

**Міністерство освіти і науки України
Західноукраїнський національний університет
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу**

Кіндрат Андрій Романович

**Організація діяльності аптечного закладу в умовах конкурентного
середовища**

Organization of the activity of a pharmacy in a competitive environment

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітня програма «Менеджмент закладів охорони здоров'я»

Кваліфікаційна робота за освітнім рівнем «магістр»

Сухач магістратури за спеціальністю
«Менеджмент закладів охорони здоров'я»

Кіндрат Андрій_____

Науковий керівник: д. е. н., професор

Желюк Т.Л. _____

Роботу допущено до захисту

«___» _____ 2023р.

Зав. кафедри, д. е. н., професор

Шкільняк М. М.

(підпис)

Тернопіль – 2023

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3.
Розділ 1. Теоретичні та правові основи організації діяльності аптечного закладу	6
1.1. Суть та складові організації діяльності аптечного закладу	6
1.2. Правове забезпечення організації діяльності закладу охорони здоров'я.....	14
Висновки до розділу 1.....	21
Розділ 2. Аналіз організації діяльності фармацевтичного закладу	23
2.1. Аналіз діяльності фармацевтичного закладу на ринку медичних послуг регіону	23
2.2. Аналіз ресурсного супроводу фармацевтичного закладу.....	28
2.3. Використання маркетингових технологій у діяльності фармацевтичного закладу	33
Висновки до розділу 2.....	39
Розділ 3. Напрями вдосконалення організації діяльності фармацевтичного закладу.....	42
3.1. Використання цифрових технологій в організації аптечного бізнесу.....	42
3.2. Технології конкурентного позиціонування фармацевтичного закладу на ринку медичних послуг	49
Висновки до розділу 3.....	53
ВИСНОВКИ.....	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	58
ДОДАТКИ.....	64

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасному світі в тому числі і в Україні аптечний бізнес швидко розвивається і є вигідною інвестицією, незалежно від кон'юнктури на світових ринках, адже попит на медичні препарати характеризується дуже низькою еластичністю. З другого боку аптечний бізнес виконує важливу соціальну місію. Забезпечення населення якісними та безпечними лікарськими засобами та медичними препаратами неможливе без мережі фармацевтичних закладів. Їх діяльність з одного боку економічно вигідною, оскільки люди потребують дієвої медикаментозної підтримки постійно впродовж всього циклу життя, а з другого боку – організація аптечного бізнесу носить соціально-орієнтований характер і спрямована на підтримку людського потенціалу здоров'я. Від того на скільки ефективно буде організована діяльність фармацевтичних закладів на ринку медичних послуг залежатиме лікувальна та профілактична складова медичних послуг.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць.

«Основи фармацевтичної науки закладено в працях Авіценни (980–1037pp) «Канон лікарської науки», Парацельса (1493–1541) в частині дослідження лікарських речовин. Основи фармацевтичної науки закладено в працях І.Р. Глаубера, Й.Я. Берцеліуса, Р. Бойля. Питання організації діяльності закладів охорони здоров'я досліджують у свої працях вітчизняні вчені, серед яких варто виокремити праці Бушуєва І. В., Єренко О. К., Желюк Т.Л., Жуковська А.Ю, Котин Н.В, Кривокульська Н.М, Крисько Ж.Л., Попович Т.М., Монастирський Г.Л., Мельник А.Ф, Микитюка П.П., Шкільняка М.М.» [23].

Виклики воєнного стану, потреби адаптації до європейських норм та стандартів в частині виробництва та використання лікарських засобів та медичних препаратів підсилюють значимість та актуальність дослідження.

Метою кваліфікаційної роботи є вдосконалення теоретичних засад та вироблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення організації діяльності фармацевтичного закладу.

Для досягнення поставленої мети окреслено та вирішено наступні завдання:

- дослідити суть та складові організації діяльності організації діяльності аптечного закладу ;
- проаналізувати правові передумови організації діяльності організації діяльності аптечного закладу ;
- проаналізувати стан функціональної діяльності фармацевтичного закладу;
- проаналізувати систему менеджменту фармацевтичного закладу;
- запропонувати напрями вдосконалення організації діяльності аптечного закладу на ринку фармацевтичних послуг.

Об'єктом кваліфікаційної роботи є процес функціональної діяльності фармацевтичного закладу на прикладі ТОВ «ФАРМАКСО».

Предметом роботи є механізм організації діяльності фармацевтичного закладу на ринку медичних послуг.

Методи дослідження. При написанні роботи застосовано загальнонаукові методи (системного, історичного, порівняльного аналізу для проведення дослідження, узагальнення матеріалу та формування висновків); та конкретні методи, серед яких варто виокремити експертний аналіз, рейтингові оцінювання, техніко-економічний, структурний аналіз, нормативний аналіз для оцінювання організації діяльності фармацевтичного закладу.

Науковою основою написання роботи є: нормативно-правові акти, настанови Міністерства охорони здоров'я України, офіційна інформація НСЗУ, Всеукраїнської громадської організації «Аптечна професійна асоціація України», матеріали досліджуваних медичних закладів, міжнародних організацій, які працюють в сфері фармакології, наукові праці з досліджуваної проблематики, періодична та монографічна література, матеріали симпозіумів та круглих столів.

Практичне значення. Отримані рекомендації можуть бути використані для вдосконалення роботи фармацевтичного закладу на ринку медичних послуг.

Апробація. «Результати дослідження апробовані підчас роботі Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах війни та післявоєнної відбудови України» (Тернопіль, ЗУНУ, травень 2023 р)., Наукової інтернет-конференції студентів та молодих вчених кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні». (Тернопіль, ЗУНУ, 24 листопада 2023)» [22, 23].

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота включає три розділи, 7 параграфів, висновки до кожного розділу та до роботи загалом, список використаних джерел, додатки.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАВОВІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ АПТЕЧНОГО ЗАКЛАДУ

1.1. Суть та складові організації діяльності аптечного закладу

Для того, щоб почати будь-яку діяльність необхідні певні організаційні передумови, організаційний потенціал: юридичні дозвільні документи, наявність необхідної матеріальної бази, кадрового супроводу, фінансового забезпечення, чітко вибудованого процесу логістики, що дозволить досягнути поставленої місії але найголовніше – необхідний бізнес план діяльності. (рис.1.1).



Рис.1.1. Складові організації аптечного бізнесу

Примітка: наведено з використанням [1, 14, 35, 34].

Основоположником теорії організації вважають Ф.Тейлора, який у праці «Принципи наукового управління» обґрунтував класичні принципи організації: «розподіл праці, функціональне керівництво, вимірювання праці, оптимальні методи виконання завдань, програми стимулювання, праця як індивідуальна діяльність, зацікавленість є рушійною силою для більшості людей, роль індивідуальних здібностей» [32].

Перш ніж розпочати аптечний бізнес, слід скласти докладний бізнес-план, в якому відображаються: завдання; ризики; вибір місця; цільова аудиторія; бізнес-процеси (зокрема необхідні документи, вимоги до приміщень, обладнання, цінова стратегія, асортимент); розрахунок прогнозованої величини оборотів; економічні показники; стартовий капітал; термін окупності аптечного бізнесу; рівень рентабельності. Необхідна ретельна підготовка, вивчення особливостей ринку, складання документів. Також під час відкриття аптечного бізнесу необхідно вибрати приміщення. Воно може бути власним або орендованим, але обов'язково воно має розташовуватись на 1 поверсі. Для відкриття аптеки слід отримати ліцензію; спеціальне програмне забезпечення, касове обладнання; кваліфікований персонал; асортимент на момент відкриття в аптеці має бути в середньому 5-10 тис найменувань; мають бути підписані договори із постачальниками лікарських засобів та медичних препаратів.

Для організації діяльності аптечного бізнесу потрібно також проаналізувати географію розташування, віддаленість від найближчих аптек, кількість жителів, що проживають на території поблизу місця, де має бути аптека. В ЄС у різних країнах діють різні норми відстані між аптеками від 200 м у Італії до 1 км у Бельгії. У Польщі на момент подання заявки про відкриття аптеки має бути відстань від найближчої аптеки 500 м і кількість жителів гіпотетичних покупців -3000 осіб. В Україні норма пішоходної доступності в містах з населенням понад 1 млн має бути в районі 300-400м, а до 1 млн – 600-700м. За оцінками експертів, щоб відкрити аптеку необхідно 15-25 тис. дол. США, далі необхідна додаткова сума на просування. При обмежених коштах, необхідно брати кредит, наприклад за системою 5-7-9 в розмірі 90 млн.грн, але повертати його необхідно буде після закінчення війни із відповідними річними відсотками. Цільові умови отримання кредиту на купівлю чи модернізацію транспортних засобів, для комерційних чи виробничих цілей; придбання об'єктів нерухомості та земельних ділянок для ведення бізнесу; ремонт, реконструкція, будівництво, приміщень для провадження господарської діяльності.

Якщо розглядати організацію як систему, то вона включає цільову, адміністративну, функціональну, технологічну, ресурсну підсистеми, які дозволяють налагодити процес виробництва чи надання послуг.

У контексті менеджменту організація виконує ключову функцію, що реалізується через аналіз, планування, регулювання, мотивацію та контроль. Функція організації концентрується на створенні ефективної структури та розподілі завдань для досягнення цілей організації (рис.1.2).



Рис.1.2. Структура підсистем організаційного забезпечення фармацевтичних закладів

Примітка: наведено з використанням [26, 32,52].

Функція організації розпочинається з розробки плану організаційної структури. Це включає в себе розподіл завдань, встановлення взаємозв'язків між ланками, структурами, рівнями та підрозділами. Далі іде розробка посадових інструкцій з визначенням обов'язків, фахових компетенцій, відповідальності. Організаційна функція займається формуванням ефективних робочих груп і команд. Це означає підбір кваліфікованих співробітників для відповідних посад, підтримка командної культури та визначення умов для стимулювання праці.

Функція організації включає в себе розподіл ресурсів, таких як людські, фінансові, матеріальні та інші, для досягнення цілей організації.

Функція організації створює структуру управління та встановлює ланцюг керівництва. Це робиться для забезпечення чіткої комунікації та виконання завдань. Також вона формує організаційну культуру.

Отже, організацію діяльності (рис.1.2) можна характеризувати з різних точок зору «за допомогою певних підсистем, що визначають функціонування організації, і як архітектоніку процесу управління, як забезпечуючи підсистеми функціонального механізму, як етапність досягнення певних цілей, як побудований алгоритм чи дорожню карту вирішення управлінських завдань, як впорядковану систему ресурсного супроводу, як додаткові конкурентні переваги, які можуть підсилити бізнес» [32].

В організації аптечного бізнесу виділяють кілька його форм.

1. За рівнем автоматизації бізнес-процесів:

-переважно автоматизовані (управління асортиментом, ціноутворення тощо);

- частково автоматизовані (моделі навчання та оцінки персоналу, моделі пріоритетної консультації тощо);

- неавтоматизовані (позиціонування аптечного бренду, підбір персоналу, маркетингові інновації та і т.д.).

2. За використанням бізнес-ідей для розвитку:

- аптечні мережі-«вовки», які мають високий рівень бізнес-інтелекту та відсутність обмежень у конкуренції;

- аптеки- «кролики», які мають високий рівень бізнес-інтелекту та високий рівень обмежень.;

- аптеки-«вівці» мають низький рівень бізнес-інтелекту і високий рівень обмежень.

Аптечним мережам необхідно шукати конкурентну перевагу та диференціюватися. При позиціонуванні бренду слід визначити перспективні

конкурентні переваги та донести цю позицію до споживача, враховуючи такі параметри, як якість сервісу, економія та тип аптеки (традиційна, сучасна та ін.).

Також для організації аптечного бізнесу важливо подбати про його інноваційну підсистему, що вигідно його вирізнятиме з поміж інших фармацевтичних закладів. «Інноваційно-інвестиційна підсистема – це сукупність ресурсів, включаючи виробничі, фінансові, інтелектуальні, інформаційні та інші необхідні для здійснення інноваційно-інвестиційної діяльності та впровадження нових технологій» [58]. Важливо щоб дана підсистема працювала не лише на інноватизацію ресурсної підсистеми, але й на інноватизацію функцій менеджменту фармацевтичного закладу для того, щоб забезпечити максимальний синергетичний ефект від управлінського впливу.

Серед таких інноваційних організаційних форм варто виокремити цифрові форми ведення бізнесу «фармацевтичну е-комерцію». За оцінками експертів «фармацевтичний e-commerce активно розвивається, чому сприяють глобальне зростання інтернет-користувачів, смартфонізація, покращання зручності використання веб-сервісів та онлайн-ресурсів, захисту конфіденційності та безпеки, активний розвиток цифрових рішень у сфері охорони здоров'я, програм підтримки споживачів (надання знижок, інформування про акції), доступність ОТС-препаратів, дієтичних добавок та тенденція до самолікування, а також збільшення кількості замовлень Rx-препаратів, зокрема за рахунок зростання тривалості життя та частки осіб похилого віку в популяції» [56]. За прогнозними розрахунками цифрова форма ведення бізнесу в найближчі 5 років зростатиме з темпами 17% на рік [56].

Також для організації аптечного бізнесу важливо правильно моніторити тенденції фармацевтичного ринку національної економіки. За інформацією аналітичної системи дослідження ринку «PharmXplorer», незважаючи на війну обсяг продаж в аптечному бізнесі продовжує зростати. За 2023 рік зросли на 24 % в натуральному виразі і на 65% в грошовому (табл.1.1).

Таблиця 1.1

Обсяг продаж товарів аптечного кошика за перше півріччя 2023 року

І кв., рік	Лікарські засоби			Дієтичні добавки			Медичні вироби			Косметика			Ринок у цілому	
	Обсяги аптечного продажу	Δ, %	Частка категорії в «аптечному кошику», %	Обсяги аптечного продажу	Δ, %	Частка категорії в «аптечному кошику», %	Обсяги аптечного продажу	Δ, %	Частка категорії в «аптечному кошику», %	Обсяги аптечного продажу	Δ, %	Частка категорії в «аптечному кошику», %	Обсяги аптечного продажу	Δ, %
Грошове вираження, млн грн														
2021	52 504,3	22,5	81,1	5302,9	55,6	8,2	4747,1	3,7	7,3	2163,7	11,8	3,4	64 718,0	22,6
2022	50 779,8	-3,3	82,3	4792,9	-9,6	7,7	4115,8	-13,3	6,7	2034,0	-6,0	3,3	61 722,5	-4,6
2023	62 453,0	23,0	79,7	7859,3	64,0	10,0	4981,5	21,0	6,3	3110,7	52,9	4,0	78 404,5	27,0
Натуральне вираження, млн упаковок														
2021	517,8	-1,3	60,3	53,4	38,0	6,2	262,4	0,6	30,6	24,5	-1,0	2,9	858,1	1,1
2022	449,4	-13,2	67,3	38,4	-28,1	5,8	159,8	-39,1	23,9	20,0	-18,6	3,0	667,6	-22,2
2023	420,5	-6,4	66,5	47,8	24,5	7,6	140,8	-11,9	22,3	22,8	14,5	3,6	631,9	-5,3

Примітка: наведено за інформацією системи дослідження ринку «PharmXplorer».

За першу половину 2023 року на фармацевтичному ринку домінували запродажем ліки національних виробників (67%), тоді як зарубіжних 33%, оскільки вітчизняні медичні препарати є дешевшими зарубіжних аналогів. Більше того вітчизняні фармацевтичні виробники продовжували експортувати власну продукцію на зарубіжні ринки 10 країн (див. рис.1.3), що вказує на поступове відновлення конкурентного позиціонування фармацевтичної галузі в глобальному медичному просторі.

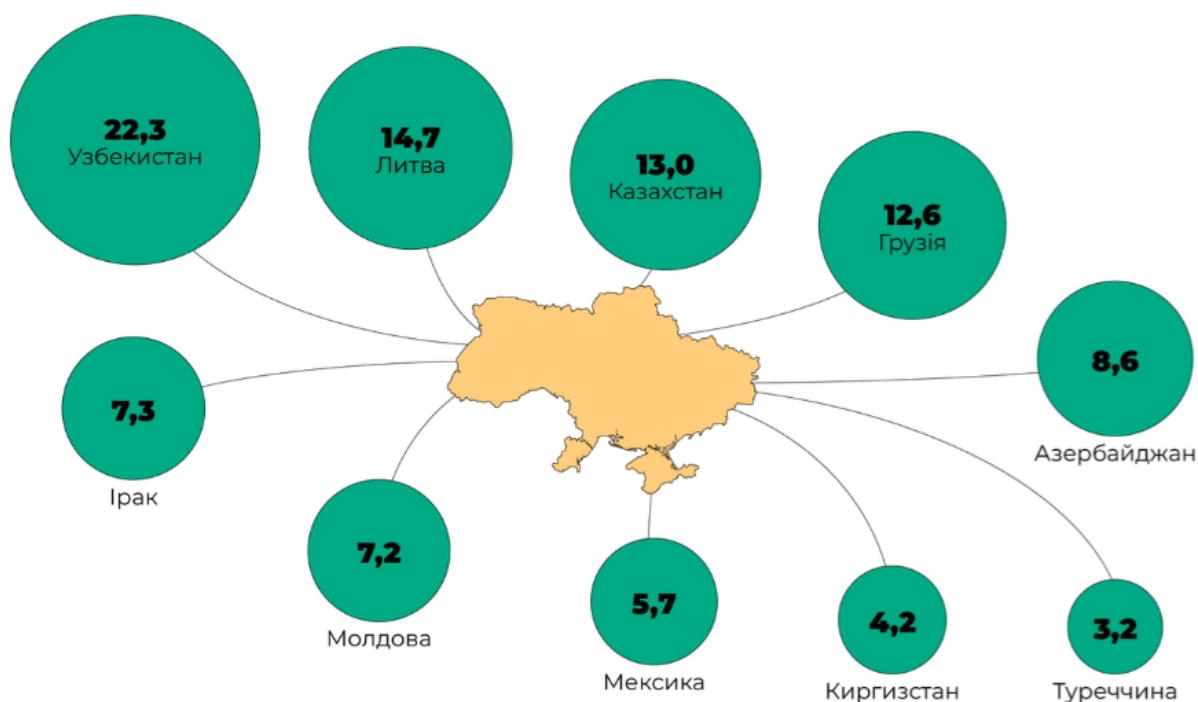


Рис.1.3. Географія експорту фармацевтичної продукції в країни світу у 2023 році

Примітка: наведено на основі [59].

За обсягами продаж найвищу частку ринку займають українські компанії «Фармак-Україна» (5,46% частка ринку) та «Дарниця» (4,72% частка ринку), тоді як на четвертому та третьому місцях знаходяться швейцарська та ізраїльська компанії (табл.1.2).

Таблиця 1.2

Питома вага фармацевтичних компаній на ринку

№ з/п, рік			Маркетуюча організація	Приріст продажу в гривневому вираженні, %	Evolution index, індекс розвитку	Частка на ринку, %
2021	2022	2023				
1	1	1	Фармак (Україна)	29,98	103	5,46
2	2	2	Дарниця (Україна)	44,7	114	4,72
4	3	3	Асіно (Швейцарія)	13,2	89	3,36
5	4	4	Тева (Ізраїль)	20,6	95	3,36
9	8	5	Київський вітамінний завод (Україна)	32,8	105	3,18
6	7	6	Корпорація «Артеріум» (Україна)	21,8	96	3,10
8	5	7	KRKA (Словенія)	14,3	90	2,96
7	9	8	Berlin-Chemie (Німеччина)	24,1	98	2,89
3	6	9	Sanofi (Франція)	1,1	80	2,61
10	10	10	Кусум Фарм (Україна)	25,3	99	2,56
14	12	11	Дельта Медікал (Україна)	52,8	121	2,41
16	11	12	Servier (Франція)	14,4	90	1,85
11	14	13	Юрія-Фарм (Україна)	18,8	94	1,72
13	13	14	Sandoz (Швейцарія)	6,7	84	1,60
17	17	15	Abbott Products (Німеччина)	32,0	104	1,52
12	15	16	Група компаній «Здоров'я» (Україна)	2,3	81	1,48
25	20	17	AstraZeneca (Великобританія)	55,8	123	1,46
15	16	18	Bayer Pharmaceuticals (Німеччина)	-1,5	78	1,28
29	19	19	ІнтерХім (Україна)	30,7	103	1,26
37	30	20	Organosyn Life Sciences (Індія)	57,1	124	1,13

Примітка: наведено за інформацією системи дослідження ринку «PharmXplorer».

Щодо дистриб'юторської мережі, яка визначає логістику фармацевтичного закладу варто виокремити компанії «Оптіма-Фарм», «БадМ» і «Вента ЛТД», які забезпечують 86% поставок медичних препаратів на національному фармацевтичному ринку.

Загалом на 1.06.23 р на ринку фармацевтичних послуг працювала 17300 аптек. Найбільші аптеки України (10 одиниць) сконцентрували 69% роздрібного

товарообігу ліків, та практично володіють 44% торгових точок. В умовах воєнного стану працює разом з реальним продажем і цифровий продаж через систему електронної торгівлі «e-commerce», частка якої на ринку у 2023 році становила 11%, що вказує на цифровізацію фармацевтичної системи.

Під впливом процесів євроінтеграції в Україні появляються нові форми аптечного бізнесу – аптечні хаби, які поєднують функції фармацевтичних послуг і послуг первинної ланки медицини, а також превентивні медичні послуги, що стосуються вакцинації. Поки-що в Україні утворено гуманітарний аптечний хаб «ФАРМ оборона країни» внаслідок підписання меморандуму про співробітництво мережею аптек «Подорожник» та благодійної організації «Центр Волонтерства та Захисту».

Отже, можна стверджувати, що організація аптечного бізнесу, незважаючи на воєнний стан, продовжує працювати і інноватизувати інституційні форми ведення бізнесу. Для відкриття аптечного бізнесу необхідні установчі, дозвільні документи, ресурсний потенціал, бізнес-план із продуманим асортиментом продукції, моніторинг ринкової ситуації, що стосуються як виробників медичних препаратів, так і наявності аптечних мереж на ринку і звичайно, управлінський потенціал, який дозволить в структурному аспекті створити бізнес і забезпечити управління ним.

1.2. Правові засади організації діяльності закладу охорони здоров'я

Правове забезпечення діяльності фармацевтичних закладів здійснюється відповідно до Законів України “Про лікарські засоби” від 28 липня 2022 року, № 2469-IX, «Основ законодавства України про охорону здоров'я» [18], «Порядку реалізації програми державних гарантій медичного обслуговування населення у 2023 році» [18] , Постанови КМУ в «Про внесення змін до Ліцензійних умов провадження господарської діяльності з виробництва лікарських засобів, оптової та роздрібно торгівлі лікарськими засобами, імпорту лікарських засобів» [18] ід 27 вересня 2022 р. № 1055.

На даний час основним нормативно-правовим актом, який визначає правові засади організації аптечного бізнесу є Закон України від 28.07.2022 р. № 2469 «Про лікарські засоби» [45]. Цим Законом передбачено створення єдиного регуляторного органу влади на основі трансформації нині діючого - Державної служби України з лікарських засобів та контролю за наркотиками («Держлікслужба»), який реалізовуватиме публічну політику в фармацевтичній сфері охорони здоров'я. Всі функції, в тому числі видачу дозвільних документів, які до цього часу робило Міністерство охорони здоров'я має виконувати новостворений орган, а саме: « державну реєстрація, ліцензування виробництва, імпорту, оптової та роздрібної торгівлі; контроль за дотриманням вимог належних практик; ведення Державного реєстру лікарських засобів; контроль за клінічними дослідженнями (випробуваннями); фармаконагляд; заборона (повна або тимчасова) застосування лікарських засобів; призупинення, скасування та припинення дії державної реєстрації; державний контроль якості лікарських засобів, що ввозять на територію України; перевірки, ревізії, огляди, обстеження, відбір зразків, контрольні закупівлі під час реалізації лікарських засобів громадянам» [45]. З одного боку така законодавча ініціатива відповідає принципам євроінтеграції і адаптації до Європейських підходів якості та безпеки виготовлення та використання лікарських засобів та медичних препаратів, однак Європейська Бізнес Асоціація, яка є незалежним самоврядним інститутом в сфері фармакологічного бізнесу в ЄС, виступає проти такого рішення, закликаючи до створення нового публічного інституту за європейськими нормами з належним експертним супроводом.

Незважаючи на новоприйнятих Закон зараз на обговоренні у Верховній раді знаходиться законопроект №8591, яким пропонується внести зміни до Закону «Про лікарські засоби» для посилення економічної конкуренції на фармацевтичному ринку. Зокрема, зміни стосуються видачі дозвільних документів. По-перше, аптека має бути розташована на відстані не менше 500 метрів від іншої аптеки; по-друге, директор аптеки не може провадити інший вид діяльності, крім продажу лікарських засобів; для відкриття бізнесу власник

повинен мати кваліфікацію не нижче магістра; по-третє, ФОП не може бути власником більше однієї аптеки. Юридична особа не може відкрити на території однієї області більше 4 аптек або 8 аптек.

На макроекономічному рівні організацію та регулювання діяльності фармацевтичних закладів здійснюють МОЗ, НСЗУ відповідно до укладення договорів про реімбурсацію; Держлікслужба, Державна служба України з питань безпеки харчових продуктів та захисту споживачів (Держпродспоживслужба) в питаннях дотримання санітарних норм; Державна фіскальна служба України (ДФС) в частині сплати податків та обов'язкових платежів аптечними закладами.

Для того, щоб розпочати діяльність фармацевтичного закладу необхідно: «пройти державну реєстрацію підприємства і створити суб'єкта господарської діяльності. Вибрати правову форму власності. Скласти перспективний план розвитку аптечного підприємства. Вибрати відповідну систему оподаткування. Підібрати приміщення, яке відповідає вимогам законодавства до фармацевтичних підприємств. Підготувати документи, необхідні для отримання ліцензії, подати їх до уповноваженого на видачу ліцензій орган і отримати готову ліцензію. Підшукати надійних постачальників і контрагентів, підготувати та укласти з ними відповідні договори. Проводити постійний супровід і оперативне консультування в процесі відкриття аптеки» [25].

Для отримання ліцензії на «ведення діяльності з роздрібною торгівлю лікарськими засобами» [45] аптечним закладом необхідно задовільнити законодавчі вимоги щодо матеріально-технічної бази; кваліфікованого персоналу, дотримання відповідності приміщення ліцензійним вимогам (рис.1.4).



Рис.1.4. Умови отримання ліцензії на ведення діяльності з роздрібною торгівлі лікарськими засобами та медичними препаратами

Примітка: систематизовано автором з використанням [18, 25, 26].

Аптеки відповідно до Ліцензійних умов ведення бізнесу № 929 (пункт 3) можуть мати різну організаційну форму аптеки, аптечного пункту, які займаються роздрібною торгівлею лікарських засобів; аптечного складу, що функціонує на засадах оптового продажу і може створюватися як фізичною особою-підприємцем, так і юридичною особою. За організаційно-правовою формою це може бути ТОВ, приватне підприємство, акціонерне товариство.

Також даними ліцензійними умовами (пункт 4) передбачено господарську діяльність з виробництва, оптової, роздрібною торгівлі, імпорту лікарських

засобів. Вона може мати такі організаційні форми: виробничої дільниці, складського приміщення (камера зберігання, склад), зони контролю якості, зони для видачі дозволу на продаж лікарських засобів; складської зони (рис.1.5).

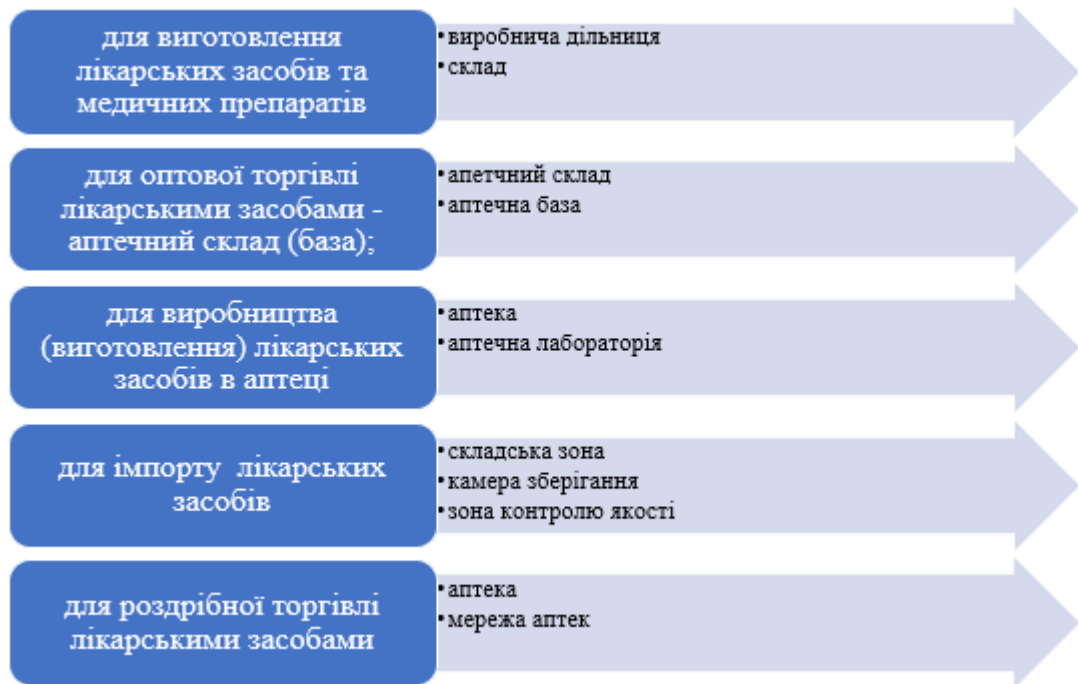


Рис.1.5. Організаційні форми для суб'єктів господарювання фармацевтичного ринку

Примітка: складено автором.

Важливим аспектом правового супроводу організації аптечного бізнесу є фіскальна складова. Як зазначалося раніше аптеки можуть існувати як юридичні особи і можуть бути відкритими ФОП.

З податкової точки зору вигідніше зареєструвати фармацевтичну компанію як ФОП і бути платником єдиного податку 2 групи. Для цієї групи податки встановлюються у процентах до мінімальної заробітної плати на 1.01.поточного року, в розмірі до 20% мінімальної заробітної плати. Ці особи не підлягають обов'язковій реєстрації платниками ПДВ (стаття 181.1 Податкового кодексу України). В результаті рентабельність фармацевтичного бізнесу зазвичай вища, ніж у юридичних осіб-підприємців, адже їм не потрібно сплачувати ПДВ, податок на прибуток, рентну плату, податок на майно в частині земельного

податку. Однак для ФОП є обмеження у торгівлі окремими групами медичних препаратів (наркотичних, психотропних), для торгівлі якими необхідно отримати додаткову ліцензію в МОЗ (Ліцензійні умови № 282, розділ 2).

Юридичні особи та фізичні особи – підприємці, які перебувають на загальній системі оподаткування, мають аптеки, є платниками ПДВ на загальних підставах, податку на прибуток, якщо їх річний товарообіг перевищує 1 000 000 грн. (без урахування ПДВ).

Ще одним важливим аспектом організації аптечного бізнесу є його соціалізація через участь в програмі реімбурсації лікарських засобів «Доступні ліки» [18], яка діє в Україні із 2017 року та передбачає відшкодування вартості ліків аптекам, що приєдналися до цієї програми і які внесені до державного реєстру для лікування серцево-судинних захворювань; профілактики інсультів та інфарктів; цукрового діабету I та II типів; хронічних захворювань нижніх дихальних шляхів; психічних та поведінкових розладів, епілепсії, Паркінсона.

Інтеграція України до європейського простору трансформує національну систему правового супроводу функціонування аптечних закладів в контексті дотримання параметрів якості та безпеки медичних препаратів, створення єдиного державного органу, який регулюватиме виробництво та продаж лікарських засобів; дерегуляції клінічних досліджень та прискореного створення інноваційних лікарських препаратів.

Висновки до розділу 1

Проведене в першому розділі роботи дослідження теоретичних та правових засад організації діяльності аптечного бізнесу на національному фармацевтичному ринку дозволило зробити низку висновків та узагальнень.

Організація є важливою функцією менеджменту, яка дозволяє акумулювати необхідний ресурсний потенціал для досягнення поставлених цілей, одночасно вона є архітектонікою управлінських дій, які дозволяють вирішувати поставлені завдання. Одночасно це є правова форма ведення бізнесу

на ринку фармацевтичних послуг, яка може мати форму аптеки, аптечного складу, фармацевтичного підприємства, фармацевтичного хабу. За формою власності це можуть бути юридичні та фізичні особи.

Для посилення організаційного потенціалу фармацевтичних закладів сьогодні приділяється значна увага питанню їх лідерського потенціалу, тобто аптеку повинна очолювати людина з фармацевтичною освітою, більше того в наближенні до стандартів ЄС має бути вирішене питання власності аптек. В ЄС власних аптеки не може мати у власності медичного закладу, щоб запобігти можливим зловживанням у призначенні та торгівлі лікарськими засобами.

Інноваційною формою, що потребуватиме подальшого впровадження в практику вітчизняного фармацевтичного ринку має бути створення не лише гуманітарних аптечних хабів, а регіональних хабів, які би поєднували медичні, страхові, фармацевтичні послуги.

В інфраструктурному аспекті організації діяльності фармацевтичного ринку спостерігається перенасичення ринку аптечними закладами, домінування національних фармацевтичних виробників, та висока концентрація ринку, адже 10 аптечних мереж займає 44% ринку, попри те, що на ринку працює 17300 аптечних закладів.

В правовому забезпеченні організації аптечного бізнесу регулювання потребують ліцензійні вимоги, до місця, кількості працівників, асортименту продаж з врахуванням норм ВООЗ та планування аптечного ритейлу на основі демографічних та географічних факторів країн ЄС.

Вдосконалення правового супроводу функціонування аптечних закладів має відбуватися в контексті дотримання параметрів якості та безпеки медичних препаратів, створення єдиного державного органу, який регулюватиме виробництво та продаж лікарських засобів; дерегуляції клінічних досліджень та прискорення створення інноваційних лікарських препаратів.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ФАРМАЦЕВТИЧНОГО ЗАКЛАДУ

2.1. Аналіз діяльності фармацевтичного закладу на ринку медичних послуг регіону

Оскільки об'єктом дослідження визначено товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ) «ФАРМАКСО», то проаналізуємо специфіку організації його діяльності на ринку. ТОВ засноване у червні 2020 року з кінцевим бенефіціарним власником. У своєму складі має 76 аптек. Спеціалізується мережа аптек на продажі лікарських засобів, медичних препаратів, косметичних засобів, дитячого харчування. Підприємство має лінійно-функціональну структуру, згідно якої директору закладу підпорядковуються начальники планового, фінансового відділів, відділу постачання та збуту.

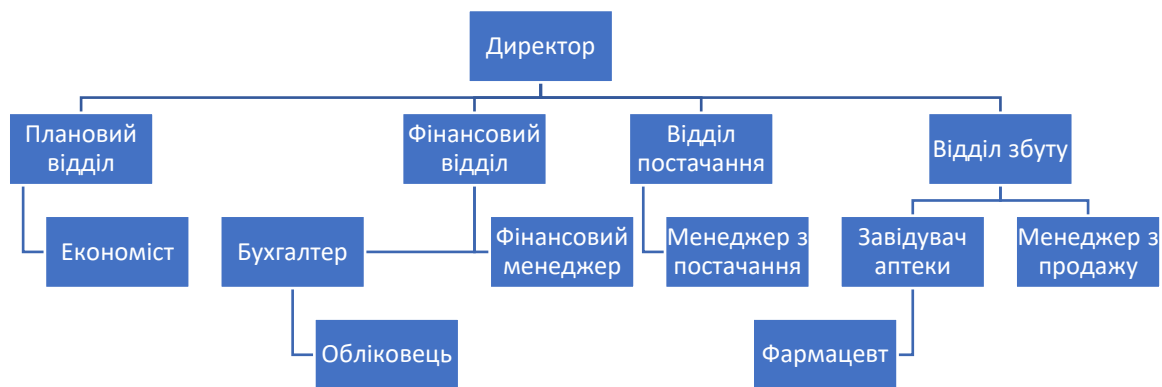


Рис.2.1. Організаційна структура (ТОВ) «ФАРМАКСО».

Примітка: побудовано автором.

Організаційні питання

В своїй діяльності ТОВ співпрацює (див.рис.2.2) з НСЗУ в рамках реалізації програми реімбурсації «Доступні ліки»; з громадськими організаціями - «Всеукраїнською фармацевтичною палатою», ГО «Асоціація фармацевтів України», регіональними асоціаціями фармацевтів; з аналітичними центрами; науковими установами; з фармацевтичними компаніями; гуртовими складами;

медичними установами та організаціями, яким «Фармаксо» поставляє лікарські засоби в рамках проведених тендерів (табл.2.1): Управління служби безпеки в Тернопільській області (поставка медичного обладнання), КНП «Гусятинська комунальна лікарня Гусятинської селищної ради», Відділом освіти, культури, сім'ї, молоді та спорту Гримайлівської селищної ради в частині поставки медикаментів для освітніх закладів, «Центром надання соціальних послуг» Товстенської селищної ради», "Комплексною дитячо-юнацькою спортивною школою з греко-римської боротьби" Тернопільської міської ради в частині поставки фармацевтичної продукції.



Рис.2.2. Міжсекторні комунікації ТОВ «ФАРМАКСО» в процесі організації діяльності

Примітка: побудовано на основі використання інформації ТОВ «ФАРМАКСО».

Таблиця 2.1

Установи та організації, з якими співпрацює «Фармаксо» в рамках поставки лікарських засобів

№ п/п	Замовники	Суми поставок у 2023 році
1	КУ "Центр надання соціальних послуг" Товстенської селищної ради	237 672 грн
2	Комунальне некомерційне підприємство "Гусятинська комунальна лікарня" Гусятинської селищної ради	30 000 грн
3	Комунальне некомерційне підприємство "Чортківська центральна міська лікарня" Чортківської міської ради	29 766 грн
4	Управління служби безпеки України в Тернопільській області	27 631 грн
5	Відділ освіти, культури, сім'ї, молоді та спорту Гримайлівської селищної ради	13 502 грн
6	"Комплексна дитячо-юнацька спортивна школа з греко-римської боротьби" Тернопільської міської ради	3 407 грн

Примітка: наведено на основі використання інформації ТОВ «ФАРМАКСО».

Аналіз діяльності підприємства показує, що воно впродовж останніх трьох років працює з прибутками, які зросли в три рази, активи підприємства збільшилися на 58%, тобто можна стверджувати, що ТОВ успішно функціонує на рику фармацевтичних послуг регіону (табл 2.2). Якщо у 2022 році аптечною мережею ТОВ надано послуги 92475 клієнтам, то у 2023 році лише за півроку ця величина склала 61004 клієнтів (чеків).

Слід зазначити, що мережа аптек ТОВ працює з цифровими рецептами. За 2002 рік кількість відпущених рецептів становила 1068, одиниць на загальну суму 178628,54 грн, із яких було компенсовано за програмою медичних гарантій на суму 129807,72 грн. За те, щоб працювати за франшизою ТОВ сплачує 48820

За 9 місяців 2023 року кількість відпущених рецептів склала 999 на суму 175590,27 грн., і з яких компенсації в рамках програми реімбурсації складають 123 751, 19 грн.

Таблиця 2.2

**Результати діяльності ТОВ на ринку фармацевтичних послуг регіону
у 2020-2022 роках**

Показники	2020	2021	2022
Дохід, в грн.	2 508 400	12 876 300	18 144 900
Чистий прибуток, в грн.	119 000	512 600	388 700
Активи, в грн.	1 134 800	1 357 300	1 948 100
Зобов'язання, в грн.	-	833 100	1 233 300
Кількість працівників. осіб	6	6	8
Обсяг продаж, в грн.	26513	71 132	270 845
Кількість клієнтів, яким надано послуги, осіб	5638	24286	92475

Примітка: наведено на основі використання інформації ТОВ «ФАРМАКСО».

Як бачимо фармацевтична франшиза є доволі поширеною формою організації ведення бізнесу. Вона може мати форму франшизи на торгівлю, на сервіс, на процес (франчайзі отримує від франчайзера рецептуру, стандарти якості та право на виробництво продукції.). Фармацевтична франшиза – це вид ліцензії, який дає франчайзі право використовувати переваги, передбачені бізнесом франчайзера. Франшиза дозволяє швидко розпочати бізнес та досягнути стабільного прибутку, мінімізувати витрати, мати кращі конкурентні позиції. Але при цьому необхідно: дотримуватися стандартів франчайзера, сплачувати відсоток за рекламу.

Франчайзинг ділиться за видами організацій, а саме:

1. Прямий франчайзинг дозволяє відкрити єдину торгову точку.
2. Регіональний. У цьому вигляді франшизи франчайзі вправі розширюватись у зазначеному регіоні.

3. Майстер-франчайзинг дозволяє працювати на міжнародному рівні.

При організації аптечного бізнесу необхідно враховувати факт конкурентної боротьби, адже аптечний сегмент на ринку фармацевтичних послуг є найбільшим.

Якщо «місткість ринку фармпродукції України у 2020 р. становила 133824,47 млн грн, що на 17,059 млн грн (14,61 %) більше ніж у 2019 р. У його структурі близько 85 % займав аптечний сегмент та 15 % – госпітальний (2020 р.)» [57]. Фармацевтична галузь в національній економіці створює потужну додану вартість 1,4 млн грн. ВВП у 2021 році, а також характеризується високою інвестиційною привабливістю, адже п'ята частина доданої вартості складають інвестиції.

Потенційних інвесторів цікавлять насамперед дані про ринок, щоб знати, як оцінювати і планувати свою діяльність. Для них прозорість, визначеність, відкритість у взаєминах, доступність інформації – це пріоритет у інвестування в фармацевтичну галузь. В даний час споживання препаратів окремих АТС-груп збільшується (що диктує виробнику необхідність переглядати свій портфель ЛЗ), підвищуються вимоги споживача щодо якості препаратів. У коригуванні «портфельної» політики виробників, у приведенні її у відповідність до структурних змін фармринку України також полягає один із ресурсів його зростання. Основні ресурси подальшого зростання ринку можуть розкрити зміну цінової структури. Споживач не придбає більше препаратів, ніж йому це необхідно, але вже зараз він готовий платити за нову якість вищу ціну. Перш ніж підвищити вартість продукту, виробник повинен забезпечити додаткові переваги і донести інформацію про те, чим крім ціни його препарат вигідно відрізняється якістю від конкурентів.

На думку вітчизняних експертів зростання фармацевтичного ринку буде продовжуватися. Оскільки його «скелет» вже сформувався, то надалі проходитиме його розширення. Кількість споживаних лікарських засобів у натуральному вираженні зараз вже практично досягла свого максимуму, тому

конкурентна боротьба буде йти за цінову позицію. Продовжуватиметься розвиток національного виробництва лікарських засобів. Вже сьогодні стратегію сертифікації виробництва відповідно до правил GMP взято на озброєння передовими вітчизняними виробниками. Проте прагнення споживачів купувати імпорتنі препарати змусить національного виробника ставати більш схожим на закордонного.

Дистриб'ютори для того, щоб просувати товар на фармрику повинні зменшувати витрати. Вони мають два можливі варіанти скорочення операційних витрат. По-перше, завдяки підвищенню середньої ціни упаковки препаратів. За рахунок цього приріст обсягу продажів ЛЗ без збільшення кількості упаковок, що продаються, сприятиме зниженню операційних витрат. По-друге, у зв'язку із збільшенням власної частки у постачаннях ЛЗ для окремої аптеки зміниться навантаження на менеджерів з продажу та зміниться їхня загальна кількість.

О. Є. Шандрівська, А. В. Цветковська при дослідженні специфічних чинників діяльності аптек на ринку фармацевтичних послуг [57] національної економіки вказують на значну конкуренцію між вітчизняними та зарубіжними фармацевтичними компаніями, а також світовими лідерами фармацевтичної галузі, які потенційно можуть вийти на цей ринок, компаніями суміжних галузей, компаній фармацевтичної логістики. Нині відчутною є конкурентна боротьба за домінування у аптечному сегменті і у зв'язку з кластеризацією медичних закладів – у госпітальному сегменті.

В асортиментному розрізі також відбувається конкуренція: між вітчизняними і зарубіжними виробниками, конкуренція « препаратів-аналогів; оригінальних препаратів та препаратів-генериків; лікарських препаратів та дієтичних добавок; гуртового (госпітального) сегмента; роздрібного (аптечного) сегмента» [57].

В секторах фармацевтичного виробництва та оптово-роздрібною торгівлі фармацевтичною продукцією відбувається подальша консолідація діяльності та вихід з ринку слабких контрагентів через їх низьку платоспроможність, обмеженість доступу до ресурсів та інших факторів, що формують сприятливе

середовище для ведення бізнесу. На думку фахівців перспективи аптечного бізнесу за кластеризацію, укрупненням аптечної мережі, використанням новітніх цифрових технологій.

Нині для успішної організації бізнесу на ринку фармацевтичних послуг необхідно враховувати ресурси його росту, серед яких варто виокремити: людські ресурси як основу розвитку та підприємства; покращення фінансування охорони здоров'я; зростання доходів населення, завдяки якому відбуватиметься збільшення роздрібного сегменту ринку; цифровий інформаційний ресурс; запровадження страхової медицини; формування культури споживання медикаментів; створення виробником додаткових переваг (доданої вартості) для ЛЗ; інноваційний потенціал фармацевтичних компаній; результативність використання маркетингових технологій; орієнтація на переваги споживачів.

2.2. Аналіз ресурсного супроводу фармацевтичного закладу

Фармацевтичні установи, як і інші організації, вибирають різні ресурси для забезпечення своєї діяльності. Основні види ресурсів, які вибирають фармацевтичні установи, включають: людські, інтелектуальні, фінансові, інформаційні, матеріальні, технічні, комунікаційні, цифрові, часові.

Людські ресурси формують кадровий потенціал фармацевтичних закладів. До них входять консультанти, медичний персонал, науковці, менеджери, виробничий персонал та інші співробітники, які працюють у фармацевтичних установах. В ТОВ «Фармаксо» в апараті управління згідно штатного розпису працює 9 осіб (табл.2.3).

Таблиця 2.3

Штатний розпис

товариство з обмеженою відповідальністю «ФАРМАКСО» на 1.06.2023р.

№п/п	Назва структурного підрозділу	Код за класифікатором професій	Кількість штатних посад	Посадовий оклад (грн)	Фонд заробітної плати за місяць за
-------------	--------------------------------------	---------------------------------------	--------------------------------	------------------------------	-------------------------------------------

					посадовими окладами
1	Директор	1210.1	1	11000,00	11000,00
2	Бухгалтер	2411.2	1	7300,00	7300,00
3	Завідувач аптеки	1210.1	2	7300,00	14600
4	Фармацевт	3228	4	7200,00	28800,00
5	Менеджер з постачання	1453.2	1	7300,00	7300,00
ВСЬОГО					69000

Примітка: наведено на основі використання інформації ТОВ «ФАРМАКСО».

Матеріальні ресурси включають в себе всі фізичні активи, такі як приміщення, лабораторне обладнання, виробничі машини, меблі та інші матеріальні активи.

Фінансові ресурси - це грошові активи, які використовуються для фінансування досліджень та розробок нових ліків, технологій виробництва лікарських засобів, оплати заробітної плати співробітникам, маркетингових заходів, покупки обладнання та багато іншого.

Інтелектуальні ресурси - це знання, досвід та інтелектуальна власність, такі як патенти, які відмовилися фармацевтичним установам розробляти і виробляти нові лікарські засоби.

Інформаційні ресурси включають в себе дані досліджень споживачів фармацевтичного ринку, клінічні випробування, статистичні дані, інформацію про кон'юнктуру та цінову політику ринку та іншу інформацію, яка є ключовою для розробки та виробництва лікарських препаратів.

Технічні ресурси включають в себе технології та обладнання, які використовують для виробництва, тестування та дослідження нових лікарських засобів.

Часові ресурси використовують для розробки, виробництва та впровадження нових лікарських препаратів та інших продуктів.

Цифрові ресурси аптеки є важливою складовою сучасної фармацевтичної діяльності, що дозволяє покращити обслуговування клієнтів, ефективніше вести бізнес та забезпечити високий стандарт безпеки та якості. До них слід віднести

електронні медичні рецепти, цифрові платформи, програми управління запасами, електронні системи обліку, звітності, пошуку даних.

Для бухгалтерського та податкового обліку ТОВ «Фармаксо» використовує програмним забезпеченням «BAF (BUSINESS AUTOMATION FRAMEWORK)». Для управлінського обліку та роздрібної торгівлі підприємство використовує програмний комплекс «Аптека». Даний ПК є унікальним продуктом, який системно підходить до організації діяльності аптек. Зокрема, аналізуючи роботу, складаючи план асортиментних груп для аптеки, обґрунтовуючи потреби, канали, будуючи логістику закупівлі; кастомізацію звітності, технічний супровід, щодення оновлення інформації фармацевтичних довідників. Інтерфейс ПК «Аптека» систематизований на рис 2.3.



Рис. 2.3. Інтерфейс програного комплексу «Аптека»

Примітка: складено на основі цифрової платформи ПК «Аптека».

За допомогою цифрових технологій аптеки можуть отримувати електронні рецепти від лікарів. Це спрощує процес обробки рецептів та зменшує ймовірність

помилки. Багато аптек пропонують інтернет-платформи та мобільні додатки для зручності клієнтів. Нині доволі поширеним для мережі аптек «Фармакс» використання цифрових платіжних систем для зручності та безпеки оплати покупок в аптеці.

Цифрові ресурси допомагають оптимізувати роботу аптек, покращити обслуговування клієнтів та забезпечити високий стандарт медичних послуг, здійснювати прогностичну діяльність.

Використання методів прогнозування попиту для визначення очікуваного обсягу продажів. Цифрові системи управління запасами дозволяють встановити оптимальні рівні запасів для кожного товару. Це допомагає уникнути недостатнього або надмірного утримання запасів, сформувавши оптимальну стратегію замовлення товару, включаючи час замовлення або замовлення за потребою. Також цифрова система дозволяє вести контроль за термінами придатності лікарських засобів та своєчасно їх списання, постійно здійснювати моніторинг ринкових потреб.

Завдяки комплексному використанню цих ресурсів фармацевтичні установи можуть ефективно функціонувати, розробляти та виробляти нові ліки, а також забезпечувати якісне медичне обслуговування.

Фінансові активи підприємства за 2023-2020 роки мають позитивну динаміку до росту і покращують організацію фармацевтичного бізнесу, створюючи можливості для розширення аптечної мережі ТОВ «ФАРМАКСО» (рис.2.4). Чистий прибуток аптеки є ключовим фінансовим показником, і від нього залежить її розвиток і функціонування. Використання чистого прибутку ТОВ «ФАРМАКСО» здійснює в розрізі: інвестування в розвиток мережі аптек, розширення асортименту, покращення інфраструктури аптеки, модернізацію обладнання та відкриття нових філій. Також використання чистого прибутку здійснюється для впровадження сучасних технологій в аптечну діяльність. Це включає в себе впровадження цифрових систем управління, розробку мобільних додатків, які полегшують обслуговування клієнтів тощо. Також ТОВ щорічно інвестує в підвищення кваліфікації своїх працівників. Підвищення кваліфікації

фармацевтів та інших співробітників може покращити обслуговування клієнтів та загальний рівень професіоналізму. Частина коштів спрямовується ТОВ на рекламні та маркетингові кампанії для просування аптек мережі на ринку. Це може включати оголошення, участь у заходах спільноти, створення рекламних матеріалів, впровадження знижок, акцій на окремі асортиментні групи ліків.

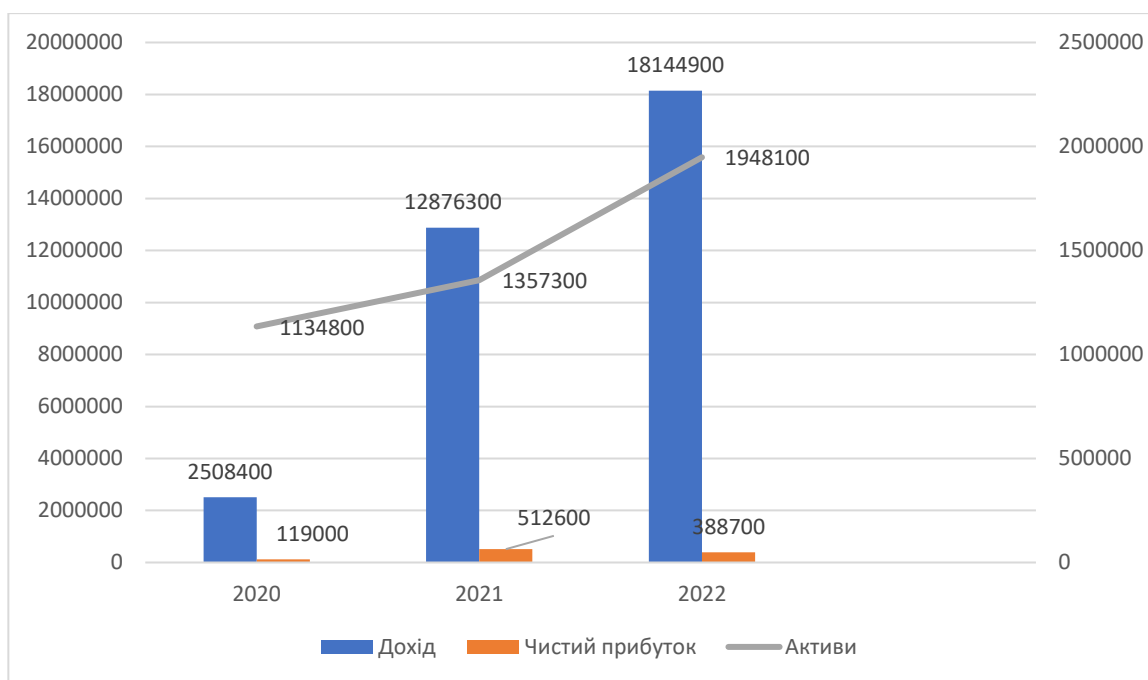


Рис.2.3. Динаміка показників фінансового забезпечення діяльності ТОВ «ФАРМАКСО»

Примітка: побудовано на основі інформації фінансової звітності ТОВ «ФАРМАКСО».

ТОВ «ФАРМАКСО» в цифровому супроводі практикує створення цифрових колаборацій із сайтами-агрегаторами «tabletki.ua», «Ліки24» та цифровими платформами доставки лікарських засобів та медичних препаратів: «Глово», «Нова Пошта», IPost. Війна застала активізувати ІТ-активи в аптечному бізнесі, Вони стали вирішальними у просуванні товарів на ринку та якісному обслуговуванні клієнтів. Також ТОВ працює з державними інтернет-платформами — «Дія» та «EHealth». Роль ІТ-систем б дозволяє контролювати дотримання високих стандартів обслуговування.

Електронна система ТОВ (ESUZ) працює з такими цифровими послугами: «електронний рецепт на всі ліки, що відпускаються за рецептом; електронна лікарня; електронне призначення інсуліну; сертифікат COVID; впровадження системи «Централ 103»; електронне посвідчення водія; електронне свідоцтво про смерть; функціонал для реабілітації; «Дія»; функціональний з погляду донорства крові» [56]. В ТОВ постійно вдосконалюється структура та змістове наповнення цифрового кабінету пацієнта.

Матеріальні ресурси ТОВ «ФАРМАКСО» включають широкий спектр фізичних об'єктів і предметів, які використовують для забезпечення його діяльності. Основні матеріальні ресурси в аптеці можуть об'єднують: медичні препарати та продукти (ліки, вітаміни, дієтичні добавки та інші медичні продукти, які продаються в аптеці; лічильники для точного вимірювання ліків, термінали для обробки рецептів, комп'ютери та інше технічне обладнання; меблі та предмети інтер'єру (полиці для виставки ліків, прилавки для обслуговування клієнтів, стелажі для зберігання товарів, стільці та інші меблі, які забезпечують зручні умови для створення та обслуговування клієнтів).

Ще один ресурс аптек в умовах війни набрав особливого значення – це гуманітарний ресурс.

Гуманітарна допомога у 2022 році за інформацією МОЗ України становила 2372 тонни ліків, медичних виробів, медичного обладнання та інших товарів на суму 2,5 млрд. грн. Найбільші донатори - гуманітарні організації на кшталт Direct Relief США – 76 тонн ліків [59].

На даний час питання ресурсного забезпечення ТОВ «ФАРМАКСО» можна вважати збалансованим і таким, що повністю дозволяє виконувати місію фармацевтичним закладом та розвиватися на ринку.

2.3. Використання маркетингових технологій у діяльності фармацевтичного закладу

Організація діяльності аптечних закладів на ринку фармацевтичних послуг супроводжується засобами просування продукції та конкурентного позиціонування на ринку з використанням інструментів маркетингового комплексу, серед яких важливе місце відводиться рекламі, дисконтним програмам, брендуванню тощо. Однак слід розуміти, що сама природа фармацевтичного ринку має соціальний характер, вимагає ґрунтовного сегментування ринку споживачів, адже направлена на збереження потенціалу здоров'я людей. За специфікою реалізації маркетингових інструментів можна виділити такі форми маркетингу (рис.2.4):

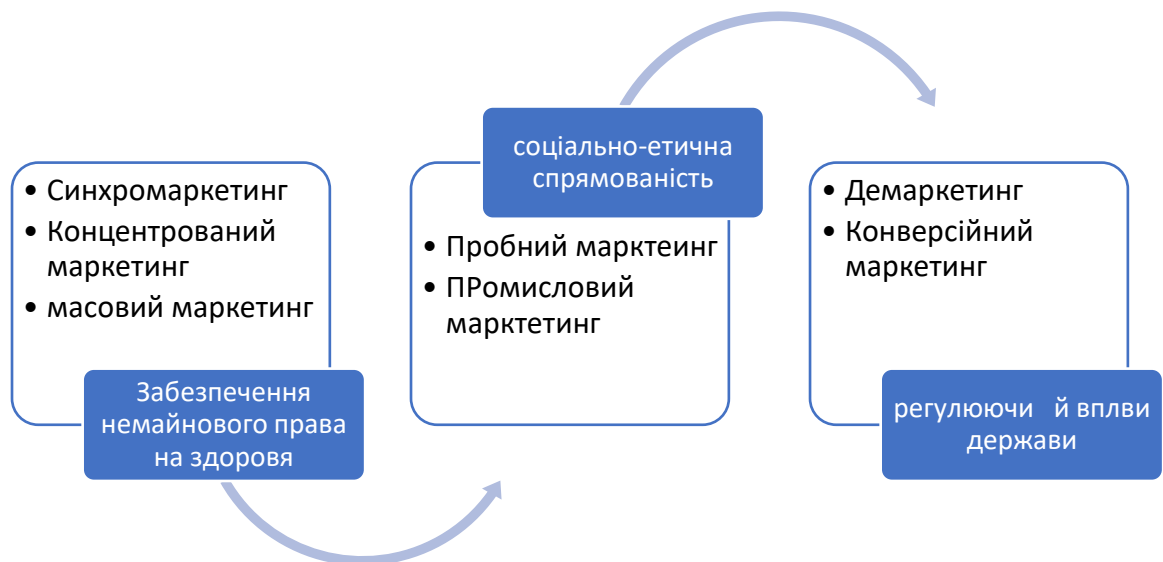


Рис.2.4. Форми маркетингу на ринку фармацевтичних товарів

Примітка: складено автором з використанням [32,54].

Маркетинг як складова ринку фармацевтичних послуг та підсистема менеджменту фармацевтичних закладів бере на себе низку функцій, що пов'язані із вивченням кон'юнктури ринку, реалізації асортиментної, цінової, збутової діяльності, функцій міжсекторної взаємодії та контролю якості.

Найпоширенішими маркетинговими інструментами просування на ринку є використання методів мерчандайзингу, розміщення POS-матеріалів, прями

поштові розсилки, реклама на телебаченні та радіо; проведення PR- та промозаходів; використання дисконтних програм кінцевого споживача; проведення акцій у вигляді знижок чи подарунків.

Маркетингові активності зазвичай розглядають лише з позицій користі для споживача, але на нашу думку в рамках даного дослідження варто подивитися на маркетинговий комплекс просування на ринку і з позицій суб'єкта і з позицій об'єкта маркетингового впливу.

Маркетинг є передусім важливий для логістичної мережі. Лідерами логістичного сегменту є дві компанії «БадМ» і «Оптіма-Фарм», на які припадає 88% лікарських засобів. Ця ситуація створює певні ризики монополізації ринку дистрибуції, адже фармовиробники свідомо спрямовують свою продукцію лідерам ринку дистрибуції, минаючи регіональні логістичні склади та хаби. Для співпраці з ТОВ «Фармаксо» і з іншими аптечними мережами вони використовують: рекламні кампанії у фахових журналах, участь у виставках та конференціях для представлення своїх цінових пропозиції та асортименту поставок, проведення виставок, семінарів, тренінгів з приводу товарів, їх якості, використовують впровадження бонусних програм та програм лояльності, займаються цифровою комерцією, виступають спонсорами чи співорганізаторами на медичних форумах та конференціях.

Аптечні заклади зазвичай просувають товар через брендингування, зміну товарного асортименту, роботу з оригінальними препаратами та їх замінниками-генериками. Важливо, щоб в аптеці було представлено кілька взаємозамінних продуктів. Завдання аптеки при проведенні маркетингових активностей – підвищення лояльності кінцевих споживачів до її торгових точок, зростання трафіку відвідувачів, а для виробника – реалізація товару в аптеки. Для аптечної мережі краще, щоб продукт, що у маркетингових активностях, згадувався в маркетинговому договорі, що дозволить їй забезпечити виконання плану продажів. А виробник може бути впевнений, що аптечна мережа виконає свої зобов'язання щодо закупівлі товару, забезпечить викладку і, можливо, додатково

надасть ще якісь переваги. Таким чином, між аптечною мережею та виробником будуються взаємовигідні партнерські відносини.

Одночасно працівники аптек прагнуть від маркетингових активностей відчувати ефективність фінансового мотиваційного механізму взамін на його першочергову рекомендацію того, чи іншого препарату. Значну роль також для працівників аптеки має і нематеріальна мотивація-оплата навчання чи іншої форми підвищення кваліфікації. Наприклад у 2022-2023 роках за рахунок коштів ТОВ «ФАРМАКСО» оплачується навчання 2-х провізорів за ОПП «Менеджмент закладів охорони здоров'я» в ЗУНУ. Це посилює фаховість персоналу і одночасно його відданість аптечній мережі, а ще створює перспективи для кар'єрного росту – обійняти посаду завідувача аптеки, перейти в бек-офіс, працювати у фармацевтичній компанії.

Важливо, щоб фармацевти та провізори були залучені до процесу навчання, а тема тренінгу була цікавою та корисною для них. Наприклад, фармацевтів можна навчати техніці сервісного обслуговування, методиці збільшення середнього чека, тактиці спілкування з конфліктними клієнтами тощо. Крім того, проведення навчальних заходів свідчатиме про надійність роботодавця, даватиме відчуття стабільності.

Якщо розглядати покупців, то, звичайно вони хочуть від маркетингових заходів отримання цінкових преференцій. Це можуть бути: подарунки, розіграші, лотереї; накопичувальні програми; акції «2+1»; купони на знижки; бальна система (з використанням дисконтних карток); акція «стоп-ціна» - продаж певного товару за спеціальною акційною ціною. Споживач може купити акційний товар з різних причин. Наприклад, тому що не відчуває потреби у придбанні даного лікарського засобу (він прийшов зовсім з іншою проблемою), його не приваблює можливість отримати другу упаковку цього ж товару у подарунок чи зі знижкою. Можливість отримати бонусну упаковку може бути цікавою для споживача, коли він купує цей продукт систематично. Але у випадку із системним продуктом - це не вигідно для аптеки, оскільки покупець в результаті просто прийде в аптеку на 1 раз менше, ніж зазвичай.

Важливою в сучасних умовах в організації маркетингових програм використання соціальної реклами, участь у волонтерських програмах, у програмах реімбурсації, проведенні різного роду опитувань, що сприятиме інклюзивному підходу до організації діяльності аптек.

На даний час мережа аптек «ФАРМАКСО» активно використовує дисконтні знижки: видано понад 15 000 дисконтних карток із 3% -ною знижкою. Протягом 2022 року громадяни близько 6000 разів скористались дисконтною картою, що складає 7% від загальної кількості клієнтів; постійно використовуються сезонні знижки, є акційні пропозиції на соціально товари, дитяче харчування. В аптеках розроблено і дотримуються планограм розстановки товарів, що є проявом технології мерчандайзингу. Результати проведеного з використанням Google Forms. Опитування споживачів якості маркетингового інструментарію аптек мережі ТОВВ «ФАРМАКСО» дало змогу зробити висновок, що 70% споживачів задоволені якістю фармацевтичних послуг та їх супроводом (табл.2.4).

Таблиця 2.4

Оцінювання споживачами використання маркетингових технологій мережею аптек ТОВ "ФАРМАКСО"

Критерії оцінювання	Варіанти відповідей		
	<i>Від 1 до 3 низький прояв критерію</i>	<i>Від 4 до 6 середній прояв критерію</i>	<i>Від 7 до 10 високий прояв критерію</i>
1	2	3	4
Асортимент медичних препаратів, наявність генериків	5	40	55
Дисконтні карти, бонусні програми	5	20	75
Використання мерчандайзингу	15	65	20
Цінова політика, знижки сезонні, акційні	25	50	25
Наявність вітчизняних препаратів	34	36	30

Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4
Додаткові медичні послуги (вимірювання рівня цукру, сатурації, тиску консультація терапевта)	35	30	35
Толерантність та фаховість провізорів	-	25	75
Якість лікарських засобів та медичних препаратів	-	40	60
Електронна торгівля	5	25	70

Примітка: проведено і узагальнено з використанням опитування за допомогою Google Forms.

Отже, якщо провести узагальнення про використання інструментів маркетингу в організації аптечного бізнесу, то можна побудувати матрицю конкурентних переваг (див. табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Матриця використання інструментів маркетингу суб'єктами
фармацевтичного ринку**

Інструменти маркетингового впливу	Фармацевтичні виробники	Дистриб'ютори	Аптечні заклади
Фармацевтичні виробники	-	«Зберігання лікарських засобів у складських приміщеннях, відомості про які відсутні у ліцензійному реєстрі з виробництва, оптової та роздрібною торгівлі, імпорту лікарських засобів (крім активних фармацевтичних інгредієнтів), за умови дотримання їх умов зберігання, визначених виробником» [17].	Гарантії аптек продати великий обсяг товару за рахунок низької ціни, а виробник доплачує бонус Аптеки мають домовленість з виробником, згідно якої обіцяють великий об'єм продажу за рахунок низької ціни продукту, а виробник доплачує бонус. Купівля в мінус (товар за 500 грн. продати за 400 і отримати бонус 100 гривень).

Продовження таблиці 2.5

Дистриб'ютори	Оплата до 50-60% вартості товарів аптечним мережам	-	Просування та реклама продукції. Електронна комерція. Аптечні заклади беруть зобов'язання продати лікарські засоби без попередньої проплати за них.
Аптечні заклади	Знижки на найбільш вживані ліки. Доплати за високі обсяги продажу товарів.	Знижки за гуртові поставки товару аптечним мережам, сезонні знижки. Поставки в борг	-
Споживачі	Рекламні бюлетені, щодо якості медичних препаратів	Використання соціальних мереж для комунікації з аудиторією, розміщення корисного контенту	Програми лояльності, бонуси, дисконтні картки, різниці у торгових націнках в мережі аптек може ставити до 50%

Примітка: систематизовано автором.

В умовах воєнного стану маркетинг на фармацевтичному ринку загалом та в діяльності аптечних закладів зіштовхується із низкою стримуючих чинників. Крім цього маркетинг зіштовхується із низкою викликів, зумовлених специфікою цього сегмента.

По-перше, фармацевтична промисловість піддається суворим регуляторним обмеженням та правилам, що обмежують рекламу та маркетинг лікарських препаратів. Важливо дотримуватися високих стандартів щодо точності, об'єктивності та етичності.

По-друге, для продажу лікарських засобів та медичних препаратів необхідно пройти велику кількість випробувань. Довгий та витратний процес клінічних випробувань перед випуском нового препарату може призвести до фінансових витрат та великих витрат. Більше того, розробка нового препарату та його введення на ринок вимагає великих фінансових витрат, а вартість маркетингу та реклами також є значною.

По-третє, необхідно налагодити тісну комунікацію між лікарями, споживачами, аптечними закладами. Зважаючи на надійність технічної

інформації, яка супроводжує фармацевтичні продукти, важливо налагодити механізм чіткого повідомлення інформації лікарям, пацієнтам та іншим зацікавленим сторонам.

По-четверте, щоб втримати конкурентні позиції на ринку фармацевтичним компаніям доводиться постійно інвестувати в нові дослідження та розробки, бути інновативними. Однак, зростання вартості охорони здоров'я може призвести до обмеження витрат на медичні препарати, що впливатиме на доступність медичних засобів.

По-п'яте, необхідно підтримувати високі етичні стандарти, формувати довіру пацієнтів, вивчати їх думку, щоб підтримувати репутацію аптечним закладом.

По-шосте, євроінтеграційні процеси в свою чергу впливають на ринок лікарських засобів в частині вироблення сучасних інноваційний підходів у виробництві лікарських засобів та медпрепаратів, державного моніторингу результативності аптечного бізнесу, в частині відстеження продажу генеричних ліків із низькою ефективністю.

По-сьоме, в умовах воєнного стану, населення із прифронтових територій звертається до аптек не лише за фармацевтичною послугою, але й за психологічною опікою і медичною допомогою.

Ми схильні із думкою Мельник Г., про те, що необхідно аткивізуватися «громадським організаціям, асоціаціям, фармацевтам різного рівня під час реформування системи охорони здоров'я відповідно до законодавства ЄС для створення в Україні умов для доступу до ефективних клінічних досліджень, створення реєстру фармацевтичних працівників України, розроблення і впровадження національних стандартів з аптечної практики» [32].

Адаптація фармацевтичної галузі загалом та фармацевтичних закладів зокрема до нових вимог, вимагає часу, продуманої стратегії трансформації до цивілізованих стандартів фармації, державної гарантії якості та безпеки споживання лікарських засобів.

Висновки до розділу 2

Дослідження стану організаційного забезпечення діяльності ТОВ «Фармаксо» на ринку фармацевтичних послуг регіону дозволило зробити наступні висновки та пропозиції.

Аналіз організації діяльності ТОВ «Фармаксо» дозволив констатувати системний, інклюзивний підхід, що поєднує управлінську, функціональну, ресурсну, логістичну підсистеми ТОВ в досягненні його місії на ринку фармацевтичних послуг регіону. Фінансові результати ТОВ, дозволяють направляти кошти на інвестування в розширення аптечної мережі, в підвищення якості кадрового потенціалу, в збільшення асортиментної позицій, в реалізацію маркетингового комплексу просування на ринку фармацевтичних послуг.

Для того, щоб аптечній мережі ТОВ «Фармаксо» гарантувати якість лікарських засобів та медичних препаратів необхідно використовувати аутсорсингові послуги системи якості, самоінспекцію, розробку документації, валідацію з використанням послуг аудиторських фірм. Грамотна документація та аудиторські висновки щодо якості знижуватимуть конфліктність, неузгодженість, дозволять економити час керівництва ТОВ. Передача процесу оцінювання кваліфікації працівників та валідації на аутсорсинг дозволить покращити організацію роботи аптечної мережі ТОВ «Фармаксо». Цей процес вимагає достатньо глибоких знань та серйозного приладового обладнання, постійної концентрації зусиль та належного оформлення документації.

Також аутсорсинг використання маркетингових інструментів дозволить покращити конкурентне позиціонування фармацевтичних закладів на ринку фармацевтичних послуг в частині аналізу та формування продуктового портфеля з урахуванням специфіки українського фармацевтичного ринку; організації супроводу реєстрації лікарських засобів, дієтичних добавок та виробів медичного призначення; організаційний супровід циклу взаємовідносин з аптечним сегментом ринку: тренінги для працівників аптек; дистанційне

навчання; організація та проведення програм лояльності; введення позиції у матрицю; забезпечення необхідного товарного запасу; мерчандайзинг.

Для покращення збутової діяльності ТОВ «Фармаксо» персоналу необхідно проводити тренінги на засадах аутсорсингу з вищими навчальними закладами під щодо збільшення суми середнього чека, управління покупкою в контексті психології покупця, а також особливостям проведення акцій, спрямованих на працівників аптечних установ чи споживачів, їх види, форми та практичну реалізацію, мерчандайзинг у торговому залі.

В умовах воєнного стану для вдосконалення використання маркетингових інструментів організації діяльності аптек необхідно інвестувати в нові дослідження та розробки, підтримувати високі етичні стандарти, формувати довіру пацієнтів, вивчати їх думку, щоб підтримувати репутацію аптечним закладом, на макрорівні вирішити питання постійного проведення державного моніторингу результативності аптечного бізнесу, в частині відстеження продажу генеричних ліків із низькою ефективністю, створити реєстр фармацевтичних працівників України, розробити і запровадити стандарти ведення аптечної практики відповідно до цивілізованих стандартів фармації, державної гарантії якості та безпеки споживання лікарських засобів.

РОЗДІЛ 3.

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ФАРМАЦЕВТИЧНОГО ЗАКЛАДУ

3.1. Використання цифрових технологій в організації аптечного бізнесу

Сучасна фармацевтичний сектор стрімко розвивається під впливом новітніх інформаційних технологій та креативних ноосферизованих розробок, що появляються завдяки промисловій революції 4.0 та 5.0. Ці технології на якісно новому рівні задовольняють інформаційні, комунікативні потреби відвідувачів аптечних закладів, аптечних мереж, дистриб'юторів, фармацевтичних виробників та створюють інформаційний потенціал регіонального фармацевтичного ринку.

Нині на регіональних ринках фармацевтичних послуг формується новий сектор фармацевтичних інформаційно-довідкових систем, які дозволяють аптечним закладам поглиблювати власну інформаційну місткість. Її складовими є: матеріально-технічне оснащення, програмне забезпечення інформаційно-комунікаційних технологій, інформаційні ресурси, інформаційний капітал працівників, інформація про споживачів та їхні потреби в розрізі цільових сегментів.

Проведено соціологічне дослідження відвідувачів мережі аптек ТОВ «Фармаксо» показало, що серед 100 опитаних (табл.2.4., п.2.3) половина відвідувачів (57%, працюючі жінки), із яких 37% у віці 35-45 років, і 43% чоловіки, із яких 23% і з вищою освітою старші середнього віку, які мають сім'ю. Це основний сектор споживачів, які дозволяє створити суттєві доходи аптечній мережі, адже у кожного є сім'я, діти, батьки, які мають схильність хворіти, потребують спеціального харчування та вітамінів.

Для оцінювання інформаційного забезпечення мережі аптек ТОВ «Фармаксо» скористаємося методичним підходом до проведення експертизи інформаційної місткості аптеки (*Іма*), що передбачає кількісну оцінку її складових: матеріально-технічного забезпечення використання інформаційно-

комунікаційних технологій (МТОІТ), програмне забезпечення інформаційних ресурсів (ПР), інформаційні масиви даних (ІМД), професійного інформаційного капіталу працівників (ПК), інвестицій в цифрові розробки (ЦР) за такою формулою:

$$I_{ma} = MTO\ IT + ПР + ІМД + ПК + ЦР, \quad (3.1)$$

З використанням експертного опитування побудуємо матрицю SWOT-аналізу, яка дозволить виявити можливості використання інформаційних ресурсів.

Таблиця 3.1

**Матриця SWOT-аналіз інформаційного забезпечення аптечної мережі
ТОВ «Фармаксо»**

Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> - довіра пацієнтів фармацевтичним працівникам; - зацікавленість пацієнтів у отримання інформаційних послуг у аптеках, зокрема. за допомогою інноваційних технологій; - задоволеність населення інформацією, що надається фармацевтичними фахівцями; - наявність буклетів з інформацією про цінові знижки та акції; 	<ul style="list-style-type: none"> - зростання загальної захворюваності населення; - зростання частоти та причин звернень до аптеки; - відвідування населенням аптечної організації без призначення лікаря; - широкий асортимент ЛЗ та МП на регіональному фармацевтичному ринку; - нерозвиненість ринку довідкових фармацевтичних систем;
Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> - оснащеність усіх аптек комп'ютерами та забезпеченість доступом до Інтернету; - наявність ПЗ для автоматизованого обліку руху товару; - наявність в аптеках необхідної інформації для відвідувачів на вивісках та в торгових залах, рекламних матеріалів; - надання консультативних терапевтичних послуг відвідувачам аптек; - актуалізація фармацевтичних знань та навичок співробітників аптек на конференціях, семінарах, тренінгах за ОПШ у ВНЗ України. 	<ul style="list-style-type: none"> - низька інформаційна ємність АТ; - низький професійний інформаційний капітал аптечних працівників; - незадоволені інформаційні потреби фармацевтичних фахівців, значна інформаційне навантаження; - відсутність стандартів надання фармацевтичних послуг; - неналагодженість системи навчання співробітників усередині аптеки; - недостатній моніторинг знань працівників аптеки нових цифрових технологій та можливості їх використання в повсякденній діяльності.

Примітка: складено автором.

Важливою складовою інформаційного забезпечення є створення інформаційних баз даних про асортиментні групи в аптеках, про появу нових препаратів, які мають підтверджений сертифікат якості.

Поняття асортиментної та товарної політики нерозривно пов'язані одна з одною. Можна виділити такі напрямки оптимізації товарної політики аптечної організації: розширення асортименту аптеки за допомогою включення нових товарів, у тому числа, нефармакологічних груп – предмети догляду за хворими, дитячі товари, засоби гігієни, товари оптики та ін; посилення гармонійності різних асортиментних груп; поглиблення вже наявного в аптечній організації товарного асортименту; вдосконалення обов'язкового переліку лікарських засобів із включенням нових сучасних лікарських засобів; збільшення корисності товарів, тобто здатності задовольнити потреби потенційних покупців.

Щоб оптимізувати одночасно дохід аптеки та асортимент ліків у ній, слід врахувати дохід за кожною фармацевтичною групою та кількість препаратів, які знаходяться у продажі, що входять до групи. Так, якщо в аптеці є 50 асортиментних груп, то необхідно, щоб по кожній групі були в наявності хоча б кілька упаковок препаратів. Дохід від продажу лікарських препаратів із першого сегмента дуже швидко зростає, потім настає насичення та подальше розширення асортименту у групі може не давати суттєвого збільшення прибутку. Наприклад, якщо у продажу постійно присутні не більше трьох найменувань антибіотиків (пеніциліни, цефалоспорини, тетрацикліни), то поява ще одного (еритроцикліну) у фармгрупі практично не збільшує місячний дохід від продажу цієї групи. Навіть якщо асортимент препаратів першої групи розшириться до десяти найменувань, відчутного приросту все одно не станеться. У цей же сегмент увійшли інсуліни та синтетичні протидіабетичні засоби, протиастматичні препарати, транквілізатори, гіполіпідемічні засоби та вітаміни. Препарати цього сегмента приносять найвищий дохід. Трохи менший дохід дають ліки другого сегмента: противиразкові, антиангінальні, гіпотензивні, седативні, протипаркінсонічні, жарознижувачі, протиревматичні, анальгетики, травні ферменти, протигрибкові, антиагреганти. До третього сегмента відносяться

відхаркувальні, спазмолітичні, синтетичні антибактеріальні препарати, ноотропи, антитиреоїдні, протиепілептичні та антиалергічні кошти, дохід їх наполовину нижчий за препарати першого сегмента. Ліки четвертого та п'ятого сегментів відрізняються найнижчою прибутковістю, яка незмінно зростає в міру розширення асортименту ліків (четвертий сегмент—антиаритмічні, протипротозойні, протипаразитарні, протиглаукомні, діуретики, противенеричні, оральні контрацептиви, засоби від кашлю; п'ятий сегмент - серцеві глікозиди, противірусні, проти катаракти, проносні). Тобто за рахунок взаємодоповнюючої асортиментної політики можна забезпечити зростання доходу вцілому за наявним товарним асортиментом.

До війни індустрія фармацевтичного ринку повідомляла про нові препарати та розробки та інноваційні підходи до лікування через аптечні мережі за рахунок реклами. Підчас війни реклама медичних препаратів на телебаченні припинилася, хоча фахівці стверджують, що фармацевтична реклама забезпечувала близько 50% доходів для телеканалів за даними Ocean Media Plus. Однак, поступова реклама повертається на телебачення, це створюватиме додаткові можливості для забезпечення поінформованості споживачів про нові групи товарів та їх особливості. Нині спостерігається рутинізація поведінки споживачів (звикання) до викликів та загроз, посилюється адаптивність до нових викликів і спроможність на них реагувати, здійснюється перезапуск телевізійної панелі. Однак «поряд із кількісними характеристиками (охоплення, кількість показів) важливо враховувати і якість розміщення (розмір екрану, якість контенту, оточення, перегляди ролику до кінця). Варто зазначити, що послідовний та системний ефект від медійних кампаній можна отримати лише за певного рівня інвестицій» [32].

Для вдосконалення інформаційного забезпечення аптек необхідно оцінити бізнес-потреб фармацевтів, щоб потім визначити, що ІТ-відділ повинен запровадити, щоб фармацевти могли ефективно та безпечно виконувати свої функції. Насамперед це створення цифрових платформ, які дозволять забезпечити узагальнення та безпеку обміну даними між медичними

працівниками та пацієнтами. Оновлене програмне забезпечення має давати змогу переглядати документи та цифрові дані, отримані від медичних працівників за допомогою системи обміну повідомленнями охорони здоров'я або зі спільної медичної картки пацієнта, для створення певних типів документів і цифрових даних, таких як фармацевтичний звіт, спільний звіт про ліки або запис про щеплення. «Інструменти, пов'язані з дематеріалізованою життєвою карткою, уніфікованим електронним рецептом, також будуть інтегрованими у функціональну діяльність аптеки. Кожна аптека ТОВ «Фармаксо» має мати свого роду фармацевтичне досвід. Програмне забезпечення також враховуватиме зміни у фармацевтичному досвіді, спрямовані на полегшення обслуговування провізорами пацієнтів, адже більшість з них мають фахову вищу медичну освіту. Ці кроки мають дати змогу закласти перші віхи навколо ідентифікації та інтеграції професійних карток для фармацевтів і виробників у програмне забезпечення.

Важливою складовою вдосконалення інформаційного забезпечення є цифровізація процесів організації діяльності аптечного бізнесу, що стосуються не тільки організації товарного асортименту, комунікацій, логістичної мережі, а й систем продажу. Зокрема, в Україні криптобіржа «Binance» разом із аптечним холдингом «АНЦ» проводить розрахунки криптовалютою в режимі «онлайн» за біткойни у Києві. «Криптобіржа та блокчейн-екосистема Binance спільно із мережею аптек АНЦ анонсують інтеграцію платіжного методу Binance Pay. Це партнерство є впровадженням інноваційних видів оплати для споживачів на шляху до сталого прийняття криптовалют. Клієнти АНЦ отримають унікальну можливість розрахунку за ліки та медичні товари в аптеках мережі онлайн, з використанням криптогаманця та технології Binance Pay» [62].

Блокчейн називають «революцією» у світі фінансів. Дійсно, ця нова технологія ставить під сумнів багато парадигм нашого суспільства. Біткойн є фундаментальною складовою трансформацію грошей. Завдяки цій технології кожен, хто має телефон із функціями, обмеженими SMS, зможе отримати вигоду від цієї нової фінансової системи. Фінансові операції стануть спрощеними,

міжнародними та набагато швидшими. Шахрайство, як і авторитет банківських установ, повністю зникнуть. Розуміння блокчейну надзвичайно складне як з точки зору їх функціонування, так і з точки зору реалізації. Крім того, за цією технологією стоять філософські концепції, які дозволяють зрозуміти її потенціал у нашому суспільстві.

Блокчейн – це комп'ютерний файл, що складається з упорядкованих блоків: блок 0; блок 1; блок 2; ... ; блок n. Файл змінюється щоразу, коли додається блок, вони додаються один за одним без видалення, чи зміни попереднього блоку. Видалити або змінити блок неможливо. Блоки йдуть один за одним у певному порядку, і єдиний спосіб змінити інформацію в блоці 2 – це створити блок 3 зі зміненою інформацією. Ця інформація, що міститься в блоці, може бути переказом грошей, зміною власника, авторизацією або будь-яким іншим видом трансакцій, що захоче інтегрувати чи провізор чи споживач у свій блокчейн. Тому блоки йдуть один за одним у заданому порядку. Цей порядок не можна змінити, оскільки блок n містить відбиток блоку «n-1». Цей цифровий відбиток називається «хеш». Хеш блоку «n-1» з'єднує блоки разом і запобігає модифікації або вставці блоку між двома існуючими блоками. Цей відбиток свідчить про надійність системи. Таким чином ми отримуємо блокчейн, який відповідає різним операціям, які відбувалися.

Кожен блок містить свій хеш, хеш блоку, який йому передувє, та інформацію, яку він передає в блокчейн. Крім того, в блоці записується дата і час створення блоку. Існує автоматична система відмітки часу, яка забезпечує додатковий захист послідовності блоків і дає змогу визначити дату операції, що виконується блокчейном.

Мережа блокчейн - це однорангова (peer-to-peer або P2P) мережа комп'ютерів. Ця мережа є моделлю комп'ютерної мережі, в якій усі комп'ютери є рівноправними. Комп'ютери є як клієнтами, так і серверами, вони можуть спілкуватися один з одним через мережу, а також розподіляти та отримувати дані. Цей тип мережі широко використовується для вільного завантаження даних. Таким чином, кожен комп'ютер може завантажувати файли через

платформу. Одночасно ці файли повторно надаються іншим комп'ютерам у мережі. Отже, база даних про ліки генерики непідтвердженої якості розподілена по всій мережі і діють як міні-сервери. Відповідальність у разі нелегальних завантажень несе вся мережа, адже довіра у випадку з блокчейном розподіляється між усіма користувачами. У випадку блокчейну кожен комп'ютер, який є членом мережі, називається вузлом. Кожен із цих вузлів мережі повинен містити стан файлу блокчейну та ідентичну копію цього файлу.

Мережа блокчейн - це децентралізована однорангова мережа. У цій мережі циркулює різна інформація, наприклад, транзакції Bitcoin. Ця інформація перетікає від вузла до вузла, і цей потік інформації припиняється лише тоді, коли всі вузли отримують інформацію. Кожен вузол отримує новий блок, який містить нову інформацію. Вузол перевіряє, чи містить новий блок хеш попереднього блоку. Якщо це так, блок додається після інших у копію блокчейну, який містить вузол. Можливо, між вузлами є розбіжності щодо того, який блок додати. Це може бути просто через те, що два вузли одночасно побудували новий блок. Це також може бути пов'язано з тим, що ми намагаємося порушити систему, додавши транзакцію, яка не відбулася. У цьому випадку існують різні можливі протоколи, які конкурують між різними блоками. Ці протоколи дають змогу визначити законний блок, таким чином відновлюючи консенсус між усіма вузлами в мережі. У будь-який час вузли можуть залишити мережу або приєднатися до неї без жодного впливу на блокчейн. Дійсно, кожен вузол має повну копію блокчейну, жодні дані не будуть втрачені, якщо вузол зникне. Файл блокчейну читабельний і частково доступний для всіх. Це залежить від кількох параметрів. По-перше, це залежить від того, чи є блокчейн публічним чи приватним. У випадку з публічним блокчейном кожен може стати вузлом мережі. У випадку приватного блокчейну лише запрошені люди можуть стати вузлами і, отже, брати участь в обмінах цієї мережі блокчейнів. Ми також можемо вирішити, що буде видимим, а що ні в блокчейні. Наприклад, хоча транзакція між особами А та Б ніколи не може бути невидимою, ідентифікаційні дані двох сторін, а також сума транзакції все одно можуть бути зашифровані, і

тому не будуть видимі для інших користувачів блокчейну. Зокрема, транзакції підписуються протоколом підпису з відкритим ключем. Також можна використовувати інші криптографічні засоби. Ці криптографічні протоколи дозволяють приховувати дані від блокчейну.

Криптографія дає змогу шифрувати інформацію в блокчейні, тому можна підтримувати анонімність учасників транзакції, зберігати суму транзакції чи навіть багато інших частин інформації в секреті. Однак цю технологію шифрування можна використовувати набагато точніше. Дійсно можна вирішити, яку інформацію шифрувати та для кого вона буде шифруватися. Кожному учаснику блокчейну буде призначено різні повноваження залежно від його статусу.

Кожна складова в логістичному ланцюгу аптечного бізнесу, матиме доступ до всіх операцій. Бізнес-група може вирішити, наприклад, щоб певна інформація була видимою для всіх членів мережі, не роблячи видимою всю інформацію. Таким чином, кожен учасник мережі матиме доступ до транзакцій інших компаній із певною конфіденційністю. Можливості системи безмежні, а рішень стільки ж, скільки бізнес-проблем. Створення такої мережі є для компаній можливістю виграти в гнучкості завдяки прямому взаємозв'язку з різними партнерами, можливість оптимізації цих транзакційних потоків, дуже швидкого обміну та реакції. Усі учасники ланцюга використовують один і той самий реєстр, що містить однакові дані. Завдяки такому спільному користуванню реєстрами та використанню «розумних контрактів» замовлення або виробництво ліків, а також грошові обміни відбуваються автоматично. Компанія в кінці ланцюга, враховуючи падіння цих запасів у спільному реєстрі, запланує замовлення на сировину вище за течією ланцюга. Потім, коли запаси будуть майже вичерпані, буде оформлено замовлення на інший медичний препарат. Цей обмін інформацією дає змогу передбачити виробництво лікарських засобів за допомогою обміну інформацією.

Підсумовуючи вищесказане, ми можемо сказати, що блокчейн у фармацевтичній мережі дозволяє створити великий реєстр, у якому зберігається

та обмінюється інформація всіх видів: транзакції, контракти, права власності тощо не тільки із представниками фармацевтичного ринку національної економіки а й глобального ринку. Це робить усі транзакції у фармацевтичному бізнесі прозорими. Використання блокчейну в діяльності аптечної мережі дозволить контролювати націнки та цинові знижки між виробниками, дистриб'юторами і аптечною мережею.

Криптографія дає змогу шифрувати інформацію в блокчейні, тому ми можемо підтримувати анонімність учасників транзакції, зберігати суму транзакції чи навіть багато інших частин інформації в секреті. Однак цю технологію шифрування можна використовувати набагато точніше. Дійсно, ми можемо вирішити, яку інформацію шифрувати та для кого вона буде шифруватися. Тому прозорість у блокчейні є ви бірковою та визначається з самого початку. Кожному учаснику блокчейну буде призначено різні повноваження залежно від його статусу. Ми можемо уявити, що в контексті блокчейну між декількома компаніями компанія хоче мати повний контроль над кожною транзакцією, що її стосується. Таким чином, кожна компанія матиме доступ до всіх операцій, які вона здійснює з партнером. Бізнес-група може вирішити, наприклад, щоб певна інформація була видимою для всіх членів мережі, не роблячи видимою всю інформацію. Таким чином, кожен учасник мережі матиме доступ до транзакцій інших компаній із, наприклад, конфіденційністю щодо сум обміну. Ми повинні пам'ятати, що можливості безмежні, а рішень стільки ж, скільки бізнес-проблем. На додаток до цих компаній, ми можемо уявити, що існують інші типи акторів, наприклад менеджери з аудиту. За визначенням, останні матимуть дуже широкий доступ і зможуть мати доступ до всіх транзакцій, включаючи суми обміну. Аудити будуть ще більше полегшені завдяки наявності спільного реєстру, який гарантує можливість перевірки або моніторингу операцій. Ми можемо уявити, що державне казначейство також могло б мати право нагляду за транзакціями. Створення такої мережі є для компаній можливістю виграти в гнучкості завдяки прямому взаємозв'язку з різними партнерами, можливістю оптимізації цих

транзакційних потоків, дуже швидкого обміну та реакції. Нарешті, прозорість, яка може здаватися повсюдною в цій системі, дозволяє компаніям створити реальну мережу довіри зі своїми партнерами та звільнитися від певних посередників або навіть сприяти створенню нових партнерств. Усі учасники ланцюга використовують один і той самий реєстр, що містить однакові дані. Завдяки такому спільному користуванню реєстрами та використанню «розумних контрактів» замовлення або виробництво напівфабрикатів, а також грошові обміни відбуваються автоматично. Компанія в кінці ланцюга, враховуючи падіння цих запасів у спільному реєстрі, запланує замовлення на сировину вище за течією ланцюга. Потім, коли запаси будуть майже вичерпані, буде оформлено замовлення на напівфабрикат. Цей обмін інформацією дає змогу передбачити прогнозований обсяг виробництва того чи іншого медичного препарату.

3.2. Технології конкурентного позиціонування фармацевтичного закладу на ринку медичних послуг

Покращення організації діяльності на фармацевтичному ринку може здійснюватися за рахунок вдосконалення складових маркетингового комплексу: цінової політики, бонусних та накопичувальних програм, якості товару, технологій просування товару на ринок, технологій міжсекторної співпраці, побудови оптимальної логістичної мережі, сегментування ринку, участь фармацевтичного закладу у програмах лояльності, волонтерство, використання мультिकанального маркетингу, що дозволяє просувати товар з використанням цифрових інструментів (веб-порталів, e-mail - розсилки, цифрових додатків для лікарів, Digital каналів).

Фармацевтичні компанії мають інвестувати нині у такі канали комунікації, як програми інформування фахівців охорони здоров'я (detailing), що включає спілкування з медичними представниками особисто (face-to-face), телефоном, відеозв'язком; надання зразків продукції; конференції; поштове розсилання; цифрові канали комунікації (Digital): веб-сайт та блоги, офіційний веб-сайт з

інформацією про всі ліки, їх властивості та використання; блог-пости про актуальні теми в галузі медицини, нові дослідження та поради щодо лікування; створення профілів присутні в популярних соціальних мережах; ведення контент-маркетингу через спільноти, рекламу та регулярний контент з результатом взаємодії з аудиторією; розсилки новин, бюлетенів з корисною інформацією, акціями та новинами; реклама у Facebook, Instagram чи інших соціальних мережах, яка може привернути увагу цільової аудиторії; створення віртуальної реальності (рис.3.1).

Практики наголошують на необхідності використання в умовах діджиталізації цифрових методів просування медичних товарів «соціальні мережі; відео на YouTube та в соціальних мережах; сайти та їх пошукову оптимізацію; e-mail-розсилки; мобільні додатки; інтернет рекламу; потокове відео (streaming) - це технологія, що дозволяє трансляцію мультимедійного контенту (відео) через інтернет в режимі реального часу» [23,24].

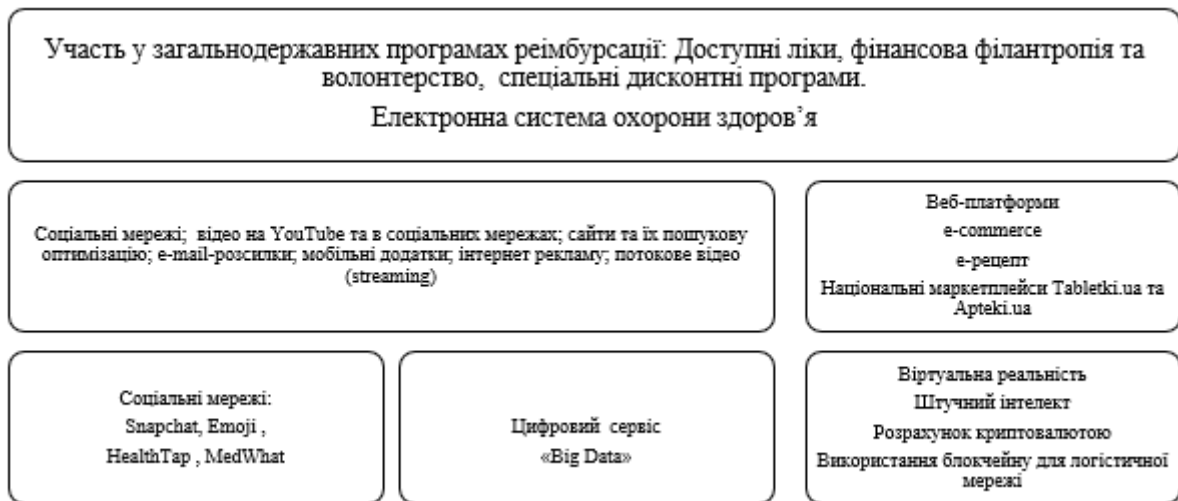


Рис.3.1. Цифрова модель просування медичних товарів та лікарських засобів аптечними закладами

Примітка: побудовано автором з використанням [23, 24, 27, 35].

Використання віртуальної реальності (VR) може призвести до інновацій в аптечному бізнесі, забезпечуючи нові способи надання послуг і залучення клієнтів. VR в аптечному бізнесі використовуватися може шляхом розробки VR-симуляцій для навчання фармацевтів та медичного персоналу; для організації

віртуальних курсів з вивчення нових показників та підвищення кваліфікації, для проведення віртуальних консультацій та діагностики, де фармацевт може давати поради та відповіді на питання.

Використання VR важливе для навчання користувача про правильний прийом ліків та уникання побічних ефектів. Також можна використовувати віртуальну реальність для відкриття віртуальних магазинів, створення віртуального простору для онлайн-покупок ліків та медичних товарів з можливістю взаємодії з продуктами. Цікавою видається можливість організації VR-екскурсії по аптеці для покращення користувацького досвіду.

З метою забезпечення інклюзивного підходу до надання фармацевтичних послуг важливо створювати та розвивати VR-додатки для сім'ї, які включають елементи релаксації, медитації та інших терапевтичних методів, що сприятиме імплементації валеологічних підходів в роботі фармацевтичного закладу. Доцільно використовувати VR для зменшення больового відчуття або стресу.

«Щоб покращити фармацевтичний бізнес необхідно створювати та розвивати інтегрований інформаційний простір (платформи), в рамках якого можливим буде отримувати необхідні дані для підвищення якості прогнозів товарної потреби та покращення якості комунікації на різних етапах логістики. Такий інформаційна база даних дозволить мінімізувати ризики накопичення товарів на складах або їх нестачі, що в сукупності з аутсорсингом процесів складської обробки та транспортування дозволить знизити загальні витрати на логістику за збереження високого рівня сервісу для клієнтів та споживачів» [22].

Щоб отримати конкурентоспроможну позицію на фармацевтичному ринку важливо правильно будувати стратегію розвитку фармацевтичного закладу. Для цього слід акцент ставити на таких можливих стратегіях: «наукових досліджень та розробок для створення інноваційних препаратів із вищими профілями ефективності та безпеки; стратегічного партнерства з іншими фармацевтичними компаніями, дослідницькими установами чи університетами для обміну знаннями, досвідом і ресурсами, створення нових ліків; проведення цільових маркетингових кампаній, які зосереджуються на сильних сторонах і

конкурентних перевагах, таких як кращі профілі ефективності або безпеки; впорядкування каналів розподілу з можливими партнерствами з дистриб'юторами; дотримання стандартів у фармацевтичній промисловості, щоб забезпечити їх відповідність і підтримувати гарну репутацію; злиття та поглинання шляхом придбання інших фармацевтичних компаній або злиття з ними, щоб розширити свій портфель продуктів, отримати доступ до нових ринків і збільшити свою частку ринку» [22].

«Фармацевтичний ринок є висококонкурентним і постійно розвивається. Щоб досягти успіху потрібно бути попереду та бути готовим адаптуватися до нових тенденцій і змін у галузі. Швидкі темпи зміни кон'юнктури ринку і консолідація аптечних мереж диктують свої правила гри. Актуальність інформації, своєчасна реакція на потреби ринку виходять на перше місце і є конкурентною перевагою. Ще однією конкурентною перевагою є оптимальна цінова політика, сформована з урахуванням даних ринку про ситуацію в конкурентному середовищі кожної конкретно взятої аптеки в залежності від її географічного розташування і типу. Конкурентне оточення для кожної аптеки унікально, як і сама аптека, і правила націнки та переоцінки повинні формуватися індивідуально залежно від спрямованості аптеки, цінової політики і стратегії мережі» [22].

Для того, щоб бути спроможними на ринку аптечні заклади повинні співпрацювати із фармацевтичними компаніями виробниками і національними і зарубіжними, які мають підтвержені сертифікати якості та відповідність національним стандартам якості «GMP (Good Manufacturing Practice, або Належна виробнича практика)» [58].

«GMP – це частина системи забезпечення якості, гарантія, що фармацевтична продукція виробляється і контролюється за стандартами якості та згідно з торговельною ліцензією» [58].

На вітчизняному фармацевтичному ринку «Фармак» отримав найбільшу кількість сертифікатів «GMP», які видані європейськими регуляторами. При цьому якщо сертифікат виданий хоча б однією країною ЄС, то його визнають усі

країни. Це дозволяє компанії експортувати товари у 50 країн світу та мати власне виробництво в Іспанії.

Ефективність конкурентного позиціонування сучасних аптечних закладів на ринку фармацевтичних послуг України залежить від багатьох складових: від інституційного супроводу функціонування аптечних закладів та схильності держави підтримувати соціальні проєкти в медицині (програми реімбурсації), рівня життя населення та його обізнаності, що визначає його спроможність створювати попит на лікарські засоби та медичні препарати стану здоров'я з відповідним рівнем захворюваності (рис.3.3).



Рис.3.3. Чинники, що впливають на просування товарів аптечними закладами на ринку фармацевтичних послуг

Примітка: побудовано автором з використанням [53, с.21]

Висновки до розділу 3

Проведене дослідження в даному розділі дозволило напрацювати такі підходи до вдосконалення організації діяльності аптек.

1. Перспективи діяльності фармацевтичних закладів визначається регуляторними рамками. Фармацевтична промисловість суворо регулюється шляхом визначення, дотримання стандартів безпеки та ефективності та контролю цього процесу відповідними регуляторними органами, такими як FDA.

Аптечний бізнес має співпрацювати із фармацевтичними компаніями виробниками і національними і зарубіжними, які мають підтвержені сертифікати якості та відповідність національним стандартам якості «GMP (Good Manufacturing Practice, Належна виробнича практика)». Фармацевтичні компанії повинні інвестувати в масштабні клінічні випробування та відповідати суворим стандартам, щоб отримати схвалення своїх продуктів. Це може створити перешкоди для входу нових конкурентів і обмежити кількість гравців на ринку.

2. Для оптимізації товарної політики аптечним закладам, необхідно враховувати розподіл ліків по фармацевтичним торговим групам. Моделювати їх кількість та асортимент фармацевтичної продукції з використання новітніх цифрових технологій блокчейну, що створюватиме позитивний вплив на показники продажів, підвищуватиме доходи аптечної організації, сприятиме подальшому розвитку аптечного бізнесу та створить ефективну логістичну мережу для аптечних закладів.

3. Фармацевтичні компанії мають інвестувати нині у такі канали комунікації, як програми інформування фахівців охорони здоров'я (detailing); конференції; поштове розсилання; цифрові канали комунікації (Digital): веб-сайт та блоги, офіційний веб-сайт з інформацією про всі ліки, їх властивості та використання; блог-пости про актуальні теми в галузі медицини, нові дослідження та поради щодо лікування; створення профілів присутні в популярних соціальних мережах; ведення контент-маркетингу через спільноти, рекламу та регулярний контент з результатом взаємодії з аудиторією; розсилки новин, бюлетенів з корисною інформацією, акціями та новинами; реклама у Facebook, Instagram чи інших соціальних мережах, яка може привернути увагу цільової аудиторії; у програми створення віртуальної реальності для навчання користувачів правильному прийому ліків, для відкриття віртуальних магазинів, створення віртуального простору, для організації VR-екскурсії по аптеці для покращення користувацького досвіду, для виховання культури здорового способу життя та формування моделі здорового харчування.

ВИСНОВКИ

Дослідження наукових та прикладних засад використання організаційного потенціалу в фармацевтичному бізнесі дало змогу зробити так висновки та пропозиції.

1. Організація є важливою функцією менеджменту, яка дозволяє акумулювати необхідний ресурсний потенціал для досягнення поставлених цілей аптечним закладом на ринку фармацевтичних послуг, одночасно вона є архітектонікою управлінських дій, які дозволяють вирішувати поставлені завдання, що стосуються адміністративного, ресурсного, товарного, маркетингового, фіскального супроводу діяльності аптечного закладу. Одночасно це є правова форма ведення бізнесу на ринку фармацевтичних послуг, яка може мати форму аптеки, аптечного складу, фармацевтичного підприємства, фармацевтичного хабу. За формою власності це можуть бути юридичні та фізичні особи.

2. Для посилення організаційного потенціалу фармацевтичних закладів сьогодні приділяється значна увага питанню формування та посилення їх лідерського потенціалу на ринку. Нині аптечні заклади мають очолювати люди з вищою фармацевтичною освітою, більше того в наближенні до стандартів ЄС має бути вирішене питання власності аптек. В ЄС власних аптеки не може мати у власності медичного закладу, щоб запобігти можливим зловживанням у призначенні та торгівлі лікарськими засобами.

Інноваційною формою, що потребуватиме подальшого впровадження в практику вітчизняного фармацевтичного ринку має бути створення не лише гуманітарних аптечних хабів, а регіональних хабів, які би поєднували медичні, страхові, фармацевтичні послуги.

В інфраструктурному аспекті організації діяльності фармацевтичного ринку спостерігається перенасичення ринку аптечними закладами, домінування національних фармацевтичних виробників, та висока концентрація ринку, адже 10 аптечних мереж займає 44% ринку, попри те, що на ринку працює 17300 аптечних закладів.

3. В правовому забезпеченні організації аптечного бізнесу регулювання потребують ліцензійні вимоги, до місця, кількості працівників, асортименту продаж з врахуванням норм ВООЗ та планування аптечного ритейлу на основі демографічних та географічних факторів країн ЄС.

Вдосконалення правового супроводу функціонування аптечних закладів має відбуватися в контексті дотримання параметрів якості та безпеки медичних препаратів, створення єдиного державного органу, який регулюватиме виробництво та продаж лікарських засобів; дерегуляції клінічних досліджень та прискорення створення інноваційних лікарських препаратів.

4. «Створення конкурентного середовища на ринку фармацевтичних послуг залежить від низки чинників інституційного характеру. Передусім це задекларовані стратегічні вектори конкурентного розвитку галузі та задекларовані регуляторні механізми. Стратегічними векторами розвитку ринку фармацевтичних послуг згідно Стратегії розвитку охорони здоров'я до 2030 року визначено: розробку єдиної політики ціноутворення на лікарські засоби та медичні препарати; утворення єдиного експертного органу, який забезпечуватиме обґрунтованість та доказову базу відбору та оцінювання ефективності ліків, медичних виробів; стимулювання розвитку фармацевтичної галузі в контексті освоєння новітніх технологій виробництва ліків та медичних виробів, сприяння проведенню клінічних досліджень в Україні, посилення контролю за непорушенням прав інтелектуальної власності; забезпечення доступу населення до ефективних і безпечних ліків шляхом встановлення в Україні суворої регуляторної системи, належним чином визнаної на міжнародному рівні» [1].

5. Аналіз організації діяльності ТОВ «Фармаксо» дозволив констатувати системний, інклюзивний підхід, що поєднує управлінську, функціональну, ресурсну, логістичну підсистеми ТОВ в досягненні його місії на ринку фармацевтичних послуг регіону. Фінансові результати ТОВ, дозволяють направляти кошти на інвестування в розширення аптечної мережі, в підвищення

якості кадрового потенціалу , в збільшення асортиментної позицій, в реалізацію маркетингового комплексу просування на ринку фармацевтичних послуг.

Для того, щоб аптечній мережі ТОВ «Фармаксо» гарантувати якість лікарських засобів та медичних препаратів необхідно використовувати аутсорсингові послуги системи якості, самоінспекцію, розробку документації, валідацію з використанням послуг аудиторських фірм. Грамотна документація та аудиторські висновки щодо якості знижуватимуть конфліктність, неузгодженість, дозволять економити час керівництва ТОВ. Передача процесу оцінювання кваліфікації працівників та валідації на аутсорсинг дозволить покращити організацію роботи аптечної мережі ТОВ «Фармаксо». Цей процес вимагає достатньо глибоких знань та серйозного приладового обладнання, постійної концентрації зусиль та належного оформлення документації.

Також аутсорсинг використання маркетингових інструментів дозволить покращити конкурентне позиціонування фармацевтичних закладів на ринку фармацевтичних послуг в частині аналізу та формування продуктового портфеля з урахуванням специфіки українського фармацевтичного ринку; організації супроводу реєстрації лікарських засобів, дієтичних добавок та виробів медичного призначення; організаційний супровід циклу взаємовідносин з аптечним сегментом ринку: тренінги для працівників аптек; дистанційне навчання; організація та проведення програм лояльності; введення позиції у матрицю; забезпечення необхідного товарного запасу; мерчандайзинг.

6. Для покращення збутової діяльності ТОВ «Фармаксо» персоналу необхідно проводити тренінги на засадах аутсорсингу з вищими навчальними закладами під щодо збільшення суми середнього чека, управління покупкою в контексті психології покупця, а також особливостям проведення акцій, спрямованих на працівників аптечних установ чи споживачів , їх види, форми та практичну реалізацію, мерчандайзинг у торговому залі.

7. В умовах воєнного стану для вдосконалення використання маркетингових інструментів організації діяльності аптек необхідно інвестувати в нові дослідження та розробки, підтримувати високі етичні стандарти,

формувати довіру пацієнтів, вивчати їх думку, щоб підтримувати репутацію аптечним закладом, на макрорівні вирішити питання постійного проведення державного моніторингу результативності аптечного бізнесу, в частині відстеження продажу генеричних ліків із низькою ефективністю, створити реєстр фармацевтичних працівників України, розробити і запровадити стандарти ведення аптечної практики відповідно до цивілізованих стандартів фармації, державної гарантії якості та безпеки споживання лікарських засобів.

8. Для оптимізації товарної політики аптечними закладами, необхідно враховувати розподіл ліків по фармацевтичним торговим групам. Моделювати їх кількість та асортимент фармацевтичної продукції з використання новітніх цифрових технологій блокчейну, що створюватиме позитивний вплив на показники продажів, підвищуватиме доходи аптечної організації, сприятиме подальшому розвитку аптечного бізнесу та створить ефективну логістичну мережу для аптечних закладів.

9. Аптечні заклади повинні для закріплення конкурентних позицій на ринку повинні інвестувати у такі канали комунікації, як detailing; конференції; поштове розсилання; цифрові канали комунікації (Digital); рекламу у Facebook, Instagram чи інших соціальних мережах, яка може привернути увагу цільової аудиторії; у програми створення віртуальної реальності для навчання користувачів правильному прийому ліків, для відкриття віртуальних магазинів, створення віртуального простору, для покращення користувацького досвіду, для виховання культури здорового способу життя та формування моделі здорового харчування.

10. «Фармацевтичний ринок є висококонкурентним і постійно розвивається. Щоб досягти успіху потрібно бути попереду та бути готовим адаптуватися до нових тенденцій і змін у галузі. Швидкі темпи зміни кон'юнктури ринку і консолідація аптечних мереж диктують свої правила гри. Актуальність інформації, своєчасна реакція на потреби ринку виходять на перше місце і є конкурентною перевагою. Ще однією конкурентною перевагою є оптимальна цінова політика, сформована з урахуванням даних ринку про

ситуацію в конкурентному середовищі кожної конкретно взятої аптеки в залежності від її географічного розташування і типу» [22].