державної влади, неочікувану поведінку керівників установ чи партнерів [48, с. 98].

Проектний менеджмент охоплює систематичні процеси ідентифікації, аналізу ризиків та прийняття рішень на засадах максимізації позитивних і мінімізації негативних наслідків настання ризикових подій. Він забезпечує застосування сукупності управлінських дій інтегрованого характеру, які спрямовані на передбачення, виявлення та аналіз повного діапазону ризиків, превентивних заходів та методів впливу на ризики і є методологічною основою для ухвалення управлінських рішень щодо зведення негативних наслідків від виявлених ризиків до мінімального рівня [16, с. 76].

Іншим питанням на якому керівнику також варто зосередити увагу і яке дасть позитивні результати у показниках діяльності товариства є питання управління підлеглими працівниками.

По-справжньому успішна команда розуміє свої завдання та їх важливість, може тривалий час зберігати зосередженість, ефективність й креативність, а також отримує задоволення від роботи та кінцевого результату. Велике значення у побудові саме такого колективу має управління командою,

завдяки якому співробітники відчують свою цінність та злагоджено працюють.

Іноді у керівника через велику завантаженість не вистачає ресурсу на перевірку стану команди й побудову стратегії управління.

Практика показує, що саме командна робота у більшості випадків дає кращий результат, бо спеціаліст навіть дуже високого рівня підсилюється, коли працює з іншими людьми.

Управління командою – одна із найважливіших комплексних навичок керівника. Ця робота складається з таких процесів:

- постановка цілей та донесення їх до команди;
- мотивація та надихання;
- регулярне спілкування з командою, надання зворотного зв'язку;
- демонстрація особистого прикладу ефективного розв'язання задач;
- вирішення конфліктів та побудова здорової атмосфери в колективі, приємної корпоративної культури;

покращення показників щодо можливостей команди у професійному плані [49, с. 173].

Ефективне управління працівниками усієї мережі аптек дозволить підвищити потенціал кожного окремого співробітника та колективу в цілому.

Відносно основних методів управління працівниками, то варто акцентувати увагу на наступному.

Кажуть, що команда настільки хороша, наскільки хороший її керівник. Отже, для того щоб працівники демонстрували зростання показників ефективності діяльності товариства, директору потрібно, постійно підвищувати свою кваліфікацію та покращувати свої управлінські функції.

Окремо варто звернути увагу на важливість ситуаційного управління працівниками. Директору варто розуміти, що жорстке дотримання правил управління не завжди працює. Іноді краще керуватися принципами ситуаційного лідерства, які враховують різницю між ситуаціями та працівниками.

Ми вважаємо, що використання керівником цієї поради під час прийняття ним управлінського рішення буде мати позитивні чинники у кінцевому результаті.

Сутність такого підходу ось у чому. Директор можете, в залежності від ситуації, обрати один із чотирьох стилів поведінки.

#### 1. Директивний.

Передбачається, що керівник чітко каже, хто та що повинен зробити, як саме це робити, вказує терміни.

#### 2. Наставницький.

Керівник дає співробітнику завдання та в загальних рисах пояснює, що потрібно отримати в результаті.

#### 3. Підтримуючий.

Такий стиль доцільний, коли керівник впевнений, що працівник має всі необхідні навички для якісного виконання завдання. Тому його участь зводиться до того, щоб періодично запитувати, чи не потрібна допомога та яка саме.

#### 4. Делегування.

Якщо керівник знає, що людина має все необхідне для успішного виконання завдання, але не впевнена у своїх силах, то варто сказати, що тепер це її зона відповідальності. В процесі роботи керівник не контролює, що та як робиться, але відповідає на питання й перевіряє результат.

Одним із важливих елементів вищевказаного є делегування завдань членам команди. Керівник не може та й не повинен виконувати самостійно більшу частку роботи. Тому потрібно делегувати колегам те, що вони в силах виконати.

Так, можливо суть та етапи виконання деяких завдань доведеться довго пояснювати, писати інструкції. Але й переваги у делегуванні є: список компетенцій працівників розширюється, а також керівник має більше часу на вирішення стратегічних задач [55, с. 8].



Варто збалансувати кількість кожного стилю в загальному управлінні. Тобто, не всі задачі можна делегувати, а декому зовсім не потрібно менторство, достатньо чітко окреслити, що й коли слід зробити.

З огляду на це, на нашу думку, щоб директору налаштувати ефективно та успішне управління працівниками, варто не лише знати секрети та правила цього процесу, а й невпинно тестувати відому інформацію та шукати нові варіанти вдосконалення процесу. Окрім того, варто користуватися інструментами управління та аналізувати ключові показники роботи усіх працівників у цілому [60].

На нашу думку, інноваційні методи управління трудовим потенціалом мають будуватись на таких трьох принципах, як самостійність, цілеспрямованість та професіоналізм. А це вже передбачає інші відносини між керівником і підлеглим.

До найбільш перспективних новаторських методів та інструментів ефективного управління трудовим потенціалом підприємств можна віднести:

Коучинг.

Це метод інноваційного розвитку трудового потенціалу підприємства, що забезпечує розкриття ймовірних можливостей працівників, їх самоорганізацію, підвищення продуктивної діяльності та професійного зростання, яке сприятиме формуванню економічної політики управління персоналом та розвитку підприємства за рахунок якості працівників, тобто це метод консультування, який відходить від традиційних підходів наставництва, а зосереджує свою увагу на вміннях підвести людину до самостійного правильного рішення;

Аутсорсинг кадрових процесів.

Це така форма господарських взаємовідносин, за якої роботодавець частину обов'язків з управління трудовим потенціалом передає спеціалізованій компанії, що здатна надавати високоякісні послуги завдяки використанню сучасних новітніх технологій управління персоналом та наявністю у своєму штаті висококваліфікованих спеціалістів; недоліком

аутсорсингу є висока вартість деяких послуг, але водночас він створює умови зниження витрат на утримання відповідних структурних підрозділів;

Метод використання гнучкого графіка роботи персоналу.

Це фіксована кількість годин робочого тижня підтримує застарілий менталітет; водночас для ефективності виробництва від працівника доцільно вимагати лише результат, а не час знаходження його на робочому місці впродовж визначеного терміну;

Масовий метод дистанційного навчання E-learning.

Вказаний метод виявляється в передачі знань великій кількості осіб; зазвичай дистанційна робота потребує самостійності та певного професіоналізму, адже досить складно плідно працювати вдома, тому зазначену практику визнають далеко не всі управлінці [57, с. 124].

Важливою складовою аналізу та прийняття управлінського рішення є розгляд екстремальних результатів та ймовірність настання кінцевого результату за трьома сценаріями.

Перший: очікуваний.

Другий: оптимістичний.

Третій: песимістичний.

Оптимістичний сценарій враховує найсприятливіше оточення проекту, тоді як песимістичний показує, наскільки невдалим виявиться проект, якщо умови його реалізації будуть набагато гіршими, ніж передбачалося. Аналіз сценарію – це методика аналізу ризику, яка розглядає чутливість реагування очікуваного прибутку на зміни у ключових змінних величинах та можливий інтервал значень [32, с. 67].

На нашу думку, застосування інноваційних методів управління трудовим потенціалом підприємств може провокувати конфліктні ситуації через опір з боку працівників щодо сприйняття новацій.

Тому перш ніж проводити зміни у системі управління трудовим потенціалом, необхідно провести роз'яснювальну роботу щодо доцільності

впроваджених нових методів управління з метою досягнення загальних цілей підприємства та цілей кожного окремого працівника.

На підставі викладеного можна зробити такі висновки. Під час ухвалення управлінських рішень щодо реалізації бізнес проектів слід використовувати організаційно-економічний механізм управління ризиками, який включає блоки засобів впливу нормативно-правового, методологічного, організаційного, інформаційного, кадрового та технічного забезпечення і передбачає використання якісного й кількісного аналізу, розроблення алгоритму управління ризиковою ситуацією в процесі реалізації бізнес проекту, впровадження дій з обмеження ризику залежно від періоду реагування на відповідну ситуацію в процесі реалізації проекту з трансформацією в кадрово-орієнтовану модель, де вирішальна роль належить суб'єктивному (людському) чиннику.

Практичне використання запропонованих підходів до формування організаційно-економічного механізму управління ризиками бізнес проектів дасть змогу своєчасно реагувати на зміни їхніх параметрів у процесі реалізації, а також приймати науково обґрунтовані рішення, що при подальшій діяльності будуть спрямовані на вдосконалення засобів впливу, забезпечення результативного їх використання.

### 3.2. Оцінка ефективності діяльності ТОВ «Центральна фармацевтична компанія» з просування фармацевтичних товарів на ринок

Для того, щоб мати можливість продовжувати ефективно працювати на ринку та надавати конкурентоспроможні послуги, необхідно стежити за змінами в навколишньому середовищі і мати можливість швидко адаптуватися до них, тобто весь час працювати над удосконаленням програми підвищення конкурентоспроможності підприємства.

У сучасних умовах господарювання підвищується роль товарної політики підприємства, що обумовлено наступним:

- загостренням боротьби за ринки збуту товарів;
- посиленням ролі споживачів;
- підвищенням їхньої уваги до якості товарів,
- обслуговування;
- активізацією рекламної діяльності;
- використанням різноманітних заходів зі стимулювання збуту тощо [69, с. 201].

Для фармацевтичного ринку України протягом останніх років характерна тенденція до зростання обсягів споживання лікарських засобів. Основними факторами цього процесу є поява нових препаратів, фармакологічних груп тощо.

Товарна політика маркетингово-орієнтованого підприємства, а аптечна мережа не є винятком, має формуватися на основі дослідження ринкових тенденцій щодо попиту на ліки та медичні препарати, платоспроможності населення, довіри українських споживачів до національних та закордонних виробників тощо.

Крім того, потрібно враховувати низку перешкод, які знижують ефективність роботи підприємства, наприклад, такі як недосконалість використання підприємством інтегрованого підходу в управлінні товарною політикою, недостатній контроль за формуванням товарного асортименту, відсутність кваліфікованих спеціалістів тощо.

Аптечні заклади сьогодні прагнуть розширювати асортимент фармацевтичної продукції, задовольняти потреби населення у лікарських засобах та виробках медичного призначення, тому що правильно та оптимально сформована товарна політика має велике значення для успішного розвитку аптечного бізнесу [70, с. 79].

Окремо варто звернути увагу на необхідності проведення діагностичного аналізу, що містить такі основні етапи, які наведемо нижче на рис. 3.1.



Рисунок 3.1. Етапи діагностичного аналізу бізнес-процесів підприємства

Варто акцентувати увагу на тому, що працівники аптеки є досвідченими і вже знають, як знайти підхід до кожного клієнта. При дослідженні питань стосовно формування асортименту в мережі аптек існує великий відсоток його впливу на конкурентоспроможність товариства. Важливим фактором конкурентоспроможності аптечної мережі є пропозиція актуального

асортименту продукції; тоді як оновлення асортименту – не дуже важливий фактор конкурентоспроможності. Рівень знань аптечних працівників стосовно існуючих методів аналізу асортименту варто оцінювали за рівнем обізнаності щодо методів аналізу асортименту в цілому, таких як АВС-аналіз, ХУZ-аналіз, швидкість руху, стійкість асортименту, життєвий цикл товару.

Важливими методиками асортиментного аналізу, які можуть дати ефективні показники у питаннях просування фармацевтичних товарів варто вважати швидкість руху лікарських препаратів, АВС-аналіз та ХУZ-аналіз, життєвий цикл товарів, аналіз стійкості асортименту [31, с. 33].

Варто акцентувати увагу на тому, що недоліком є те, що у працівників аптечних закладів невисокий рівень знань та недостатньо вмінь, щоб застосувати методи аналізу та планування асортименту в практичній діяльності, хоча, середній рівень стажу працівників достатній. Однак та частина аптечних працівників, які знають методи асортиментного аналізу, практично не застосовують їх у своїй діяльності.

В подальшому для більш ефективного механізму просування фармацевтичних товарів по всій мережі варто керівництву визначитися з місцем розташування нових аптек, приділити увагу щодо удосконалення її маркетингової діяльності, а саме товарної політики підприємства.

Ведення аптечного бізнесу економічно вигідне, але і високо конкурентоспроможне. Перевагою над конкурентами стане спрощення роботи аптеки за рахунок автоматизації. Вона несе за собою ряд переваг:

- збільшення продажів,
- спрощення процедури оформлення фармзамовлень,
- ведення аналітики по бізнесу,
- оперативне обслуговування покупців,
- можливість наявності дисконтної програми,
- мінімізація крадіжок [47, с. 8].

На сьогоднішній день усюди використовується спеціалізоване програмне забезпечення, це дозволяє здійснювати опрацювання досить громіздких

масивів інформації. Вказане досить цінне, коли асортимент фармацевтичних товарів вкрай великий, крім того спрощує процедуру звітності.

За допомогою автоматизованої системи аптека зможе досягнути основних цілей роботи:

реалізація якісних фармпрепаратів та іншої продукції аптечного асортименту;

збільшення обсягів продажів;

отримання максимізації прибутку;

не допустити утворенню неконтрольованих надлишків товару і в той же час, забезпечити якомога стабільнішу наявність визначеного асортименту товару;

забезпечити вчасну оплату постачальникам за обов'язками та не допустити блокування поставок товару [37, с. 75].

Окремо варто акцентувати увагу на тому, що в умовах сьогодення джерелом нових можливостей і запорукою високої результативності щодо впровадження сучасних технологій і нетривіальних рішень в управлінні бізнесом, у маркетинговій діяльності підприємств відносно просування фармацевтичних товарів виступає система ресурсів і засобів Інтернету.

Ми повністю впевнені у тому, що маркетингові Інтернет-комунікації стають затребуваними та демонструють максимальний рівень ефективності за умов комплексної оптимізації маркетингових управлінських систем бізнесу. Спроби підмінити комунікаційну активність нарощуванням комерційних зусиль, аналогічно до екстенсивного нарощування присутності в інформаційному просторі, не дають бажаних і довгострокових ефектів [38, с. 199].

Отже, використання Інтернет-маркетингових комунікацій без новацій за іншими напрямками у просуванні товарів не призводить до значного прогресу у розвитку бізнесу.

Також важливим є питання проведення маркетингових досліджень поведінки споживача.

З цього приводу варто сказати, що основоположним для формування ринкового попиту є дослідження та моделювання поведінки споживача. Споживча поведінка, як і будь-яка інша людська активність, починається з фізіологічної або психологічної потреби, яка спонукає до дії, де предмет, здатний задовольнити цю потребу, стає метою, до якої прагне індивід.

Центральним питанням маркетингових досліджень поведінки споживача є прийняття рішення про придбання товару. Дослідження поведінки споживача є надзвичайно важливим, оскільки розуміння такої поведінки дає можливість краще задовольнити потреби споживача, надає можливість не лише пристосуватися до такої поведінки, але й за допомогою маркетингових інструментів формувати її.

Основними цілями дослідження поведінки споживача є: встановлення типу купівельної поведінки як вихідної бази дослідження споживачів; визначення можливостей формувати і передбачити поведінку споживача; визначення прогнозованого рівня попиту; краще задоволення потреб споживачів; сегментація ринку за поведінковим фактором та обґрунтований вибір сегменту [22, с. 17].

Ми притримуємось позиції, що успішна діяльність фірми на ринку, отримання позитивних кількісних показників у питаннях просування фармацевтичних товарів у мережі аптек, вимагають значних зусиль на проведення маркетингових досліджень з метою встановлення залежності між спонукальними факторами маркетингу та поведінкою покупців. Важливим буду акцентування уваги директора на проведенні маркетингових досліджень поведінки споживача, що виявить показники, які в кінцевому результаті підвищать ефективність просування відповідних товарів у аптеках.

Одним із найважливіших чинників підвищення ефективності системи управління просування фармацевтичних товарів, має стати використання принципів маркетингу та інтеграція цієї економічної категорії у систему управління товариством. Є необхідність впровадження маркетингових



комунікацій в збутову діяльність товариства, адже саме вони є одним із найважливіших критеріїв успіху фірми у конкурентній боротьбі.

Нами встановлено, що в сучасних умовах функціонування торговельних підприємств на ринку, що характеризуються підвищеним рівнем ризику і невизначеністю, використання маркетингового підходу до організації збутової діяльності є єдиною і необхідною передумовою її вдосконалення, що забезпечить їм не тільки короточасний комерційний успіх, але й посилить стратегічне спрямування.

Вказані заходи підвищать ступінь конкурентоспроможності як окремих видів фармацевтичних товарів, так і товариства в цілому; дозволять провести збір та обробку інформації про ринок, контролювати ситуацію на ринку, збільшити долю задоволення споживчого ринку на товари нашої мережі аптек [35, с. 57].

На основі проведеного дослідження розроблено рекомендації, які сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності мережі аптек та формуванню кола лояльних споживачів, а саме:

1. Аптечна мережа має формувати ефективний соціально-орієнтований асортимент ліків, спрямований на задоволення потреб споживачів та підвищення своєї конкурентоспроможності. Своєчасне отримання та аналіз інформації про споживачів, їхні переваги і фактори, що впливають на вибір лікарських препаратів, надасть змогу аптечному закладу формувати актуальний асортимент продукції, що сприятиме ефективності просування фармацевтичних товарів, що в кінцевому результаті підвищить конкурентні позиції аптеки серед конкурентів у відповідній сфері.

2. Розширення товарного асортименту в аптечній мережі повинно мати на меті задоволення потреб споживачів у лікарських засобах та забезпечення конкурентоспроможності усієї мережі аптек відносно основних конкурентів на ринку.

У зв'язку з цим необхідно займатися просуванням фармацевтичних товарів, які мають найбільший попит та які робитимуть значний внесок у

формування прибутку товариства. Ці фармацевтичні товари необхідно, в першу чергу, включати при формуванні заявок на замовлення для фірм-постачальників.

3. Необхідно проводити тренінги, семінари, курси підвищення кваліфікації для працівників аптек з метою підвищення рівня їхніх знань щодо сучасних методів планування та аналізу асортименту, що сприятиме підтриманню рівня актуального асортименту і залученню нових споживачів.

4. Потрібно розробити програму співробітництва з медичними закладами та лікарями, оскільки в роботі доведено, що активний попит споживачів та роль медичних представників – важливі фактори при прийнятті рішення про купівлю та вибір аптеки. Програма сприятиме підвищенню попиту та формуванню лояльності до мережі аптек [58, с. 79].

Підсумовуючи варто сказати, що розроблені рекомендації щодо вдосконалення маркетингової діяльності аптечної мережі сприятимуть формуванню актуального асортименту, залученню споживачів і зростанню споживацької лояльності, підвищенню конкурентоспроможності аптечної мережі і в цілому зміцненню лідерських позицій на українському фармацевтичному ринку.

В Україні в умовах політичної, економічної кризи, стагнації у торгівлі, падіння купівельної спроможності, а також дії воєнного стану на території країни є необхідність посилення ефективності просування фармацевтичних товарів з урахуванням особливостей їхнього розвитку. Процес просування товарів спонукає мережі аптек розглянути свій бізнес усебічно, а також оцінити можливості подальшого розвитку. У зв'язку з цим впровадження механізму просування товарів є надважливим завданням сьогодення, а також є дієвим способом досягнення основної цілі підприємства – отримання прибутку, допомагає виявити майбутні проблеми, з якими може зіткнутися підприємство, визначає способи їх вирішення.

### 3.3. Практичні особливості просування підприємством фармацевтичних товарів на ринок

Для досягнення підвищення ефективності роботи мережі аптек, варто сформувати бізнес-процеси, які у свою чергу визначають, які зміни як в роботі працівників варто здійснити, що забезпечити покращення прибутку товариства у цілому.

Визначимо такі бізнес-процеси та розглянемо їх більш детально:

#### 1. Формування асортименту аптеки.

Даний процес допоможе контролювати наявність позицій фармацевтичних товарів з можливістю додавання нових, внесення змін у наявні та видалення із бази матеріалів, а також розподіл товарів за категоріями для фільтрації знаходження товарів. Основні аспекти:

- коли буде більш широкий асортимент, вказане надасть покупцям більший можливість обрати фармацевтичні товари і сприятиме більш ефективнішому просуванню товарів;

- застосування послуг великої кількості постачальників;

- включення в перелік супутніх товарів, наприклад, дитячого і дієтичного товару для харчування, гігієнічних товарів тощо.

#### 2. Ціноутворення.

Формування процесу ціноутворення із врахуванням націнок на категорію та фірму виробника, включаючи системи лояльності для покупців.

#### 3. Керування замовлень в постачальників.

Основним завданням процесу полягає у замовленні усіх необхідних об'ємів фармацевтичних товарів з мінімальним терміном доставки та самовартістю.

#### 4. Керування товарами надходження по аптечним установам.

Процес контролює головний провізор, який координує товари надходження, які вносяться в кількості поступлення до певних торговельних точок аптечної мережі.

## 5. Резервація медичних препаратів.

Дана функція дозволяє фармацевту зарезервувати певні товари в необхідній кількості для покупця до моменту надходження їх до торгівельної аптечної точки.

Окремо варто акцентувати увагу на тому, що забезпечення висококваліфікованими працівниками має стати ключовою стратегічною ціллю кадрової політики товариства, основним завданням якої мають бути:

- створення достойних умови праці, використовуючи автоматизовані робочі місця;
- забезпечення якісним, безкоштовним, безперервним підвищенням кваліфікації працівників;
- створення умов для реалізації внутрішнього потенціалу кожного працівника;
- забезпечення і розвиток корпоративних цінностей і культури у всій мережі аптек товариства;
- забезпечення працівників достойною заробітною платою в залежності від об'єму та результатів роботи;
- надання кожному працівнику можливостей для реалізації індивідуальних особливостей.

Велике значення для конкурентних переваг товариства і підтримки її інноваційного потенціалу має місце запровадження інновацій у організаційну структуру і систему управління товариством, – потрібно узгоджувати організаційну структуру управління із стратегією нововведень.

Для реалізації стратегічно-інноваційних планів товариство має бути гнучким, здатним оперативно розв'язувати нові, нетипові завдання у встановлені терміни і в межах виділеного бюджету організувати процес реалізації інноваційних змін [7, с. 6].

Одним із ефективних нововведень має стати запровадження інформаційної системи з підтримки діяльності аптечної мережі

«DigitalPharmacy», яка забезпечить ефективність просування фармацевтичних товарів по всій розгалуженій мережі аптек в країні.

Метою реалізації автоматизованої системи є покращення показників якості роботи працівників аптеки та ефективного обслуговування покупців.

Термін реалізації проекту має бути в межах 9 місяців.

Ресурси, які необхідні для реалізації цього інноваційного проекту.

1. Людські ресурси:

- 1 розробник;
- 1 керівник проекту;
- 1 аналітик фармацевтичного ринку.

2. Матеріальні ресурси:

- 3 стільці (1870 грн/шт.);
- 3 столи (2100 грн/шт.);
- 3 настільні лампи (620 грн/шт.);
- 3 комп'ютери (15000 грн/шт.);
- 3 комп'ютерні периферії (1760 грн/шт.).

3. Фінансові ресурси:

- оренда приміщення (7000 грн/місяць);
- заробітна плата :
- розробника ( 22000 грн/місяць);
- керівника проекту (20000 грн/місяць);
- аналітика ринку (16000 грн/місяць).

Загальна вартість: 649050 грн.

4. Інтелектуальні ресурси:

- база даних системи [1].

Основна проблема, яку має вирішити запропонований проект має стати замовлення медичних препаратів у постачальників та їх безпосереднє просування у аптечній мережі. Для цього має бути здійснена розробка модифікованого алгоритму на основі існуючих методів прийняття рішень.

Метою розробки застосунку є надання можливості користувачам виконувати свої робочі обов'язки якісно та швидко за рахунок реалізації необхідного функціоналу, збагачення об'ємів продажів можливістю резервування медичних матеріалів для забезпечення потреб покупців та системою лояльності.

Основними задачами запропонованого проекту мають стати: розробка модифікованого алгоритму; розробка адаптивно-інтуїтивного інтерфейсу користувача; проектування бази даних; створити можливість резервування препаратів та перегляд історій замовлення препаратів в постачальників.

Важливо звернути увагу, на кінцевий момент корисності запровадження вказаного проекту, а саме очікувані результати, зокрема:

1. нова автоматизована система для діяльності аптечної мережі з адаптивним інтерфейсом має покращити показники роботи працівників та якість обслуговування клієнтів;

2. зменшить часові ресурси та фінансові витрати за рахунок розробленого алгоритму замовлення товарів.

Перелік осіб, які будуть задіяні для реалізації проекту та їх обов'язками:

1. Розробник – створення програмного забезпечення з інтерактивним інтерфейсом.

2. Керівник проекту – ведення комунікації, контролю і управління партнерами з метою виконання контрактних домовленостей.

3. Аналітик фармацевтичного ринку – проведення комплексного дослідження внутрішнього та зовнішнього ринків товарів.

З огляду на вищевказане, ми вважаємо вкрай позитивним впровадження у діяльність мережі аптек вказаного інноваційного проекту. Будемо мати підвищення ефективності роботи працівників та обслуговування покупців, а також покращення показника конкурентоспроможності товариства, що в кінцевому результаті збільшить динаміку просування фармацевтичних товарів по всій мережі аптек по всій країні.

В сфері покращення взаємозв'язків аптечних мереж актуальними питаннями є: залучення їх до проектів із впровадження інноваційних процесів та налагодження співпраці з іншими зовнішніми суб'єктами підприємництва в напрямку спільного просування, збуту, реклами товарів.

Ми вважаємо, що для нашої аптечної мережі, окрім іншого напрямками підвищення ефективності її функціонування мають стати наступні:

- встановлення оптимального рівня роздрібною надбавки на лікарські засоби, які відпускаються в рамках програми «Доступні ліки», що дозволить підвищити рівень мотивації аптек, що приймають в ній участь та забезпечить більше охоплення населення ліками і підвищить ефективність цієї соціальної ініціативи держави;

- диверсифікація послуг, що надаються аптечними мережами споживачам, зокрема шляхом надання додаткових медичних послуг загалом та постійним клієнтам торговельних точок мережі (створення персональних файлів покупців, надання клієнтам індивідуально розфасованих лікарських засобів, медичне обслуговування та консультації тощо). Це сприятиме збільшенню кількості споживачів та обсягів продажу товарів;

- виключення з товарного асортименту неліквідних товарів, що забезпечить зростання виручки, рентабельності та збільшення кількості постійних покупців;

- запровадження медичної практики в рамках аптечних установ досліджуваних мереж та впровадження інноваційного способу доставки виробів медичного призначення та лікарських засобів через використання дронів-листонош;

- впровадження заходів з стимулювання персоналу щодо збільшення продажу товарів в торговельній точці аптечної мережі, який також обумовлює покращення результативності функціонування [19, с. 111].

На сьогоднішній день, коли нові технології захоплюють світ стрімко і впевнено, проблема розвитку фармацевтики та медицини швидко займає позицію важливих і необхідних галузей розвитку. Велика кількість гарних ідей

та вдалих рішень завдяки інформатизації, роботизації та автоматизації призвела до появи багатьох ключових аспектів у сучасній аптечній сфері.

Одним з найкращих місць для встановлення подібних систем автоматизована система зберігання та пошуку (АСЗП) є – аптека. Великі об'єми різноманітних препаратів, їх зберігання, пошук та видача необхідних, черги людей, які очікують біля прилавку, показують всю необхідність автоматизації аптек для зменшення використання людської праці.

З кожним днем світ висуває нові вимоги майже до всіх галузей, так і фармацевтика не є виключенням. Роботи-аптекарі або спеціалізована техніка для зберігання та видачі ліків у багатьох країнах світу має великий попит що з достатньою швидкістю заповняє сучасні аптеки.

На сьогоднішній день на ринку України повільно з'являються аптечні роботи. Тому вдосконалення автоматизованих аптечних систем необхідне для адаптації до українського аптечного бізнесу для більш стрімкого поширення і має значну актуальність та практичне значення. Завдяки розвитку автоматизації зросла і доступність, яка привела до доцільності автоматизації аптек.

У більшості аптек, щоб отримати ліки потрібно виконати працівнику фізичну роботу, яка займає додатковий час, що зменшує пропускну здатність та створює черги людей.

В аптеках де встановлені подібні системи зберігання та видачі ліків у порівнянні зі звичайними, зменшується час обслуговування клієнта та фізичне навантаження на працівника.

На нашу думку, позитивними моментами автоматизації аптечної системи має бути, те, що відбудеться:

- зменшенням часу пошуку необхідних препаратів;
- зростанням якості фармацевтичного обслуговування споживачів;
- доцільністю використання часу фармацевтів на інформаційну допомогу при обслуговування клієнтів;
- збільшенням обсягу продажу фармацевтичних товарів;



- зростанням доходу товариства;
- усуненням помилок впливу «людського фактору»;
- підвищенням ефективності дій при розміщенні медичних препаратів.

Аптечний робот представляє систему, у якій поєднується автоматизований склад, що є частиною самої аптеки або будь-якого медичного закладу чи фармацевтичного складу, та специфічного програмного та апаратного забезпечення системи логістики.

Така система дозволяє покращити робоче місце фармацевта, оптимізувати процес логістики. Тобто аптечний робот вдосконалює, оптимізує і робить раціональними такі процеси:

- приймання медичного товару;
- зберігання медичного товару;
- пошук медичного товару у місцях зберігання;
- видачу медичного товару;

Специфікою аптечної галузі є те, що жоден розробник програмних рішень для неї ще не придумав продукт, який міг би вирішити всі завдання з автоматизації одночасно в рамках «одного вікна». Аптеки використовують різні типи програмного забезпечення для кожного випадку, або замовляють створення програмного продукту, який враховує та поєднує всі вимоги галузі.

Використання аптечних роботів – це наступна інновація аптечного бізнесу, що забезпечить мережі аптек наступні переваги:

1. Площі приміщення для розміщення препаратів компактні. Роботизоване сховище вміщує більше 10 000 коробок на 5 кв.м. площі для зберігання.

2. Зручність та швидкість. Роботизовані аптечні автомати (роботи) дозволяють зберігати препарати компактно, швидко їх знаходити за запитом і доставляти до місця реалізації. В результаті для зберігання препаратів використовуються зменшені площі, час пошуку скорочується, в канали автомата завантажуються товари найбільшого використання. Для розміщення конкретної кількості коробок використовують різні моделі роботів.

3. Час пошуку ліків. Робот знаходить і передає препарат провізору за кілька секунд, що значно пришвидшує обслуговування клієнтів, скорочує черги і підвищує якість обслуговування та задоволеність клієнтів.

4. Місця розміщення аптек. Використання робота для реалізації лікарських засобів дозволяє відкривати аптеки у менших чи багаторівневих приміщеннях в людних місцях.

5. Імідж аптеки. При гармонійно організованому просторі аптеки та обслуговуванні клієнтів на сучасному рівні, створюється приємній атмосфері клієнти будуть віддавати перевагу такій аптеці. Розміщення роботизованого автомата із сучасними та стильними показниками в торговому приміщенні аптеки покращує її зовнішній вигляд та підвищує її імідж [12, с. 56].

Таким чином практичне використання автоматизованої електромеханічної системи пошуку та зберігання ліків, як єдиної комплексної системи, для підвищення технічної та економічної ефективності та широкого впровадження у аптечній мережі (аптеках, аптечних кіосках тощо). Використання системи дасть змогу значно підвищити товарообіг продукції, зменшення використання людино-годин, підвищення безпеки при обслуговуванні покупців, а також забезпечить ефективність просування фармацевтичних товарів у своїй мережі аптек.

Від того, наскільки правильно впроваджено механізм просування на підприємстві, великою мірою залежить його конкурентоспроможність на ринку, а в подальшому – його результативність та прибутковість. Важливість рішень щодо впровадження механізму просування товарів пояснюється також тим, що від успіху у вирішенні цієї проблеми буде безпосередньо залежати ефективність програми подальших маркетингових дій товариства і покращення його системи управління.

## ВИСНОВКИ

Здійснене дослідження ефективності просування товарів на ринок, дозволило обґрунтувати низку висновків та пропозицій щодо подальшого вдосконалення системи управління і ефективності діяльності досліджуваного суб'єкта господарювання.

1. Проаналізовано теоретичні і наукові особливості ефективності просування фармацевтичних товарів на ринок та акцентовано увагу на тому, що цінним елементом ведення бізнесу у сучасних умовах є система просування фармацевтичних товарів, тобто використання різноманітних заходів, за допомогою яких відбувається інформування, переконання або нагадування споживачам про цей товар і саме аптеки забезпечують стимулювання попиту у клієнтів до фармацевтичних товарів. Здійснений аналіз позицій науковців, які дають визначення поняттю «просування», аналізують цю категорію з різних боків, зокрема: як процес окремої дії через призму певних інструментів маркетингових комунікацій; як комплекс елементів для досягнення ринкових, рекламних та маркетингових цілей організації; з позиції передачі інформації та зв'язків між різними суб'єктами ринку. У цілому можна визначити, що сучасна теорія маркетингу не передбачає узгодженої позиції трактування цих понять.

2. Охарактеризовано методологічні особливості дослідження ефективності просування фармацевтичних товарів на ринок і визначено, що грамота оцінка усіх методологічних підходів щодо просування фармацевтичних товарів в аптеках забезпечить підвищення прибутковості аптечного бізнесу та забезпечить позитивний клієнтський досвід. Успіх просування фармацевтичних товарів на ринку у переважній більшості залежить саме від вибраного комплексу і структурованого підходу самою аптекою, який включає: проведення рекламних компаній фармацевтичних товарів, стимулювання збуту на ринку лікарських засобів, зв'язки з

громадськістю, особисті продажі, різноманітне використання комп'ютерних програм та Інтернет простору, а також діяльність медичних представників.

3. Здійснено характеристику ТОВ «Центральна фармацевтична компанія» та проведено аналіз фінансово-економічних показників його діяльності та визначено, що товариство має стійкий фінансовий стан. Окремо варто зауважити, що великий вплив на діяльність суб'єкта господарювання має військовий стан, який діє на території України і впливає на його показники фінансово-господарської діяльності. Товариство здійснює свою діяльність через розгалужену мережу аптек під торговою маркою «Бажаємо Здоров'я» по всій Україні та у столиці. Загальна кількість аптек по Україні становить 624, та товариство займає другу сходинку у рейтингу «ТОП-10 аптек Києва» за поточний рік, серед своїх основних конкурентів.

4. Здійснено аналіз системи управління ТОВ «Центральна фармацевтична компанія» і акцентовано увагу на тому, що в мережі аптек застосовується демократичний стиль управління з огляду на те, що, працівники на належному рівні, у деяких випадках навіть краще керівника, знаються на тонкощах роботи і можуть додати до неї новизну і творчість. Суб'єкт господарювання використовує такі види управління, зокрема: оперативне, тактичне, стратегічне і ситуаційне. Вміле застосування директором, вказаних видів управління у їх поєднанні, дає можливість визначити пріоритетні довгострокові напрямки розвитку товариства і розгалуженої мережі аптек по всій країні. За останні роки зросла прибутковість закладу, що в кінцевому результаті свідчить про ефективність обраної системи управління, а також в цілому про вкрай позитивні економічні показники діяльності товариства.

5. Досліджено проблематику ефективності просування фармацевтичних товарів на ринок ТОВ «Центральна фармацевтична компанія» і визначено, що питання дослідження управлінської системи в медичній сфері є необхідним для встановлення ефективної моделі управління, що в свою чергу забезпечить ефективне управління ринкових механізмів щодо просування фармацевтичних

товарів в аптеках, та в кінцевому результаті буде мати позитивний ефект на покращення фінансово-економічних показників діяльності суб'єкта господарювання. Для підвищення результативності та ефективності процесів слід приділити максимум уваги аналізу бізнес-процесів, для того, щоб з'ясувати проблемні питання, скласти план зміни процесів з метою їх покращення.

6. З'ясовано, що при обранні напрямків вдосконалення системи управління ТОВ «Центральна фармацевтична компанія», варто виходити з того, що під час ухвалення управлінських рішень щодо реалізації бізнес проектів слід використовувати організаційно-економічний механізм управління ризиками, який включає блоки засобів впливу нормативно-правового, методологічного, організаційного, інформаційного, кадрового та технічного забезпечення і передбачає використання якісного й кількісного аналізу, розроблення алгоритму управління ризиковою ситуацією в процесі реалізації бізнес проекту, впровадження дій з обмеження ризику залежно від періоду реагування на відповідну ситуацію в процесі реалізації проекту. Практичне використання запропонованих підходів до формування організаційно-економічного механізму управління ризиками бізнес проектів дасть змогу своєчасно реагувати на зміни їх параметрів у процесі реалізації, а також приймати кваліфіковані управлінські рішення.

7. Оцінено ефективність діяльності ТОВ «Центральна фармацевтична компанія» з просування фармацевтичних товарів на ринок, яка має бути реалізована за рахунок формування актуального асортименту фармацевтичних товарів, залучення додаткових споживачів товарів, що дасть змогу покращити показники конкурентоспроможності аптечної мережі і в цілому зміцненню лідерських позицій на українському фармацевтичному ринку. Впровадження ефективного механізму просування фармацевтичних товарів є надважливим завданням сьогодення, а також є дієвим способом досягнення основної цілі підприємства – отримання прибутку, що допомагає визначити проблемні нюанси у майбутньому, які можуть мати місце у діяльності товариства, а

також дає можливість встановити способи їх вирішення і мінімізації їх настання.

8. Охарактеризовано практичні особливості просування підприємством фармацевтичних товарів на ринок та визначено, що використання автоматизованої електромеханічної системи пошуку та зберігання ліків, як єдиної комплексної системи, забезпечить підвищення технічної та економічної ефективності діяльності аптечної мережі. Використання системи дасть змогу значно підвищити товарообіг товарів, зменшення використання людино-годин, підвищення безпеки при обслуговуванні клієнтів, а також забезпечить ефективність просування фармацевтичних товарів у своїй мережі аптек.

Від того, наскільки правильно впроваджено механізм просування в досліджуваному товаристві, великою мірою залежить його конкурентоспроможність на ринку, а в подальшому – його результативність та прибутковість. Важливість рішень щодо впровадження механізму просування товарів пояснюється також тим, що від успіху у вирішенні цієї проблеми буде безпосередньо залежати ефективність програми подальших маркетингових дій товариства і покращення його системи управління.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Автоматизація аптек і аптечних мереж: вимоги й огляд систем. URL: <https://evergreens.com.ua/ua/articles/pharma-automation-systems.html> (дата звернення: 25.11.2023).
2. Балабанова Л. В., Холод В. В., Балабанова І. В. Стратегічний маркетинг : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2014. 612 с.
3. Білоус С. П., Яковенко О. Напрями підвищення конкурентоспроможності послуг фармацевтичного підприємства . Економіка та суспільство. 2021 № 25. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/272/260> (дата звернення: 22.11.2023).
4. Болотіна І. М. Розвиток стратегії просування товарів на зовнішній ринок. / І. М. Болотіна, М. В. Семенець. Ефективна економіка. 2022. № 1. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/jspui/handle/123456789/36998> (дата звернення: 23.10.2023).
5. Буднікевич І. Особливості маркетингового планування в різних маркетингових концепціях та сферах застосування. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. 2015. № 39. С. 216-223.
6. Бушуєва І. В. Управління і економіка фармації : навчальний посібник до семінарських занять провізорів-інтернів спеціальності «Загальна фармація» з дисципліни «Управління і економіка фармації». Ч. 2 / І. В. Бушуєва, О. К. Єренко, Я. М. Стешенко. Запоріжжя : ЗДМУ, 2021. 128 с.
7. Горбунова К. VII Міжнародний фармацевтичний форум «Аптеки світу»: теперішнє і майбутнє аптечного ритейлу. Щотижневик Аптека. 2018. № 22 (1143). С. 6-9.
8. Григорчук Т. В. Маркетинг : навч. посіб. для дистанц. навч. Київ : Відкритий міжнародний ун-т розвитку людини. URL: <https://google.com/PDpAXtU> (дата звернення: 24.10.2023).
9. Добрянська Н. А., Поліщук Т. С. Бухгалтерський баланс та його аналіз. Ефективна економіка. 2015. № 10. С. 254-257.

10. Дурдикулиєва Н. Менеджери медицини нової генерації. Ваше здоров'я. 2019. № 14. URL: <http://www.vz.kiev.ua/?p=862> (дата звернення: 16.11.2023).

11. Жилінська О., Мельничук О. Україна 2030: Доктрина збалансованого розвитку. Видання друге. Жилінська О., Мельничук О. Львів: Кальварія, 2017. 164 с.

12. Жураковська О. С., Чмерук О. М. Модифікована схема розв'язання задачі багатокритеріального вибору на прикладі вибору постачальника для закладів аптечної мережі. Міжвідомчий науково-технічний збірник «Адаптивні системи автоматичного управління». 2022. № 2(41). С. 55-58.3

13. Завадський Й. С., Косовська Т. В., Юшкевич О. О. Економічний словник. Київ : Кондор, 2006. 356 с.

14. Закон України «Про рекламу» № 270/96ВР від 03.07.1996 (у ред. закону від 02.10.2023 р. № 3136-IX). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270/96-%D0%B2%D1%80#Text>. URL: (дата звернення: 31.10.2023).

15. Ілляшенко С. М. Інструменти та методи просування продукції в Internet: аналітичний огляд. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2015. № 3. С. 20-30.

16. Інноваційні процеси економічного та соціально-культурного розвитку: вітчизняний та зарубіжний досвід : матеріали XI Міжнародної науково-практичної конференції молодих учених і студентів. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 164 с.

17. Інформація відносно компанії ТОВ «Центральна фармацевтична компанія». Веб-Портал: Opendatabot. URL: <https://opendatabot.ua/c/38727372?from=search> (дата звернення: 07.11.2023). К

18. Кай О. П. Про страхову медицину, ціни та знижки: як розвивається мережа аптек «Бажаємо Здоров'я». Інтернет видання Delo.ua. URL: <https://delo.ua/business/pro-strahovu-medicinu-cini-ta-znizki-yak-rozvivajetsya-mereza-aptek-bazajemo-zdorovya-425363/> (дата звернення: 07.11.2023).



19. Кіт Л. З. Чинники впливу на розвиток мережевих аптечних підприємницьких структур. Регіональна економіка. 2017. № 4 (86). С. 110-120.

20. Корольов М. В. Концепція якості фармацевтичної допомоги з позицій її надавачів, отримувачів, предмета та очікуваних результатів. Управління якістю в фармації : матеріали XV науково-практичної конференції з міжнародною участю (м. Харків, 25 травня 2021 р.). Харків. : НФаУ, 2021. С. 70-71.

21. Котлер Ф., Армстронг Г. Основи маркетингу Видавництво «Науковий світ». Київ. 2020. 880 с.

22. Краузе О. Маркетингові дослідження поведінки споживача. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. ТНТУ імені Івана Пулюя, (Тернопіль, 30 січн. 2017). МОН України, Тернопільська ОДА, ТНТУ ім. І. Пулюя. Тернопіль : 2017. 52 с.

23. Куртіна І. О., Добрянська В. В. Організація ефективного просування та продажу продукції на підприємстві. Молодий вчений. 2014. № 7. С. 38-40.

24. Ламбен Ж. Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. Стратегический и операционный маркетинг / пер. с англ.; под ред. В. Б. Колчанова. СПб. : Питер, 2004. 800 с.

25. Лепетан І. М., Правдюк Н. Л., Бурко К. В. Тактичний та стратегічний менеджмент підприємств: обліковий аспект: монографія. Н. Л. Правдюк, І. М. Лепетан, К. В. Бурко. Вінниця. Видавництво ФОП Кушнір Ю. В. 2020. 448 с.

26. Маркетинг : бакалаврський курс : підручник / за заг. ред. С. М. Ілляшенка. Суми : Університетська книга, 2014. 1134 с.

27. Маркетинг : навч. посіб. / В. В. Липчук та ін. Львів : Магнолія, 2012. 456 с.

28. Менеджмент та маркетинг у фармації. Модуль 2. Маркетинг у фармації : навчально-методичний посібник до практичних занять для студентів I-фармацевтичного факультету спеціальності «Фармація» /

В. О. Демченко, Н. О. Ткаченко, Н. М. Червоненко, Т. П. Зарічна. Вид. 2, доопрац. і допов. Запоріжжя: ЗДМУ, 2017. 123 с.

29. Менеджмент та маркетинг у фармації: навчально-методичний посібник. уклад. О. Г. Чирва, О. В. Гарматюк; МОН України, Уманський державний пед. ун-т імені Павла Тичини. Умань : Візаві, 2018. 217 с.

30. Мерчандайзинг в Аптеці: 5 Правил для збільшення продажів. 2020. URL: <https://www.abmshelf.com/blog/merchandajzing-v-aptecz%D1%96-5-pravil-dlya-zb%D1%96lshennya-prodazh%D1%96v> (дата звернення: 29.10.2023).

31. Мнушко З. М., Пестун І. В., Ольховська А. Б., Діхтярьова Н. М., Пузак Н. О. Маркетингові завдання аптечних закладів і підготовленість молодих спеціалістів фармації до їх вирішення. Пріоритети організаційно-економічної науки та освіти у розвитку вітчизняної фармації : матеріали наук.-практ. конф., м. Харків, 3-4 берез. 2005 р. Харків : НФаУ, 2005. С. 32-38.

32. Мнушко З. М., Пестун І. В., Бабічева Г. С. Моделювання робочого часу працівників аптек, задіяних у виконанні маркетингових функцій. Український журнал клінічної та лабораторної медицини. 2012. Т. 7, № 2. С. 66-70.

33. Момчева А. М. Управлінські інновації: сутність, види, особливості впровадження. URL: <https://vestnikdnu.com.ua/archive/201374/98-104.htm> (дата звернення: 23.11.2023).

34. Наумова О. О. Сутність та сучасні методи просування продукції в системі маркетингу. Вчені записки університету «КРОК». Серія : Економіка. 2017. Вип. 46. С. 146-153.

35. Нессонова М. М., Мала Ж. В., Посилкіна О. В., Аналіз факторів впливу на динаміку конкурентоспроможності аптечних мереж у залежності від їх типу. Управління, економіка та забезпечення якості в фармації. 2017. № 1 (49). С. 57-59.

36. Ольховська А. Б. Аналіз розбіжностей категорійного апарату «просування» та «маркетингові комунікації» лікарських засобів і його

вдосконалення з урахуванням галузевої специфіки. Фармаком. 2017. № 2. С. 57–63.

37. Ольховська А. Б. Антикризове управління маркетинговими комунікаціями фармацевтичних організацій. Професійний менеджмент в сучасних умовах розвитку ринку : матеріали доп. VII наук.-практ. конф. з міжнар. участю, м. Харків, 1 листоп. 2018 р. Харків : Монограф, 2018. С. 74-76.

38. Ольховська А. Б. Оцінка ефективності просування фармацевтичних брендів в соціальній мережі Facebook. Соціальна фармація: стан, проблеми та перспективи : матеріали III Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф., м. Харків, 25–28 квіт. 2017 р. Харків : НФаУ, 2017. С. 196-199.

39. Ониськів В. О. Просування нового товару на ринок. Вісник Хмельницького національного університету. 2010. № 5. С. 103-106.

40. Організація та економіка фармації. Ч. 1. Організація фармацевтичного забезпечення населення: нац. підруч. для студ. вищ. навч. закл. А. С. Немченко, В. М. Назаркіна, Г. Л. Панфілова та ін.; за ред. А. С. Немченко. Харків : НФаУ : Золоті сторінки, 2015. 360 с.

41. Організація фармацевтичного забезпечення населення: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. А. С. Немченко, В. Н. Назаркіна, Г. Л. Панфілова та ін.; за ред. А. С. Немченко. Харків, 2011. 255 с

42. Організація та економіка фармації. Ч. 2. Організація фармацевтичного забезпечення населення : нац. підруч. для студ. вищ. навч. закл. А. С. Немченко, В. М. Назаркіна, Г. Л. Панфілова та ін.; за ред. А. С. Немченко. Харків : НФаУ : Золоті сторінки, 2015. 432 с.

43. Пащук О. Методика просування продукту у висококонкурентній ніші на маркетплейсі. Підприємництво та інновації. 2021. № 19. С. 27-33.

44. Примак Т. О. Маркетингові комунікації на сучасному ринку : навч. посіб. Київ : МАУП, 2003. 200 с.

45. Просування (маркетинг). URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki> (дата звернення: 29.10.2023).

46. Попова І. А., Куриленко Ю. Є., Подгайна М. В., Подколзіна М. В. Оцінка конкурентних переваг аптечних мереж в Україні. *Modern Economics*. 2022. № 31(2022). С. 104-112.

47. Посилкіна, О. В., Мала Ж. В., Бондарєва І. В. Методичні підходи до формування товарного асортименту в аптечних мережах на засадах категорійного менеджменту : наук.-метод. рек. Харків 2019. 24 с.

48. Посилкіна О. В., Мала Ж. В. Дослідження показників, що характеризують розвиток аптечних мереж в Україні. Соціальна фармація: стан, проблеми та перспективи : матеріали III-ї Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., м. Харків, 25-28 квіт. 2017 р. Харків, 2017. С. 175-178.

49. Посилкіна О. В., Мала Ж. В. Дослідження тенденцій розвитку аптечних мереж в Україні і факторів їх конкурентоспроможності. Вісник національного університету «Львівська Політехніка». 2018. № 892. С. 171-179.

50. Розробка стратегії просування. URL: <https://pixelagcy.com/ua/rozrobka-strategii-prosuvannja> (дата звернення: 15.11.2023).

51. Романчик Т. В. Просування в системі маркетингових комунікацій: методологічні підходи. Вісник НТУ «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки). 2017. № 45(1266). С. 26–29.

52. Сергієнко О. Нові маркетингові технології просування товару. Вісник СНАУ. Економіка і менеджмент. 2021. № 1 (87). С. 29-34.

53. Стадченко Л. М. Методологічні підходи до визначення поняття просування. URL: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=67640> (дата звернення: 27.10.2023).

54. Стасенко Т., Зарічкова М. Ваш бізнес крізь призму SWOT. Перший незалежний фармацевтичний бізнес-портал. URL: <https://thepharma.media/uk/marketing/31719-vas-biznes-skvoz-prizmu-swot-16032023> (дата звернення: 08.11.2023).

55. Толочко В. М., Зарічкова М. В. Кадрове забезпечення діяльності з соціального захисту в аптечних закладах : метод. рек. Харків : НФаУ, 2015. 20 с.

56. Управління організаційними змінами у сфері охорони здоров'я : монографія. І. М. Солоненко, І. В. Рожкова. Київ: Фенікс, 2018. 276 с.

57. Харун О. А. Класифікація методів управління трудовим потенціалом промислових підприємств. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2016. Випуск 10. Частина 2. С. 121-125.

58. Хасіна Н. М., Ягупова К. В. Впровадження маркетингової діяльності аптечної мережі на основі дослідження споживацьких уподобань. Академічний огляд. 2019. № 7 (50) С. 78-90.

59. Хорешко В. В. Особливості стратегії просування нового товару на ринок. Глобальні проблеми економіки та фінансів: збірник тез наукових робіт IV Міжнародної науково-практичної конференції (Київ-Прага-Відень, 28 груд. 2015 року). Фінансово-економічна наукова рада, 2015. С. 155–157.

60. Худенко Д. 13 секретів для ефективного управління командою проекту у 2023 році. URL: <https://worksection.com/ua/blog/secrets-of-effective-team-management.html> (дата звернення: 23.11.2023).

61. Чмерук О.М. Інформаційна система підтримки діяльності аптечної мережі. Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського». Київ. 2022. URL: [https://ela.kpi.ua/jspui/bitstream/123456789/57885/1/Chmeruk\\_magistr.pdf](https://ela.kpi.ua/jspui/bitstream/123456789/57885/1/Chmeruk_magistr.pdf) (дата звернення: 31.10.2023).

62. Чухрай Н. І. Проблеми виходу українських підприємств на європейський ринок. Управління розвитком. 2013. № 5. С. 32-34.

63. Шамаєва Л. Г. Управління якістю бізнес-процесів на підприємстві: монографія. Л. Г. Шамаєва, К. С. Безгін; Харківський національний економічний ун-т. Харків: Вид. ХНЕУ, 2017. 240 с.

64. Шевцова А. Розробка програми просування товарів на ринок. Наукові здобутки молоді - вирішенню проблем харчування людства у ХХІ столітті : програма і матеріали 80 міжнародної наукової конференції молодих учених, аспірантів і студентів, 10-11 квітня 2014 р. Київ: НУХТ, 2014. Ч. 3. С. 138-140.

65. Що повинен знати та вміти завідувач аптечного закладу? Газета «Щотижневика Аптека». 17.10.2022. № 35/36 (1356/1357). URL: <https://www.apteka.ua/article/648496> (дата звернення: 09.11.2023).

66. Циганкова Т., Завгородня Т. Глобальний бренд країни у сучасних технологіях торговельно-маркетингової діяльності. URL: [http://ierjournal.com/journals/14-15/2011\\_2\\_Tsigankova.pdf](http://ierjournal.com/journals/14-15/2011_2_Tsigankova.pdf) (дата звернення: 15.11.2023).

67. Ян В. В. Продвижение. Система коммуникации между предпринимателями и рынком / пер. с польс. Харьков : Гуманитарный Центр, 2003. 480 с.

68. Януш Л. В. Менеджмент організаційних змін як важливий інструмент управління сучасною організацією. Інноваційні процеси економічного та соціально – культурного розвитку: вітчизняний та зарубіжний досвід: матеріали XII Міжнародній науково – практичній конференції молодих учених і студентів (м. Тернопіль, 10-11 квіт. 2019р.). Тернопіль. 2019. С.114-115.

69. Януш Л. В. Управлінські інновації – інструмент сучасного бізнесу. Розвиток індустрії гостинності та міжнародного бізнесу: сучасний стан і перспективи: матеріали VIII Міжнародної науково–практичної конференції (м. Тернопіль, 16-17 трав. 2019). Тернопіль. 2019. С. 201-203.

70. Яременко С. С., Хасіна Н. М., Ягупова К. В. Удосконалення маркетингової діяльності аптечної мережі на основі дослідження споживацьких уподобань. Академічний огляд. 2019. № 1 (50) С. 78-90.

71. Alenn D. 10 Steps to Create a Successful Promotion. Business know-how. URL: <http://www.businessknowhow.com/marketing/scspromo.html> (дата звернення: 29.10.2023).

72. Promotion. URL: <https://www.bbc.co.uk/bitesize/guides/zvjhхус/revision/2> (дата звернення: 31.10.2023).