

## **РОЗДІЛ V**

### **Підприємництво, торгівля та біржова діяльність**

УДК 658.8

Ліпич Любов,  
доктор економічних наук, професор,  
Луцький національний технічний університет,  
кафедра підприємництва, торгівлі та логістики,  
м. Луцьк; ORCID ID: 0000-0002-9059-7271,  
e-mail: [lipych\\_liubov@lutsk-ntu.com.ua](mailto:lipych_liubov@lutsk-ntu.com.ua)

Оксана Полінкевич,  
доктор економічних наук, професор,  
Луцький національний технічний університет,  
кафедра підприємництва, торгівлі та логістики,  
м. Луцьк; ORCID ID: 0000-0001-6924-7296 ,  
e-mail: [kravomp@gmail.com.ua](mailto:kravomp@gmail.com.ua)

Хілуха Оксана,  
кандидат економічних наук, доцент,  
Львівський університет бізнесу та права,  
кафедра економіки підприємства та інформаційних технологій,  
м. Львів, ORCID ID: 0000-0002-1228-7171,  
e-mail: [oksana.hiluha@vnu.edu.ua](mailto:oksana.hiluha@vnu.edu.ua)

Кушнір Мирослава,  
кандидат економічних наук, доцент,  
Український католицький університет,  
кафедра прикладної економіки та бізнесу,  
м. Львів, ORCID ID: 0000-0002-4441-4278,  
e-mail: [mlipych@ukr.net](mailto:mlipych@ukr.net)

<https://doi.org/10.29038/2786-4618-2023-01-101-110>

#### **СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ РОЗВИТКУ АПТЕЧНИХ ЗАКЛАДІВ КОМУНАЛЬНОЇ ФОРМИ ВЛАСНОСТІ В ПОСТ ВОЄННИЙ ПЕРІОД**

Використання інструментарію стратегічного управління аптечними закладами комунальної форми власності забезпечить уміння прогнозувати їх майбутній розвиток, дозволить побачити перспективу з урахуванням потенційного та реального впливу чинників внутрішнього та зовнішнього середовища. Мета статті - розробка теоретичних положень інструментарію стратегічного управління та практичних рекомендацій щодо розвитку аптечних закладів комунальної форми власності в пост воєнний період. Встановлено, що стратегічний інструментарій розвитку являє собою сукупність взаємозалежних елементів, з допомогою яких здійснюється ефективний процес управління розвитком підприємства. Він спрямований на досягнення певних фінансових показників, пов'язаних із концепцією товарів, робіт, послуг, а також технологією їх створення, реалізації та управління. Обґрунтована необхідність подальшої соціалізації фармацевтичного бізнесу шляхом збільшення кількості аптек комунальної форми власності. Доведена необхідність використання ними компонентів стратегічного інструментарію розвитку за трьома напрямками. Перший напрям стосується удосконалення механізму співпраці аптечних установ та державних органів влади щодо реалізації національної

програми реімбурсації. Компенсацію витрат за відпущені лікарські засоби запропоновано здійснювати за кожним звітом про відпущені лікарські засоби протягом 5 робочих днів з дня отримання такого документу розпорядниками бюджетних коштів. Запропоновано створити прямі соціальні рахунки для категорій громадян, які обслуговуються за цією програмою. З метою доповнення та оновлення щомісячно переглядати та доповнювати лікарські засоби передбачені державною програмою «Доступні ліки». Другий напрям пов'язаний з оптимізацією регуляторної політики щодо впровадження заходів підвищення інноваційної активності. Це надання додаткових медичних послуг постійним клієнтам, впровадження медичної практики в межах аптечних закладів, постачання лікарських засобів з допомогою дронів. Третій напрям передбачає стимулювання персоналу за збільшення продажів лікарських засобів. Запропоновано використовувати гнучку систему надбавок до заробітної плати за результатами обслуговування покупців. Така практика можлива при автоматизації та персоналізації продажів.

**Ключові слова:** стратегічний інструментарій, інструменти підтримки стратегічного менеджменту, маркетингові, інструментів стратегічного розвитку фінансові інструменти стратегічного розвитку, програма реімбурсації.

**Lipych Lubov,  
D.Sc. (Economics), Professor,  
Lutsk National Technical University,  
Department of Entrepreneurship, Trade and Logistics,  
Lutsk**

**Polinkeych Oksana,  
D.Sc. (Economics), Professor,  
Lutsk National Technical University,  
Department of Entrepreneurship, Trade and Logistics,  
Lutsk**

**Khilukha Oksana,  
PhD in Economics, Associate Professor,  
Lviv University of Business and Law,  
Department of Enterprise Economics and Information Technologies,  
Lviv**

**Kushnir Myroslava,  
PhD in Economics, Associate Professor,  
Ukrainian Catholic University,  
Department of Applied Economics and Business,  
Lviv**

## **STRATEGIC ORIENTATIONS OF DEVELOPMENT PHARMACEUTICAL INSTITUTIONS OF COMMUNAL OWNERSHIP IN THE POST-WAR PERIOD**

The use of tools for strategic management of community-ownership pharmacy establishments will provide the ability to forecast their future development, will allow to see the perspective taking into account the potential and real influence of internal and external environmental factors. The purpose of the article is to develop the theoretical provisions of the strategic management toolkit and practical recommendations for the development of community-owned pharmacies in the post-war period. It has been established that the strategic toolkit of development is a set of interdependent elements, with the help of which the effective process of managing the development of the enterprise is carried out. It is aimed at achieving certain financial indicators related to the concept of goods, works, services, as well as the technology of their creation, implementation and management. There is a well-founded need for further socialization of the pharmaceutical business by increasing the number of community-owned pharmacies. The necessity of their use of the components of the strategic toolkit of development in three directions has been proven. The first direction concerns the improvement of the mechanism of cooperation between pharmacy institutions and state authorities regarding the implementation of the national reimbursement program. Reimbursement of expenses for dispensed medicinal products is proposed to be carried out for each report on dispensed medicinal products within 5

working days from the date of receipt of such a document by the managers of budget funds. It is proposed to create direct social accounts for categories of citizens served under this program. In order to supplement and update, monthly review and supplement the medicinal products provided by the state program "Affordable Medicines". The second direction is related to the optimization of the regulatory policy regarding the implementation of measures to increase innovation activity. This is the provision of additional medical services to regular customers, the introduction of medical practice within pharmacies, the delivery of medicines using drones. The third direction involves incentivizing staff for increasing sales of medicines. It is proposed to use a flexible system of wage supplements based on the results of customer service. This practice is possible with automation and personalization of sales.

**Key words:** strategic tools, strategic management support tools, marketing tools, strategic development tools, financial tools for strategic development, reimbursement program.

**Постановка проблеми.** В теперішній час виникла реальна загроза монополізації аптечних мереж внутрішнього фармацевтичного ринку, що може негативно вплинути на стан і доступність лікарського забезпечення населення в Україні. Відтак, це потребує розробки системи заходів щодо запобігання подальшій монополізації вітчизняного фармацевтичного ринку, недопущення недобросовісної конкуренції та погіршення стану забезпечення лікарськими засобами соціально вразливих верств населення.

Аптечні закладами комунальної форми власності, в першу чергу, направлені на виконання соціальної функції: забезпечення лікарськими засобами вразливих верств населення, кількість якого в пост воєнний період суттєво зростає. Адже реальні доходи громадян України починаючи з лютого до грудня 2022 року знизились приблизно на 21 відсоток.[1].

В останні роки кількість аптечних закладів комунальної форми власності постійно зменшувалася, не зважаючи на збільшення кількості соціально незахищених верств населення. Вище зазначене потребує розгляду заходів державного впливу на вирівнювання ситуації, що склалася.

Кожному суб'єкту ринку доводиться діяти у динамічному конкурентному середовищі, в якому змінюються пріоритети держави, оновлюються технології, асортимент продукції, множаться конкуренти, а потреби споживачів набирають сили. Використання інструментарію стратегічного управління аптечними закладами комунальної форми власності забезпечить уміння прогнозувати їх майбутній розвиток, дозволить побачити перспективу з урахуванням потенційного та реального впливу чинників внутрішнього та зовнішнього середовища.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Взаємодія напрямів дослідження у частині ідентифікації інструментарію стратегічного розвитку на ринку фармацевтичних препаратів стосується широкого кола питань. Зокрема, проблематикою досліджень фармацевтичного ринку та його впливу на економічні засади розвитку країни займалися такі вітчизняні вчені, як Л. В. Богачева, О. М. Ковінько, А. І. Стахова, А. П. Вовк, І. В. Пестунта, З. М. Мнушко, О. М. Ковінько та інші.

Проблемами фармацевтичної логістики займалися такі науковці, як Б. П. Громоликта Л. М. Унгурян. Сучасні тенденції розвитку логістики і логістичної інтеграції у фармації, зокрема у період пандемії розкрито у працях О. В. Посилкіної, А. Г. Лісної, В. Г. Котляровата О. В. Літвінової, К. М. Полякової.

Стратегічні аспекти розвитку фармацевтичного маркетингу розкрито у роботі Л. М. Шульгіної та Н. С. Клунко. Особливості маркетингового управління в системі забезпечення роздрібного ринку фармпродукції висвітлили І. В. Пестунта З. М. Мнушко.

Систему фармацевтичної індустрії в Україні останніми роками якісно та кількісно досліджували такі фармацевтичні компанії та фінансові видання, як фармацевтична компанія "Дарниця" спільно із фінансовим виданням BusinessViews [2; 3], фінансовий відділ видання "Аптека.ua" із використанням аналітичної системи дослідження ринку "PharmXplorer"/"Фармстандарт" компанії "Proxima Research" [4] та інші інституції.

Теоретичні та практичні аспекти розвитку аптечних закладів, представлені у працях зазначених авторів, складають науково-методичний та емпіричний базис досліджуваної проблеми. Однак, зміни у зовнішньому середовищі, поява нових економічних викликів та зростаючі потреби населення щодо

отримання якісних товарів та послуг на фармацевтичному ринку в пост воєнний період актуалізують проблематику дослідження.

**Мета статті** – розробка теоретичних положень інструментарію стратегічного управління та практичних рекомендацій щодо розвитку аптечних закладів комунальної форми власності в пост воєнний період.

**Виклад основного матеріалу.** В умовах посилення конкуренції та зростання невизначеності, зумовленої динамічністю та нестабільністю сучасної ринкової кон'юнктури, зростає роль використання стратегічного інструментарію розвитку підприємств, що забезпечує їх оперативну реакцію на виклики зовнішнього середовища.

Ефективність стратегічного інструментарію розвитку підприємств складається з управління підприємством заснованого на виборі стратегічних рішень, що дозволяють досягти оптимального балансу між виробничим потенціалом, успішною фінансовою діяльністю, конкурентоспроможністю та якістю продукції, налагодженою збутовою діяльністю. Велика увага дослідженню стратегічного інструментарію розвитку підприємств приділяється у зарубіжній практиці. У щорічному збірнику "Management tools and trends" рік у рік визначаються найбільш популярні стратегічні інструменти, тренди та напрямки розвитку управлінського інструментарію. Аналізування популярності інструментів було започатковане у 1993 році і зазнає змін, проте у застосуванні деяких інструментів спостерігається певна стабільність, яка доводить їхню працездатність та актуальність. Сукупність використовуваних інструментів становить інструментарій стратегічного управління.

Стратегічний інструментарій розвитку являє собою сукупність взаємозалежних елементів, з допомогою яких здійснюється ефективний процес управління розвитком підприємства. Він спрямований на досягнення певних фінансових показників, пов'язаних із концепцією товарів, робіт, послуг, а також технологією їх створення, реалізації та управління [5]. Він включає певний набір інструментів. Зокрема, стратегічний менеджмент, маркетингові та фінансові інструменти стратегічного розвитку.

Стратегічний менеджмент є важливою сферою управління, оскільки допомагає визначити напрямки розвитку підприємства та забезпечити злагодженість дій на основних рівнях організації: корпоративному, бізнес-рівні та функціональному. Головні цілі стратегічного менеджменту [6, с.28]: забезпечення виживання та розвитку підприємства на основі одержання прибутку; задоволення потреб та пропозицій споживача на конкретному ринку збуту; підвищення конкурентоспроможності; прискорення реалізації продукції/послуг та оборотності коштів і ресурсів; стійке зростання прибутку за умов мінімізації комерційного ризику; забезпечення конкурентоспроможності компанії у вибраному сегменті ринку; збільшення капіталізації; підвищення інвестиційної привабливості; освоєння нових ринків, товарів, технологій.

Роль маркетингу сфері послуг дуже висока, оскільки є невід'ємною частиною розвитку. Сучасне суспільство і надлишок ринку різних видів послуг домінують над класичною моделлю управління організацією, яка не включає маркетинговий підхід. Навіть послуга високої якості без маркетингу не зможе привабити велику кількість споживачів. Для того, щоб бути конкурентоспроможним необхідно використовувати та поєднувати між собою різноманітні маркетингові інструменти [7, с.53].

Фінансове управління є складовою загальної системи менеджменту підприємства та розглядається як об'єкт та засіб стратегічного управління, як сукупність прийомів, методів та способів, що забезпечують організації підвищення фінансової стійкості та отримання максимальної вигоди від функціонування на користь її власників. Однак фінансове управління як частина менеджменту організації вимагає формалізації з точки зору вибору та застосування фінансових інструментів стратегічного планування, де стратегія розвитку організації розглядається як постановка завдань, досягнення яких має привести її до лідерства на ринку.

Фармацевтичний ринок - це економічні взаємовідносини між суб'єктами та об'єктами, пов'язані з обміном фармацевтичних товарів і послуг, внаслідок чого формуються основні елементи ринку - попит, пропозиція та ціна [8]. Суб'єктів фармацевтичного ринку можна об'єднати в такі підсистеми:

- управління й регулювання - сукупність органів з координації та здійснення контролю за фармацевтичною діяльністю;

- виробництво лікарських засобів та виробів медичного призначення і їх розподіл: вітчизняні виробничі, оптові та роздрібні підприємства, зарубіжні компанії, підсистема фармацевтичної інформації, що об'єднує спеціалізовані інформаційно-аналітичні видання, аналітичні компанії, бази даних тощо;

- підсистема безперервної фармацевтичної освіти професійних громадських організацій (асоціацій, профспілок тощо);

- підсистема споживання, представлена амбулаторними і стаціонарними хворими [8].

Об'єктами фармацевтичного ринку є фармацевтичні та парафармацевтичні товари, послуги, ідеї, статистичні, інформаційні та дані маркетингових досліджень, потреби і переваги споживачів [8].

За даними державної служби статистики України, витрати на медичні препарати займають у витратах середнього українця 4-5 місце та становить більше 8% від його доходів. Очевидно, що варто очікувати подальшого зростання споживчих витрат на лікарські засоби внаслідок старіння населення, погіршення екологічних умов, а, основне, війни. Масштабний збройний конфлікт, який зовсім нещодавно здавався абсолютно неймовірним явищем на території України, став, на жаль, реальністю, з щоденними звітами про бойові дії, загиблих і поранених. При цьому вимоги до пропозиції та якості препаратів теж будуть постійно зростати [9].

Функціонування аптечної мережі в Україні - це відображення тенденцій розвитку глобального світового аптечного ринку. Однак, сучасна українська реальність формує специфічні особливості її розвитку.

До початку війни фармацевтичний ринок активно розвивався, демонструючи значні темпи зростання. Згідно із даними Proxima Research, у 2020 р. місткість ринку фармацевтичної продукції становила 114 млрд. грн. (4,2 млрд. дол.) у грошовому вираженні або 1,7 млрд. упаковок – у натуральному [4]. У лютому 2022 року темпи зростання у гривневому вираженні, становили 31%, у січні та 45% [10].

Внаслідок повномасштабного вторгнення росії в Україну аптечний продаж лікарських засобів з березня почав скорочуватися. Ця тенденція продовжується й дотепер. Так, у вересні 2022 року було продано 97,2 млн. упаковок лікарських засобів, що на 36,2% менше, ніж у вересні 2021. У грошовому вимірі обсяги продажу скоротилися 9% - з 11,9 млрд. грн. до 10,9 млрд. гривень [11].

Середнє подорожчання аптечних препаратів у вересні 2022 року становило 42,5% порівняно з вереснем 2021 року. Лікарські засоби при цьому зросли в ціні на 30,1% [11].

Через прорахунки попередньої державної політики з питань забезпечення фармацевтичної діяльності пересічні українці доволі часто зіштовхуються як із недостатньою доступністю лікарських засобів для населення, так і з їх завищеною ціною. До таких прорахунків слід віднести: [12].

1. Поступову (впродовж останніх років) ліквідацію державних і комунальних аптечних закладів. Станом на кінець 2020 року в Україні налічувалось менше 2 тис. торгових точок комунальної форми власності (менше 10 % загальної кількості аптек та аптечних пунктів). У Волинській області кількість аптек комунальної форми власності скоротилася за останні чотири роки на 26,7% (з 86 у 2018 до 63 у 2021 році) .

2. Негласну державну підтримку монополізації аптечної діяльності та створення аптечних мегамереж. Результат мінімізація економічної конкуренції та зловживання монополієм становитим.

3. Підвищення вартості лікарських засобів через впровадження маркетингових договорів .

4. Погане розміщення аптечних закладів комунальної форми власності (особливо аптечні пункти в сільській місцевості), відповідно збільшення витрат на логістику, транспортні витрати, збут, зростання витрат від операційної діяльності тощо.

Потреба в державних та комунальних закладах пов'язана з тим, що на сьогодні відпуск лікарських засобів, які містять наркотичні речовини, переважно здійснюють державні та комунальні аптеки або господарські товариства, засновані з участю територіальних громад (тобто мають частку комунального майна). Як і ліки за референтними цінами для визначених верств населення, зокрема «чорнобильців».

Питання забезпечення пацієнтів лікарськими препаратами, що містять наркотичні засоби та прекурсори, стало проблемою, з якою у перші ж дні війни зіштовхнулося чимало пацієнтів. На жаль, у нинішніх умовах цю проблему на нормативно-правовому рівні можна вирішити тільки після війни. Якщо знайдеться політична воля і державницькі настрої посадових осіб переважать бажання й надалі вирішувати особисті фінансові проблеми.

Ще одна серйозна проблема, з якою з початком війни зіштовхнулися як пацієнти, так і працівники аптек, це обмежені запаси лікарських засобів на регіональних аптечних складах. Переважно аптеки й аптечні склади отримують запаси не більше, ніж на три робочих дні. Це виправдано з погляду економічних показників, однак не з погляду соціальної функції аптек, якщо вважати їх закладами охорони здоров'я, а не торговельними точками. Здебільшого сьогодні цю проблему вирішено. Однак не нормативно-правовим регулюванням, а підвищенням цін. Раніше на комунальних (регіональних) аптечних складах на випадок надзвичайних ситуацій на зберіганні перебували всі необхідні групи лікарських засобів. Звісно, це потребувало економічної підтримки від органів місцевого самоврядування та нормативно-правового забезпечення - від органів державної влади. В регіонах, де комунальна аптечна мережа збереглася або співзасновниками є територіальні громади (наприклад, у Волинській області), функції відпуску контрольованих груп лікарських засобів, а також тих, на які встановлюються референтні ціни, більш-менш виконуються.

Аптечні заклади комунальної форми власності не конкуренти мережевим, оскільки виконують соціальну роль, тому є збитковими і дофінансовуються місцевими органами самоврядування та державою шляхом реалізації програми «Доступні ліки».

Аналіз проблем розвитку аптечних закладів комунальної форми власності дозволив виокремити три основних напрями їх вирішення. Перший стосується удосконалення механізму співпраці аптечних установ та відповідних державних органів щодо реалізації національної програми реімбурсації. Правові та організаційні положення цього програмного заходу регламентуються певною нормативною базою, зокрема, Постановою Кабінету Міністрів України «Про забезпечення доступності лікарських засобів», № 152, від 17.03.2017 р. [13], якою передбачено порядок відшкодування вартості лікарських засобів. Згідно Порядку відшкодування вартості лікарських засобів аптеки подають розпорядникам бюджетних коштів звіти про відпущені лікарські засоби раз у пів місяця, раз на місяць та раз на рік у грудні (до 24 числа). При цьому, зазначається, що відшкодування відбувається протягом п'яти робочих днів з моменту надання вказаного звіту. Але не уточнюється про який саме звіт йде мова. Вказане положення дає підстави стверджувати про можливі колізії щодо визначення строку виплати відшкодування. І, відповідно, справедливими можна вважати сумніви аналітиків, представників аптечних установ стосовно відсутності гарантій безумовного та своєчасного відшкодування витрат за вказаним напрямком.

Зважаючи на вищезазначене, пропонуємо внести доповнення, яке визначає чіткі строки відшкодування, та зазначити, що «... суб'єктам господарювання компенсують витрати за відпущені лікарські засоби за кожним звітом про відпущені лікарські засоби протягом 5-ти робочих днів з дня отримання такого документу розпорядниками бюджетних коштів...».

Ще одним напрямом вирішення проблеми стимулювання аптечних установ комунальної сфер в контексті програми «Доступні ліки» може стати створення та обслуговування прямих соціальних рахунків для певних категорій громадян, які обслуговуються за цією програмою.

Війна спричинила пошкодження, як закладів громадського здоров'я, діагностичних центрів й лабораторій, так і руйнування об'єктів критичної інфраструктури (електромереж, каналізації, централізованого водопостачання). На деяких ділянках території через катастрофічну нестачу питної води і їжі, хаотичні захоронення в межах міст та сіл, відсутність доступу до гігієни й санітарії збільшується ризик спалахів та епідемій інфекційних захворювань, у тому числі дуже небезпечних. Це повинно спонукати Міністерство охорони здоров'я до щомісячного перегляду списку лікарських засобів передбачених державною програмою «Доступні ліки» з метою його доповнення та оновлення.

Другий напрям пов'язаний з оптимізацією регуляторної політики щодо впровадження заходів підвищення інноваційної активності аптечних закладів комунальної сфери власності. Перспективним

варіантом підвищення ефективності діяльності аптечних закладів комунальної сфери в пост-воєнний період може стати проєкт надання додаткових медичних послуг постійним клієнтам аптечної мережі. Вказаний напрямок може бути адаптований з досвіду роботи канадських аптечних закладів та аптечних структур ЄС. Так, в торговельних точках аптечних мереж Канади, ЄС, США [14] використовується практика залучення та утримання постійних клієнтів через:

- створення персональних файлів покупців, в яких вказуються дані щодо історії хвороби. При відвідуванні клієнтом аптечної установи його інформують про кількість використаних ліків за рецептом, потребу отримання нової дози, пролонгують рецепти у разі необхідності, можуть запропонувати додаткове інформування щодо дозування. Важливим аргументом існування персоналізації є те, що, якщо клієнт хоче перейти до іншої аптеки, його файл в автоматичному режимі пересилають в обрану локацію;

- надання клієнтам індивідуально розфасованих лікарських засобів. Ліки з оригінальних упаковок перекладаються до спеціальних фірмових баночок із зазначенням дози та часу їх приймання. Постійні відвідувачі, особливо, люди з хронічними хворобами та пацієнти похилого віку, визнають корисність такої співпраці;

- медичний огляд, обслуговування та консультації, взяття певних видів аналізів для оцінки показників стану здоров'я, виписку рецептів; вимірювання тиску, рівня цукру; здійснення щеплень. В аптечній мережі визначаються певні дні та години прийому лікаря. Аптека співпрацює з діагностичним центром, який робить аналізи та надає результати клієнту вже з рекомендаціями лікаря про подальші дії.

Нормативно-правова база починаючи з 2016 року, дозволяє здійснення медичної практики в аптечних установах України. Зокрема, в п. 160 [15] визначаються правові підстави її здійснення.

Згідно із законодавчими нормами [15], вказаний вид практики може бути впроваджений за умови виконання низки умов, серед яких:

- наявність окремого приміщення для такої діяльності;
- доступ до вказаного приміщення тільки через залу, в якій обслуговуються клієнти або з коридору / тамбуру загального користування. Те, що вхід до місця прийому лікаря передбачено законодавством через аптечну залу є ключовим пріоритетом для аптеки, оскільки пацієнт після медичної консультації і отримавши певні рекомендації щодо лікування (оздоровлення), або після виписки рецепту може виявити бажання придбати необхідні вироби медичного призначення або лікарські засоби саме в аптеці, в якій здійснюється медична практика.

При впровадженні медичної практики в межах аптечних закладів комунальної форми власності можливе надання пацієнту таких безкоштовних послуг: електронне інформування про результати аналізів, обстежень; нагадування про дозування, порядок прийому та необхідність придбання нових одиниць ліків; бронювання необхідних лікарських засобів в аптеці з гарантією їх наявності в обумовлений час для кожного клієнта. Такий захід дуже актуальний для категорії населення, яка користується Інтернетом, немає часу на тривалі відвідування лікарів, консультації в медичних установах.

Перспективи має впровадження інноваційного способу постачання виробів медичного призначення та лікарських засобів з допомогою дронів. Така практика притаманна, хоча й не масово країнам ЄС, Великобританії. Використання дронів дасть змогу аптечним закладам залучити певну категорію осіб, які налаштовані на швидке замовлення та отримання товарів. Для цього може бути використана автоматизована система віддаленого управління, яка дозволяє управляти рухом та контролювати маршрут дрона. Використання дронів особливо актуально через дешевизну постачання, швидкість руху квадрокоптерів, технічні можливості постачання в важкодоступні місця [16].

Третім важливим напрямком оптимізації є маркетингово-збутова політика, пов'язана з впровадженням стимулювання персоналу за збільшення продажу товарів в аптеках комунальної форми власності. Слід використовувати гнучку систему надбавок до заробітної плати за результатами обслуговування кожного покупця. Така практика можлива в умовах повної автоматизації та

персоналізації продажу. Відповідно, фармацевти будуть мати стимул працювати для реалізації цілей аптечного закладу.

**Висновки.** Український ринок фармацевтичної продукції до повномасштабного вторгнення росії в Україну формував значну частку ВВП та розвивався у всіх сегментах господарської діяльності із істотними приростами. Війна суттєво змінила структуру ринку фармацевтичної продукції в частині збільшення частки медичних послуг з лікування травм, спричинених бойовими діями. Залишаються актуальними проблеми низького рівня вакцинації від низки інфекційних хвороб, зокрема кору, поліомієліту тощо [17], а також зростання сезонної захворюваності на інфекційні хвороби, у тому числі - на COVID-19.

Прогнози щодо економічної ситуації в Україні оприлюднив Світовий Банк, і вони невтішні: 59% українців уже найближчим часом можуть опинитися за межею бідності [18].

Вище зазначене свідчить про необхідність подальшої соціалізації фармацевтичного бізнесу, тобто збільшення кількості аптек комунальної форми власності. Розвиток зазначеної категорії аптечних закладів неможливий без використання інструментів стратегічного розвитку, зокрема,:

- інструментів підтримки стратегічного менеджменту (соціально орієнтований менеджмент; креативний менеджмент; контролінг наданих послуг);
- маркетингових інструментів стратегічного розвитку (цінова політика; асортимент лікарських засобів, асортимент додаткових послуг; підтримка маркетингової діяльності; чинники ресурсного забезпечення; інноваційність технологій; частота їх оновлення),;
- фінансових інструментів стратегічного розвитку (показники рентабельності; показники ліквідності тощо).

При виборі певного стратегічного інструментарію розвитку аптечних закладів комунальної форми власності необхідно враховувати такі основні їх особливості: функціонування одночасно на двох ринках: ринку товарів і ринку послуг; необхідність лавірування між економічною доцільністю та соціальною місією; високий рівень залежності від науково-технічного прогресу.

#### Джерела та література

1. Аналітики порахували кількість безробітних в Україні та падіння доходів населення у 2022 році. URL: <https://zn.ua/ukr/ECONOMICS/analitiki-porakhuvai-kilkist-bezrobitnikh-v-ukrajini-ta-padinnja-dokhodiv-naselennja-u-2022-rotsi.html>. (дата звернення: 29.01.2023).
2. Інфографічний довідник “Фармацевтика України 2021”. URL: <https://www.darnitsa.ua/api/pharma-directory/pharmacevtyka-ukrainy2021> (дата звернення: 29.01.2023).
3. Інфографічний довідник “Фармацевтика України 2020”. URL: [https://businessviews.com.ua/ru/get\\_file/id/the-infographics-report-pharmaceutical-industry-of-ukraine-2020.pdf](https://businessviews.com.ua/ru/get_file/id/the-infographics-report-pharmaceutical-industry-of-ukraine-2020.pdf) (дата звернення: 29.01.2023).
4. Огляд фармринку за підсумками 2020\* р. Аптека. ua щотижневик. URL: <https://www.apteka.ua/article/580346> (дата звернення: 29.01.2023).
5. Стангурська Б.О. Стратегічний інструментарій розвитку кінотеатральних мереж. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 – Менеджмент. Національний університет “Львівська політехніка” Міністерства освіти і науки України, Львів, 2022.
6. Гладкова А.О. Стратегічний розвиток підприємства в умовах глобальної конкуренції. Економіка і організація управління. Донецьк. № 4 (36) 2019. С. 198-209.
7. Артеменко Л.П. Конкурентоспроможність підприємства та фактори її підвищення. Київ. 2018.
8. Фармацевтичний ринок. Фармацевтична енциклопедія. URL: <https://bit.ly/3HsDKKJ>. (дата звернення: 12.01.2023).
9. Український медичний часопис «Моріон» URL: <http://www.morion.ua/> (дата звернення: 12.01.2023).
10. Фарминок на шляху до відновлення. URL: <https://www.apteka.ua/article/640253> (дата звернення: 01.01.2023).
11. За рік товари з аптечного кошика подорожчали в середньому на 42,5%. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3610119-za-rik-tovari-z-aptecnogo-kosika-podorozcali-v-serednomu-na-425.html> (дата звернення: 12.01.2023)..
12. Українські аптеки: соціальна функція чи бізнес на крові? URL: <https://zn.ua/ukr/HEALTH/ukrajinski-apteki-sotsialna-funksija-chi-biznes-na-krovi.html> (дата звернення: 01.12.2022)



функція чи бізнес на крові? URL: <https://zn.ua/ukr/HEALTH/ukrajinski-apteki-sotsialna-funktsija-chi-biznes-na-krovi.html> (дата звернення:12.01.2023).

13. Про забезпечення доступності лікарських засобів: Постанова Кабінету Міністрів України від 17.03.2017 р. №152. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/152-2017-%D0%BF#n12>. (дата звернення:12.01.2023).

14. Жукова О.А. Аптеки страны кленового листа. URL: <http://www.aptekar.info/arhiv/2012/9/301.html>. (Дата звернення 12.01.2023).

15. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Ліцензійних умов провадження господарської діяльності з виробництва лікарських засобів, оптової та роздрібної торгівлі лікарськими засобами, імпорту лікарських засобів (крім активних фармацевтичних інгредієнтів)» № 929 від 30 листопада 2016 р. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/KP160929>. (Дата звернення 12.01.2023).

16. Дрони: сфери застосування в теперішньому і в майбутньому. URL: [https://brain.com.ua/ukr/brain\\_guide/advice/drony-sfery-zastosuvannyav-tepershnomu-v-majbutnomu/](https://brain.com.ua/ukr/brain_guide/advice/drony-sfery-zastosuvannyav-tepershnomu-v-majbutnomu/) (дата звернення:12.01.2023).

17. Ukraine health crisis worsens as medics work amid shelling, WHO says. Reuters. 2022. 04 Aug. URL: <https://www.reuters.com/world/europe/ukraine-health-crisis-worsens-medics-work-amid-shelling-who-2022-08-04/> (дата звернення:12.01.2023).

18. Радіо Трек: НОВИНИ. URL: [https://radiotrek.rv.ua/news/galopuyucha-bidnist-na-porozi.-60-ukrayinciv-opinyatsya-za-mezheyu-bidnosti\\_299398.html](https://radiotrek.rv.ua/news/galopuyucha-bidnist-na-porozi.-60-ukrayinciv-opinyatsya-za-mezheyu-bidnosti_299398.html) (дата звернення:29.01.2023).

## References

1. Analitky porakhuvaly kilkist bezrobitnykh v Ukraini ta padinnia dokhodiv naseleння u 2022 rotsi.[ Analysts have calculated the number of unemployed people in Ukraine and the drop in income of the population in 2022. Analysts have calculated the number of unemployed people in Ukraine and the drop in income of the population in 2022.] URL: <https://zn.ua/ukr/ECONOMICS/analitiki-porakhuvali-kilkist-bezrobitnykh-v-ukrajini-ta-padinnja-dokhodiv-naseleння-u-2022-rotsi.html>. (accessed 29 January 2023).

2. Infografichniy dovidnyk “Farmatsevyka Ukrainy 2021” [Infographic reference book “Pharmaceuticals of Ukraine 2021”]. (2021). Retrieved from: <https://www.darnitsa.ua/api/pharma-directory/pharmatsevyka-ukrainy> (accessed 29 January 2023).

3. Infografichniy dovidnyk “Farmatsevyka Ukrainy 2020” [Infographic reference book “Pharmaceuticals of Ukraine 2021”]. (2020). Retrieved from: [https://businessviews.com.ua/ru/get\\_file/id/the-infographics-reportpharmaceutical-industry-of-ukraine-2020.pdf](https://businessviews.com.ua/ru/get_file/id/the-infographics-reportpharmaceutical-industry-of-ukraine-2020.pdf) (accessed 29 January 2023).

4. Ohliad farmynku za pidsumkamy 2020 [Review of the pharmaceutical market in 2020]. Apteka. Ua shchotyzhnevky [Weekly “Apteka. ua”] (2021). Retrieved from: <https://www.apteka.ua/article/580346> (accessed 29 January 2023).

5. Stanhurska B.O. (2022). Stratehichniy instrumentarii rozvytku kinoteatralnykh merezh.[ Strategic tools for the development of cinema networks. ]Dysertatsiia na zdobuttia naukovooho stupenia doktora filosofii za spetsialnistiu 073 – Menedzhment. Natsionalnyi universytet “Lvivska politehnika” Ministerstva osvity i nauky Ukrainy, Lviv.

6. Hladkova A.O.(2019). Stratehichniy rozvytok pidpriemstva v umovakh hlobalnoi konkurentsii.[Strategic development of the enterprise in conditions of global competition] Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia. Donetsk. № 4 (36) 2019. S. 198-209.

7. Artemenko L.P.(2018) Konkurentospromozhnist pidpriemstva ta faktory yii pidvyshchennia.[ Competitiveness of the enterprise and factors of its improvement. ] Kyiv. S..28.

8. Farmatsevychniy rynok. Farmatsevychna entsyklopediia. [Pharmaceutical market. Pharmaceutical encyclopedia.]. Retrieved from: <https://bit.ly/3HsDKKJ> (accessed 12 January 2023).

9. FarmUkrainskyi medychniy chasopys «Morion».[Ukrainian medical journal "Morion" ]. Retrieved from: <http://www.morion.ua/>. (accessed 12 January 2023).

10. Farmrynok na shliakhu do vidnovlennia.[ The farm market is on the way to recovery.]. Retrieved from: <https://www.apteka.ua/article/640253> (accessed 12 January 2023).

11. Za rik tovary z aptechnoho koshyka podorozhchaly v serednomu na 42,5%.[ Over the year, the price of goods from the pharmacy basket increased by an average of 42.5%.]. Retrieved from: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3610119-za-rik-tovary-z-aptechnogo-kosyka-podorozhchali-v-serednomu-na-425.html> (accessed 12 January 2023)

12. Ukrainski apteky: sotsialna funktsiia chy biznes na krovi? [Ukrainian pharmacies: a social function or a blood business?]. Retrieved from: <https://zn.ua/ukr/HEALTH/ukrajinski-apteki-sotsialna-funktsija-chi-biznes-na-krovi.html> (accessed 12 January 2023)

13. Pro zabezpechennia dostupnosti likarskykh zasobiv: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 17.03.2017 r. №152. [On ensuring the availability of medicinal products: Decree of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated 03/17/2017 No. 152.]. Retrieved from: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/152-2017-%D0%BF#n12>. (accessed 12 January 2023).

14. Zhukova O.A. Apteky strany klenovoho lysta.[ Zhukova O.A. Maple leaf country pharmacies.]. Retrieved from: <http://www.aptekar.info/arhiv/2012/9/301.html>. (accessed 12 January 2023).

15. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy «Pro zatverdzhennia Litsenziinykh umov provadzhennia hospodarskoi diialnosti z vyrobnytstva likarskykh zasobiv, optovoi ta rozdribnoi torhivli likarskymy zasobamy, importu likarskykh zasobiv (krim aktyvnykh farmatsevtichnykh inhrediiientiv)» № 929 vid 30 lystopada 2016 r.[ Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine "On Approval of Licensing Conditions for Conducting Economic Activities for the Production of Medicinal Products, Wholesale and Retail Trade of Medicinal Products, Import of Medicinal Products (except for active pharmaceutical ingredients)" No. 929 of November 30, 2016]. Retrieved from: <https://ips.ligazakon.net/document/KP160929>. (accessed 12 January 2023).

16. Drony: sfery zastosuvannia v teperishnomu i v maibutnomu. Drony: sfery zastosuvannia v teperishnomu i v maibutnomu.[ Drones: areas of application in the present and in the future]. Retrieved from: [https://brain.com.ua/ukr/brain\\_guide/advice/drony-sfery-zastosuvannyay](https://brain.com.ua/ukr/brain_guide/advice/drony-sfery-zastosuvannyay)(accessed 12 January 2023) (accessed 12 January 2023).

17. Ukraine health crisis worsens as medics work amid shelling, WHO says. Reuters. 2022. 04 Aug. URL: <https://www.reuters.com/world/europe/ukraine-health-crisis-worsens-medics-work-amid-shelling-who-2022-08-04/>(accessed 12 January 2023).

18. Radio Trek: NOVYNY. URL: [https://radiotrek.rv.ua/news/galopuyucha-bidnist-na-porozi.-60-ukrayinciv-opinyatsya-za-mezheyu-bidnosti\\_299398.html](https://radiotrek.rv.ua/news/galopuyucha-bidnist-na-porozi.-60-ukrayinciv-opinyatsya-za-mezheyu-bidnosti_299398.html) (accessed 29 January 2023). [Radio Track: NEWS ].

Стаття надійшла до редакції 29.01.2022 р.