

З.М. Мнушко, Г.С. Бабічева, І.В. Пестун

## МОДЕЛЮВАННЯ РОБОЧОГО ЧАСУ ПРАЦІВНИКІВ АПТЕК, ЗАДІЯНИХ У ВИКОНАННІ МАРКЕТИНГОВИХ ФУНКЦІЙ

Національний фармацевтичний університет, м. Харків

**Ключові слова:** маркетингові функції, аптечні мережі, працівники аптек, робочий час, маркетолог.

**Ключевые слова:** маркетинговые функции, аптечные сети, работники аптек, рабочее время, маркетолог.

**Key words:** marketing functions, pharmacy chains, pharmacy workers, working time, marketer.

Досліджено витрати робочого часу фахівців аптечних підприємств на маркетингову діяльність, складено загальний баланс витрат робочого часу спеціалістів на посадах завідувачів аптек, їх заступників, провізорів (фармацевтів) з відпуску лікарських засобів, а також провізорів з функціями інформаторів. Запропоновано напрямки підвищення ефективності вирішення маркетингових функцій в аптечних мережних структурах. Обґрунтовано доцільність введення посади маркетолога або провізора з функціями маркетолога до штату аптечної мережі. Розроблено моделі розподілу робочого часу працівників аптек, задіяних у виконанні маркетингових функцій.

Исследованы затраты рабочего времени специалистов аптечных предприятий на маркетинговую деятельность, составлен общий баланс затрат рабочего времени специалистов на должностях заведующих аптек, их заместителей, провизоров (фармацевтов) по отпуску лекарственных средств, а также провизоров с функциями информаторов. Предложены направления повышения эффективности решения маркетинговых функций в аптечных сетевых структурах. Обоснована целесообразность введения должности маркетолога или провизора с функциями маркетолога в штат аптечной сети. Разработаны модели распределения рабочего времени работников аптек, задействованных в выполнении маркетинговых функций.

The expenses of working time of pharmacy's specialists on marketing activities have been investigated, the total balance of expenses of time of pharmacies' heads, their deputies, pharmacists and pharmacists with the functions of the informants has been compiled. Directions of improving the effectiveness of solutions of marketing functions in pharmacy chains have been proposed. The expediency of the introduction of positions of marketer or pharmacist with marketer functions in staff of pharmacy chain has been substantiated. The models of distribution of working time of pharmacies employees involved in the performance of marketing functions have been worked out.

Стабільність діяльності аптечного підприємства, зміцнення позицій на регіональному ринку, досягнення конкурентних переваг, а отже, покращення якості лікарського забезпечення населення досягається за умов здійснення ефективної маркетингової політики. Відповідно, це вимагає наукового підходу до вирішення завдань соціально-економічної ефективності суб'єктів господарювання роздрібного фармацевтичного ринку.

Особливої актуальності останнім часом набуває проблема професійного виконання маркетингових завдань і функцій співробітниками аптечних мереж у поєднанні з соціальною відповідальністю аптечного бізнесу. Залучення спеціалістів з маркетингу до штату аптечної мережі сприяє підвищенню ефективності вирішення маркетингових завдань, проте на вітчизняному ринку праці сьогодні не вистачає кваліфікованих маркетологів, які спеціалізуються у фармації, здебільшого реалізацією маркетингових функцій займаються працівники аптек. За таких умов актуальним є питання дослідження витрат робочого часу фахівців аптек на вирішення маркетингових завдань, а також обґрунтування доцільності введення посади маркетолога або провізора з функціями маркетолога до штату аптечної мережі.

Питання, присвячені аналізу раціональної організації праці аптечного персоналу, визначенню професійних завдань, обов'язків і компетенцій спеціалістів аптечних закладів і вимірюванню витрат їх робочого часу, розглядаються у працях закордонних і вітчизняних авторів [1,6,9,10,12]. Однак дослідження за напрямками, що представлені у

роботі, у вітчизняній науковій літературі висвітлено недостатньо. Зокрема, це стосується оцінки витрат робочого часу працівників аптек на маркетингову діяльність, а також пошуку перспективних засобів підвищення ефективності виконання їх посадових обов'язків.

### МЕТА РОБОТИ

Моделювання робочого часу працівників аптечних мереж, задіяних у виконанні маркетингових функцій, за умов впровадження посади спеціаліста з маркетингу до штату мережних структур.

### МАТЕРІАЛИ І МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Протягом останніх років значною мірою підвищилась увага з боку керівництва аптечних мереж до формування і реалізації в аптеках раціональної маркетингової політики. Сутність ефективної маркетингової діяльності аптечних підприємств полягає в максимальному виконанні на високому рівні комплексу ключових маркетингових функцій ( $F_1$  – аналітичної,  $F_2$  – маркетингової виробничої,  $F_3$  – маркетингової комунікативної та  $F_4$  – функції управління і контролю). Стисле змістовне наповнення кожної функції наведено на *рис. 1*.

Керівники аптек, діяльність яких націлена на завоювання лідерства у динамічному конкурентному середовищі фармацевтичного ринку, на сьогодні нарешті усвідомили вагомість ефективного виконання комплексу маркетингових функцій. У повсякденній діяльності завідувачі аптек разом зі співробітниками мають справу з необхідністю вирішення низки маркетингових завдань [4].



Рис. 1. Маркетингові функції аптечних мереж.

Зважаючи на актуальність порушеного питання, на базі чотирьох аптечних мереж різних типів і форм власності здійснено дослідження витрат робочого часу їх працівників. Використовуючи метод фотографії робочого дня та розроблену методику [2,3], встановлено структуру витрат робочого часу спеціалістів аптек, а також визначено внесок кожного фахівця в процес виконання маркетингових функцій (рис. 2).

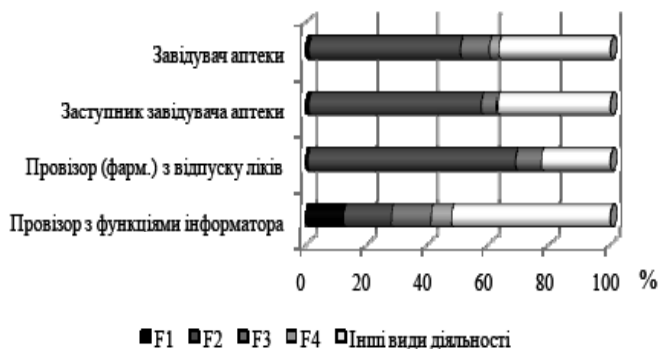


Рис. 2. Структура витрат робочого часу працівників аптек.

У результаті отримано середні показники витрат робочого часу на маркетингову діяльність на посадах завідувача аптеки, його заступника, працівників «першого столу» та провізора з функціями інформатора, що склали 63,7%, 63,1%, 77,6% та 48,2% відповідно.

Варто зазначити, що фахівці аптек витрачають великий відсоток робочого часу на маркетингову діяльність, проте значна кількість завдань не виконується на належному рівні. Наприклад, такі важливі завдання, як аналіз витрат на маркетингові заходи й оцінка ефективності маркетингової діяльності, управління маркетинговими ризиками, маркетингове планування, контроль реалізації маркетингових програм, розробка рекламних і PR-кампаній у більшості випадків в досліджуваних мережах не вирішуються.

Значний відсоток витрат робочого часу працівників аптек пов'язаний з виконанням робіт, не властивих їх посадам відповідно до типових посадових інструкцій, що, в свою

чергу, зумовлює брак часу на виконання багатьох маркетингових функцій. Зокрема, в деяких структурах завідувачі аптек більше 30% робочого часу витрачають на відпуск товарів, оформлення товарів до реалізації, здійснення мерчандайзингу [5]. Проте слід зазначити, що в структурі однієї з досліджуваних аптечних мереж функціонує відділ маркетингу, в якому працюють фахівці з фармацевтичною, маркетинговою та економічною підготовкою. При цьому рівень виконання маркетингових функцій саме у цій мережі значно вищий у порівнянні з іншими об'єктами дослідження, що, в свою чергу, дозволяє підприємству утримувати високі конкурентні позиції на регіональному фармацевтичному ринку.

Отже, більшість маркетингових функцій для якісного виконання в аптечних закладах потребують знань і навичок кваліфікованих маркетологів, які сьогодні користуються попитом серед роботодавців як фармацевтичної галузі, так і інших сфер господарювання [11]. Введення посади спеціаліста з маркетингу до штату аптечних мережевих структур є досить перспективним напрямком підвищення ефективності їх маркетингової діяльності. Цю тезу підтверджують думки експертів, які наголошують на доцільності введення до штату підприємства посади фахівця з маркетингу для виконання основних маркетингових функцій за умов, якщо витрати робочого часу працівників на постійно виконувани маркетингові роботи складають більше 30% [8].

На жаль, на фармацевтичному ринку України працює недостатня кількість кваліфікованих маркетологів, які спеціалізуються у медицині і фармації. В Україні професійна підготовка фахівців за спеціальністю «Маркетинг» у сфері фармації здійснюється тільки в Національному фармацевтичному університеті. Отже, на сьогодні на ринку праці існує незадоволений попит на маркетологів у сфері фармації, а більшість спеціалістів з маркетингу, які працюють на фармацевтичних і аптечних підприємствах, окрім базової економічної не мають фармацевтичної підготовки.

За таких умов одним із оптимальних шляхів вирішення



кадрового забезпечення аптечних мереж кваліфікованими спеціалістами з маркетингу є введення посади провізора з функціями маркетолога на рівні аптечних підприємств, оскільки провізори мають необхідні знання та уміння. Цю посаду може обіймати спеціаліст з вищою фармацевтичною освітою, отриманою після 1992 р., з розряду працівників аптеки або головного офісу мережі. Доцільним, звичайно, у такому випадку є додаткове проходження тренінгів, курсів з менеджменту та маркетингу або отримання другої вищої освіти у сфері маркетингу. Розроблено й запропоновано відповідні проекти посадових інструкцій маркетолога аптечної мережі та провізора з функціями маркетолога аптеки [7], на яких покладено виконання основної частини маркетингових функцій.

### РЕЗУЛЬТАТИ ТА ЇХ ОБГОВОРЕННЯ

За умов залучення фахівця з маркетингу до штату аптечних мереж виникає необхідність моделювання робочого часу працівників аптек з відповідним перерозподілом завдань, пов'язаних з маркетинговою діяльністю. Враховуючи сучасні тенденції, притаманні аптечному мережевому бізнесу (гармонійне поєднання соціальної функції аптеки з комерційними цілями, зміцнення конкурентоспроможності торговельних точок, концентрація зусиль на задоволенні потреб споживачів, формування клієнтської лояльності, впровадження стандартів сервісного обслуговування, підвищення вимог до фармацевтичних працівників, впровадження системи розвитку та навчання персоналу), а також результати оцінки витрат робочого часу фахівців аптек на маркетингову діяльність, запропоновано моделі розподілу робочого часу працівників аптечних підприємств на посадах, що найбільше представлені в досліджуваних мережевих структурах (*табл. 1–4*). У моделях наведено показники витрат робочого часу у відсотках на виконання основних маркетингових функцій та обов'язків працівників відповідно до типових посадових інструкцій, а також показано завдання, вирішення яких можна покласти на маркетолога або інших співробітників.

Модель розподілу робочого часу завідувача аптеки, наведена в *таблиці 1*, дає керівникам можливість безпосередньо займатись організаційно-управлінськими обов'язками, а також приділяти більше часу на вирішення завдань, пов'язаних з впровадженням стандартів обслуговування і прийомом клієнтів (4,5%), аналізом показників ефективності діяльності аптеки (5,0%), методичною роботою (5,0%), під якою слід розуміти вивчення та доведення до персоналу вимог нормативних документів, останніх досягнень у сфері фармації і тенденцій ринку.

Згідно з моделлю, керівникам рекомендовано 20% робочого часу витратити на управління персоналом і підвищення кваліфікації працівників (підготовка і проведення тренінгів з удосконалення професійних навичок і знань працівників, контроль якості сервісного обслуговування споживачів, розробка вимог до персоналу, формування принципів мотивації кращих працівників і системи оцінювання ефективності їх роботи, участь у науково-практичних семінарах, самоменеджмент).

Запропонований перерозподіл витрат робочого часу заступника завідувача аптеки наведено у *таблиці 2*.

Модель робочого часу заступника завідувача побудована з урахуванням типових посадових обов'язків даної категорії працівників і передбачає основні витрати робочого часу на вирішення маркетингових функцій, пов'язаних з асортиментною та ціновою політикою: прийом та оформлення товару до реалізації (18,5%), формування заявки-замовлення на товар (4,0%), облік дефектури (4,0%), оформлення цінників і здійснення переоцінки (10,0%) тощо. Згідно з типовою посадовою інструкцією, заступник завідувача аптеки має здійснювати маркетингові дослідження, але за умови наявності посади спеціаліста з маркетингу доцільно все ж основну частину досліджень делегувати останньому. Важливим елементом у роботі заступника є контролююча функція (контроль фінансової та трудової дисципліни, правил відпуску і зберігання лікарських засобів (ЛЗ) тощо), тому для її виконання виділено 9,0% робочого часу.

У *таблиці 3* наведено модель розподілу витрат робочого часу провізорів (фармацевтів) з відпуску ЛЗ, з якої видно, що суттєвий відсоток робочого часу ця категорія працівників має витратити на реалізацію фармацевтичних товарів населенню та ЛПЗ (60%) і надання консультацій клієнтам (7%), враховуючи факт, що саме збутова діяльність ( $F_2$ ) як одна з функцій маркетингу є основним елементом повсякденної роботи цих спеціалістів.

Доцільно зменшити витрати робочого часу провізорів (фармацевтів) на розміщення товарів у місцях зберігання та мерчандайзинг до 5% та 2% відповідно, оскільки цю роботу виконує заступник завідувача, а працівник «першого столу» у вільний від обслуговування клієнтів час допомагає йому. Також варто скоротити час вимушених перерв під час відсутності клієнтів у торговельному залі за рахунок вивчення науково-методичної літератури й нормативних документів, а також удосконалення професіоналізму (3,5%).

До моделі робочого часу провізора з функціями інформатора (*табл. 4*) поряд з основними функціональними обов'язками (інформаційно-просвітницька робота з лікарями (25%) та клієнтами (10%)) доцільно включити участь у розробці маркетингових (рекламних) програм, у тому числі, з формування клієнтської лояльності (3,5%), а також залишити завдання, пов'язані з маркетинговими дослідженнями. Збільшено витрати робочого часу на організацію і проведення семінарів для співробітників аптеки, а також підвищення кваліфікації, що склало 5% і 6% відповідно.

За умов обмежених фінансових ресурсів аптечної мережі саме посада провізора з функціями інформатора внаслідок доповнення посадової інструкції за рахунок зазначених маркетингових завдань може бути альтернативою посаді маркетолога.

Отже, застосування у практичній діяльності аптечних підприємств запропонованих моделей робочого часу працівників аптек за умов введення до штату мережі посади спеціаліста з маркетингу дозволить працівникам раціональніше використовувати робочий час для виконання посадових обов'язків. Завдяки делегуванню фахівцеві з маркетингу завдань, пов'язаних з маркетинговими дослідженнями ринку, аналізом конкурентів і по-

Модель розподілу робочого часу завідувача аптеки

| Види діяльності                                               |                                                                                                                          | Витрати t, %                                   |                    |
|---------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|--------------------|
|                                                               |                                                                                                                          | фактичні                                       | модель             |
| <b>Маркетингові функції</b>                                   |                                                                                                                          | <b>63,7</b>                                    | <b>34,0</b>        |
| F <sub>1</sub>                                                | Маркетингові дослідження (конкурентів, споживачів, аптеки)                                                               | 1,59                                           | 0 (марк.)*         |
| F <sub>2</sub>                                                | Асортиментна політика:<br>– робота з постачальниками, аналіз прайс-листів<br>– планування асортименту, замовлення товару | 1,46<br>32,09                                  | 0 (марк.)*<br>20,0 |
|                                                               | F <sub>2</sub>                                                                                                           | Цінова політика (контроль за цінами на товари) | 3,9                |
| F <sub>2</sub>                                                | Збутова політика (відпуск товарів населенню)                                                                             | 10,51                                          | 0 (пров.)*         |
| F <sub>3</sub>                                                | Комунікативна політика:<br>– співпраця з медичними представниками<br>– розміщення рекламних матеріалів, мерчандайзинг    | 3,21<br>6,2                                    | 4,5<br>0 (марк.)*  |
|                                                               | F <sub>4</sub>                                                                                                           | Планування маркетингової діяльності            | 0,7                |
| F <sub>4</sub>                                                | Оцінка ефективності діяльності аптеки                                                                                    | 0,0                                            | 5,0                |
| F <sub>4</sub>                                                | Контроль виконання маркетингових функцій                                                                                 | 2,2                                            | 0 (марк.)*         |
| <b>Інші види робіт</b>                                        |                                                                                                                          | <b>36,3</b>                                    | <b>66,0</b>        |
| Управлінсько-контролююча діяльність                           |                                                                                                                          | 5,6                                            | 7,0                |
| Робота з документами                                          |                                                                                                                          | 11,4                                           | 15,0               |
| Взаємодія з вищим керівництвом, громадськими організаціями    |                                                                                                                          | 2,98                                           | 3,5                |
| Управління персоналом, підвищення кваліфікації працівників    |                                                                                                                          | 2,2                                            | 20,0               |
| Взаємодія з клієнтами, впровадження стандартів обслуговування |                                                                                                                          | 0,5                                            | 4,5                |
| Методична робота                                              |                                                                                                                          | 2,03                                           | 5,0                |
| Фінансово-господарські питання                                |                                                                                                                          | 2,74                                           | 5,0                |
| Підготовчо-заклучна робота                                    |                                                                                                                          | 2,62                                           | 2,0                |
| Перерви                                                       |                                                                                                                          | 6,23                                           | 4,0                |

Примітка: \* – передача функцій маркетологу або провізору (фармацевту).

Таблиця 2

Модель розподілу робочого часу заступника завідувача аптеки

| Види діяльності                                                |                                                                                                                                                                                                                  | Витрати t, %                                                                |                                                                                                                       |              |
|----------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
|                                                                |                                                                                                                                                                                                                  | фактичні                                                                    | модель                                                                                                                |              |
| <b>Маркетингові функції</b>                                    |                                                                                                                                                                                                                  | <b>63,1</b>                                                                 | <b>51,0</b>                                                                                                           |              |
| F <sub>1</sub>                                                 | Маркетингові дослідження (конкурентів, споживачів, аптеки)                                                                                                                                                       | 6,51                                                                        | 2,0                                                                                                                   |              |
| F <sub>2</sub>                                                 | Асортиментна політика:<br>– робота з постачальниками, аналіз прайс-листів<br>– планування асортименту, облік дефектури<br>– формування заявки-замовлення на товар<br>– прийом та оформлення товару до реалізації | 1,62<br>1,59<br>7,4<br>19,03                                                | 0 (марк.)*<br>4,0<br>4,0<br>18,5                                                                                      |              |
|                                                                | F <sub>2</sub>                                                                                                                                                                                                   | Цінова політика (оформлення цінників, переоцінка товарів)                   | 2,13                                                                                                                  | 10,0         |
|                                                                | F <sub>2</sub>                                                                                                                                                                                                   | Збутова політика:<br>– відпуск товарів населенню<br>– консультація клієнтів | 17,56<br>3,06                                                                                                         | 2,0<br>3,5   |
|                                                                |                                                                                                                                                                                                                  | F <sub>3</sub>                                                              | Комунікативна політика:<br>– співпраця з медичними представниками<br>– розміщення рекламних матеріалів, мерчандайзинг | 1,72<br>2,48 |
| F <sub>4</sub>                                                 | Контроль виконання маркетингових функцій                                                                                                                                                                         | 0,0                                                                         | 2,0                                                                                                                   |              |
| <b>Інші види робіт</b>                                         |                                                                                                                                                                                                                  | <b>36,9</b>                                                                 | <b>49,0</b>                                                                                                           |              |
| Контролююча діяльність (контроль якості ЛЗ, роботи провізорів) |                                                                                                                                                                                                                  | 4,64                                                                        | 9,0                                                                                                                   |              |
| Робота з документами                                           |                                                                                                                                                                                                                  | 14,78                                                                       | 14,0                                                                                                                  |              |
| Взаємодія з керівництвом                                       |                                                                                                                                                                                                                  | 2,67                                                                        | 5,0                                                                                                                   |              |
| Взаємодія з персоналом                                         |                                                                                                                                                                                                                  | 1,6                                                                         | 5,0                                                                                                                   |              |
| Методична робота, підвищення кваліфікації                      |                                                                                                                                                                                                                  | 1,03                                                                        | 4,5                                                                                                                   |              |
| Фінансово-господарські питання                                 |                                                                                                                                                                                                                  | 1,65                                                                        | 5,0                                                                                                                   |              |
| Підготовчо-заклучна робота                                     |                                                                                                                                                                                                                  | 2,18                                                                        | 3,0                                                                                                                   |              |
| Перерви                                                        |                                                                                                                                                                                                                  | 8,35                                                                        | 3,5                                                                                                                   |              |

Примітка: \* – передача функцій маркетологу або завідувачу аптеки.

Модель розподілу робочого часу провізора (фармацевта) з відпуску ЛЗ

| Види діяльності                            |                                                                                                                                                 | Витрати t, %       |                   |
|--------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|-------------------|
|                                            |                                                                                                                                                 | фактичні           | модель            |
| <b>Маркетингові функції</b>                |                                                                                                                                                 | <b>77,6</b>        | <b>82,0</b>       |
| F <sub>1</sub>                             | Маркетингові дослідження (споживачів, попиту на ЛЗ)                                                                                             | 1,17               | 1,5               |
| F <sub>2</sub>                             | Асортиментна політика:<br>– облік дефектури<br>– розміщення товарів у місцях зберігання                                                         | 1,76<br>11,48      | 2,0<br>5,0        |
| F <sub>2</sub>                             | Цінова політика (оформлення цінників)                                                                                                           | 0,0                | 1,0               |
| F <sub>2</sub>                             | Збутова політика:<br>– відпуск товарів населенню<br>– консультація клієнтів                                                                     | 48,85<br>5,03      | 60,0<br>7,0       |
| F <sub>3</sub>                             | Комунікативна політика:<br>– співпраця з медичними представниками<br>– розміщення рекламних матеріалів, мерчандайзинг<br>– взаємодія з лікарями | 2,3<br>6,8<br>0,21 | 1,5<br>2,0<br>2,0 |
| <b>Інші види робіт</b>                     |                                                                                                                                                 | <b>22,4</b>        | <b>18,0</b>       |
| Перевірка термінів придатності ЛЗ          |                                                                                                                                                 | 2,51               | 2,5               |
| Робота з документами (заповнення журналів) |                                                                                                                                                 | 3,49               | 2,0               |
| Взаємодія з керівництвом                   |                                                                                                                                                 | 1,09               | 2,0               |
| Взаємодія зі співробітниками               |                                                                                                                                                 | 1,0                | 1,5               |
| Методична робота, підвищення кваліфікації  |                                                                                                                                                 | 0,86               | 3,5               |
| Фінансово-господарські питання             |                                                                                                                                                 | 0,88               | 1,0               |
| Підготовчо-заклучна робота                 |                                                                                                                                                 | 3,28               | 2,5               |
| Перерви                                    |                                                                                                                                                 | 9,28               | 3,0               |

Таблиця 4

Модель розподілу робочого часу провізора з функціями інформатора

| Види діяльності                             |                                                                                                                                                                                                                                                     | Витрати t, %                         |                                   |
|---------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------|
|                                             |                                                                                                                                                                                                                                                     | фактичні                             | модель                            |
| <b>Маркетингові функції</b>                 |                                                                                                                                                                                                                                                     | <b>48,2</b>                          | <b>64,0</b>                       |
| F <sub>1</sub>                              | Маркетингові дослідження (конкурентів, споживачів)                                                                                                                                                                                                  | 13,06                                | 10,0                              |
| F <sub>2</sub>                              | Асортиментна політика (встановлення причин дефектури)                                                                                                                                                                                               | 10,33                                | 4,0                               |
| F <sub>3</sub>                              | Комунікативна політика:<br>– співпраця з медичними представниками<br>– розміщення рекламних матеріалів, мерчандайзинг<br>– інформаційна робота з лікарями<br>– інформаційно-просвітницька робота з клієнтами<br>– проведення семінарів, презентацій | 0,51<br>7,53<br>5,06<br>3,05<br>3,97 | 2,5<br>2,0<br>25,0<br>10,0<br>5,0 |
| F <sub>4</sub>                              | Участь у розробці маркетингових програм (лояльності)                                                                                                                                                                                                | 0,96                                 | 3,5                               |
| F <sub>4</sub>                              | Контроль виконання маркетингових завдань                                                                                                                                                                                                            | 3,72                                 | 2,0                               |
| <b>Інші види робіт</b>                      |                                                                                                                                                                                                                                                     | <b>51,8</b>                          | <b>36,0</b>                       |
| Контролююча діяльність (контроль якості ЛЗ) |                                                                                                                                                                                                                                                     | 6,93                                 | 0 (пров.)*                        |
| Робота з документами (заповнення журналів)  |                                                                                                                                                                                                                                                     | 18,74                                | 15,0                              |
| Взаємодія з керівництвом                    |                                                                                                                                                                                                                                                     | 2,12                                 | 4,0                               |
| Взаємодія зі співробітниками                |                                                                                                                                                                                                                                                     | 4,0                                  | 4,0                               |
| Методична робота, підвищення кваліфікації   |                                                                                                                                                                                                                                                     | 3,99                                 | 6,0                               |
| Фінансово-господарські питання              |                                                                                                                                                                                                                                                     | 2,55                                 | 1,0                               |
| Підготовчо-заклучна робота                  |                                                                                                                                                                                                                                                     | 3,05                                 | 2,5                               |
| Перерви                                     |                                                                                                                                                                                                                                                     | 10,43                                | 3,5                               |

Примітка: \* – передача функцій провізору (фармацевту).

треб споживачів, розробкою ефективних маркетингових програм, раціональним використанням інструментарію маркетингових комунікацій, постійним моніторингом ефективності виконання маркетингових функцій тощо, у працівників аптек створюється резервний час, що дає можливість якісніше вирішувати посадові обов'язки, а

керівництву ефективно виконувати управлінські функції та завдання, що не знаходили відповідного розв'язання на належному рівні.

Водночас, з великою мірою впевненості можна стверджувати, що залучення фахівця з маркетингу до штату аптечної мережі та відповідний перерозподіл витрат робо-

чого часу працівників аптечних підприємств сприятимуть підвищенню ефективності маркетингової діяльності аптечних мережевих структур.

Раціональна організація роботи працівників аптек з вирішення маркетингових завдань як ключовий аспект ефективності маркетингової діяльності аптечних мереж ґрунтується на дослідженнях і подальшому моніторингу витрат робочого часу спеціалістів аптек, принципах самоменеджменту, моделюванні маркетингової діяльності та усвідомленні керівниками необхідності професійного застосування маркетингу.

#### ВИСНОВКИ

Досліджено витрати робочого часу фахівців аптечних підприємств на маркетингову діяльність, складено загальний баланс витрат робочого часу спеціалістів на посадах завідувачів аптек, їх заступників, провізорів (фармацевтів) з відпуску ЛЗ і провізорів з функціями інформаторів.

Запропоновано напрямки підвищення ефективності вирішення маркетингових функцій в аптечних мережевих структурах. Обґрунтовано доцільність введення посади маркетолога або провізора з функціями маркетолога до штату аптечної мережі.

Розроблено моделі розподілу робочого часу працівників аптек, задіяних у виконанні маркетингових функцій.

#### СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Галій Л.В. Посадові інструкції працівників організацій з роздрібною реалізацією лікарських засобів: наук.-практ. рек. / Л.В. Галій, В. М. Толочко. – Х.: Вид-во НФаУ, 2008. – 56 с.
2. Мнушко З.М. Аналіз та моделювання витрат робочого часу фахівців аптечних мереж на маркетингову діяльність: метод. рек. / З.М. Мнушко, Г.С. Бабічева. – Х.: Вид-во НФаУ, 2009. – 24 с.
3. Мнушко З.М. Дослідження витрат робочого часу працівників аптечних мереж на маркетингову діяльність / З.М. Мнушко, Г.С. Бабічева // Управління, економіка та забезпечення якості в фармації. – 2009. – №2 (4). – С. 49–55.
4. Мнушко З.М. Комплексний підхід до визначення маркетингових завдань аптечних мереж / З.М. Мнушко, Г.С. Бабічева // Управління, економіка та забезпечення якості в фармації. – 2008. – Т.1, №1. – С. 15–21.
5. Мнушко З.М. Оцінка ступеня виконання маркетингових завдань аптечних мереж / З.М. Мнушко, Г.С. Бабічева // Запорізький медичний журнал. – 2009. – Т. 11, №6. – С. 116–120.
6. Мнушко З.М. Маркетинговые задачи аптечных учреждений и подготовленность молодых специалистов фармации к их решению / З.М. Мнушко, И.В. Пестун // Провизор. – 2005. – №12. – С. 7–8.
7. Пестун І.В. Інструктивно-методичні рекомендації з підвищення ефективності вирішення маркетингових функцій аптечних мереж: метод. рек. / І.В. Пестун, Г.С. Бабічева, З.М. Мнушко. – Х.: Вид-во НФаУ, 2010. – 23 с.
8. Сардак С. Формы применения маркетинга на предприятиях / С. Сардак // Маркетинг и реклама. – 2005. – №11 (111). – С. 17–25.
9. Толочко В.М. Дослідження організації праці провізора аптеки / В.М. Толочко, Л.В. Галій, В.Ю. Васілін // Фармацевтичний журнал. – 2007. – №3. – С. 48–55.
10. Толочко В.М. Сучасні підходи до управління персоналом фармацевтичних організацій / В.М. Толочко, Л.В. Галій // Провизор. – 2008. – №13–14. – С. 10–13.
11. Україне нужны маркетологи – вакансии растут // Маркетинговые исследования в Украине. – 2011. – №6 (49). – С. 40–43.
12. Cook Christopher L. Marketing for Pharmacists / Cook Christopher L. // American Journal of Pharmaceutical Education. – 2003. – Vol. 10. – P. 129–157.

#### Відомості про авторів:

Мнушко З.М., д. фарм. н., професор, зав. каф. менеджменту та маркетингу у фармації НФаУ.

Бабічева Г.С., к. фарм. н., асистент каф. менеджменту та маркетингу у фармації НФаУ.

Пестун І.В., д. фарм. н., професор каф. менеджменту та маркетингу у фармації НФаУ.

Поступила в редакцію 26.06.2012 г.