

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра менеджменту організацій

Допущено до захисту
Завідувач кафедри
д.е.н., проф. Кузнецова І.О.

(підпис)
“ ____ ” грудня 2025 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня магістра
зі спеціальності 073 "Менеджмент"
за магістерською програмою професійного спрямування
"Менеджмент організацій"
на тему: «Управління результативністю діяльності підприємства на засадах
ощадливого виробництва»

Виконавець:
студент факультету
менеджменту, обліку та
інформаційних технологій
Веремєєв Андрій
Русланович _____
/підпис/

Науковий керівник:
к.е.н., професор
Кублікова Тетяна
Борисівна _____
/підпис/

ОДЕСА - 2025 рік

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	5
1.1. Поняття управління результативністю діяльності підприємства	5
1.2. Основні показники результативності діяльності підприємства	11
1.3. Концепція ощадливого виробництва як основа підвищення результативності діяльності підприємства	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО ТА ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА АПТЕКИ №1	27
2.1. Аналіз ринку аптечних послуг України	27
2.2. Аналіз внутрішнього середовища підприємства «Аптека №1»	46
2.3. Аналіз можливостей підвищення результативності підприємства «Аптека №1»	53
РОЗДІЛ 3. УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ АПТЕКИ №1	57
3.1. Обґрунтування напрямку управління результативністю аптеки №1	57
3.2. Розрахунок заходів з підвищення результативності аптеки №1	61
3.3. Оцінювання підвищення результативності за результатами проведених заходів	74
ВИСНОВКИ	77
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ	78
ДОДАТКИ	83

ВСТУП

В складних умовах зовнішнього середовища, що характеризуються переважно негативним впливом більшості політичних, економічних та інших факторів, аптечні підприємства намагаються виживати, ефективно конкурувати та нарощувати результативність діяльності. Одним з шляхів підвищення результативності є виявлення проблемних аспектів діяльності підприємств та їх усунення. Корисною для виявлення таких проблемних аспектів є концепція ощадливого виробництва, в якій вони розглядаються як втрати «муда».

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних основ управління результативністю діяльності підприємства та застосування отриманих знань для надання рекомендацій щодо підвищення результативності діяльності аптеки.

Для досягнення мети встановлено наступні завдання:

- дослідити підходи щодо вимірювання результативності діяльності підприємства;
- проаналізувати основні тенденції розвитку українського ринку аптечних послуг;
- оцінити результативність діяльності аптеки та розробити пропозиції щодо її підвищення.

Об'єктом дослідження є аптека №1, с. Кремидівка. Предметом дослідження є процес управління результативністю діяльності підприємства.

Методи досліджень, використані в кваліфікаційній роботі, включають: метод групування (для встановлення об'єктів результативності), метод PEST - аналізу (для встановлення найбільш впливових факторів зовнішнього середовища аптек); методику фінансово-економічного аналізу (для аналізу фінансового стану підприємства), елементи концепції ощадливого виробництва, зокрема типологію втрат «муда» (для встановлення проблемних аспектів діяльності аптеки), метод стандартної роботи (для формалізації дій фармацевтів з обслуговування клієнтів), модель з фіксованим розміром замовлення (для управління запасами медичних

препаратів), граф матеріального потоку (для оптимізації робочого простору аптеки).

Інформаційну базу дослідження складають дані фінансових звітів діяльності підприємства, нормативно-законодавчі документи України, наукові публікації та монографії.

Наукова новизна: дістало подальшого розвитку методичний підхід до управління результативністю аптеки, що відрізняється поєднанням методики оцінювання результативності Д.Сінка для встановлення ключових її показників, а також елементів концепції ощадливого виробництва для висвітлення потенційних можливостей її зростання.

За результатами виконання кваліфікаційної роботи опубліковано тези доповідей: Карпенко Ю.В., Веремєєв А.Р. Основні підходи до формування показників результативності діяльності підприємства. *Актуальні проблеми менеджменту: теоретичні і практичні аспекти: матеріали VII міжнар. наук.– практ. конф. (Одеса, 16-17 жовтня 2025 р.)*. Одеса: ОНЕУ, 2025. 182 с. (С.25-26).

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.2. Поняття управління результативністю діяльності підприємства

Вітчизняні підприємства попри війну та складні економічні умови намагаються працювати результативно, тобто отримуючи прибуток, збільшуючи ринкову вартість компанії, лояльність клієнтів або принаймні зменшуючи власні витрати. Розвиток, орієнтований на результат, передбачає розуміння топ-менеджментом підприємства, яких саме результатів воно прагне досягти. Тому важливим є управління результативністю, спрямоване на досягнення запланованих результатів. Проте перш за все потрібно визначитися з розумінням поняття управління результативністю, але в свою чергу це потребує встановлення сутності поняття «результативність».

Результативність є складним поняттям, що представляє собою ступінь реалізації планової діяльності та досягнення встановлених результатів [41]. Результативність не слід плутати з ефективністю. Якщо результативність підприємства більше стосується спроможності досягнення цілей, то ефективність відноситься до правильності їх встановлення, а також визначення достатності ресурсів для вкладення.

Слід зазначити, що результативність та ефективність є поняттями, що доповнюють один одне. Підприємство може використовувати ресурси в оптимальний спосіб, але при цьому не досягати встановлених цілей, тобто бути ефективним та не бути результативним. Разом з тим, підприємство буде працювати результативно, якщо на фоні раціонального використання ресурсів, воно також досягає встановлених цілей. За П.Друкером [19] результативність – це вміння робити потрібні речі, тобто спрямовувати діяльність в потрібному напрямку, а ефективність – це вміння робити речі правильно. Останнє означає, що підприємство має дослідити, чи правильною є обраний існуючий напрямок розвитку, чи у вірні напрямки вкладено ресурси організації. Тобто ефективність є необхідною, але недостатньою умовою результативності. Результативність з

позицій П. Друкера має досягатися, коли підприємство діє ефективно, а також досягає встановлених заздалегідь цілей розвитку.

Нетотожність понять ефективності та результативності діяльності підприємства підкреслюється в науковому джерелі [28]. Так, ефективність автори описують як здатність організації виконувати завдання та досягати цілей, що є оптимальними за наявних ресурсів. Ефективність діяльності за думкою авторів дозволяє організації бути продуктивною за рахунок кращого використання всіх видів ресурсів. Результативність відбиває, наскільки добре підприємство досягає бажаних цілей. Для її оцінювання варто порівняти встановлені цілі / наявні стандарти та досягнуті фактичні результати діяльності.

Результати діяльності мають бути конкретними (вимірювати чітко визначену мету), вимірюваними (мати конкретний кількісний вимір), досяжними (тобто реалістичними, встановленими на підставі об'єктивного моніторингу змін середовища), релевантними (такими, що залежать від певних рішень керівництва) та часовими (встановленими на певний період часу).

Результативність також міцно пов'язана з адаптивністю: результативне підприємство спроможне підлаштовуватися під мінливі умови зовнішнього середовища та бути успішним в будь-яких обставинах. На підставі визначених цілей та аналізу результатів їх досягнення встановлюються напрямки для подальшого покращення. Тобто автори підкреслюють, що ефективність – це про оптимізацію використання ресурсів, а результативність – про здатність досягати встановлених цілей. Проте обидва поняття виступають мірою успішності функціонування організації.

Результативність є поняттям ширшим за ефективність, має більш широкий спектр використання, а саме:

- можливість порівняння з конкурентами для встановлення міри успішності;
- здатність виявляти можливості для подальшого поліпшення та розвитку;
- можливість оцінювання ступеню задоволеності клієнтів, як головних стейкхолдерів організації.

В науковому джерелі [36, с.160] підкреслюється, що в сьогоденних умовах менеджери нездані мислити в межах нової філософії, не здатні швидко реагувати на зміни середовища та корегувати поведінку суб'єкта господарювання. Для позитивного переломлення ситуації менеджери мають опанувати навички стратегічного проектування, орієнтованого на результат. Під управлінням результативністю автори пропонують розуміти програму дій на перспективу, що розроблена для максимізації пріоритетних результатів діяльності організації на основі сполучення оптимальної величини доходів та витрат. При цьому встановлюються не лише кінцеві цілі розвитку, але й основні шляхи їх досягнення. Управління результативністю має здійснюватися впродовж тривалого періоду часу, формуватися на підставі застосування певних аналітичних інструментів, носити системний характер. Також автори підкреслюють інноваційний характер управління результативністю, його спрямованість на розв'язання актуальних проблем, здатність генерувати нові ідеї, що втілюються в стратегічних рішеннях. Забезпечення інноваційності управління результативністю пропонується досягати шляхом підвищення ролі міжособистісних компетенцій персоналу в самому процесі. В цьому аспекті автори підкреслюють доцільність застосування кайдзен-методології, як способу масового залучення персоналу, використання його знань та досвіду.

В науковій доробці [33] розглядається управління ефективністю, що тлумачиться як довгостроковий план діяльності компанії, спрямований на досягнення визначених цілей або розв'язання завдань. Управління ефективністю передбачає вдосконалення внутрішніх процесів, оптимізацію витрат, зміцнення позиції на ринку та підвищення якості продукту. В перспективі воно дозволяє забезпечити фінансову стабільність та підвищення продуктивності.

Слід зазначити, що науковцями управління ефективністю описується як сукупність запланованих дій, що спрямовані на досягнення цілей, тобто по суті описується як управління результативністю. Ми вважаємо, що це пов'язано з ототожненням авторами понять результативності та ефективності.

В науковій роботі [24, с.109-110] зазначається, що результативність – це здатність операційної системи до розробки цілей відповідно до потреб, забезпечення їх соціальної орієнтації, досягнення цілей на засадах економічності (кращого співвідношення результатів та витрат) та факторної обумовленості (врахування факторів зовнішнього та внутрішнього середовища). Управління результативністю є способом діяльності у напрямку забезпечення реалізації місії та досягнення цілей, що передбачає якісні зміни в організації, у т.ч. заняття нових ринкових позицій, отримання нових переваг в якості продукції та послуг. При цьому результат варто розглядати не лише з позиції акціонерів (зростання вартості компанії), але й з позиції інших зацікавлених осіб. За думкою авторів для управління результативністю потрібно структурувати заплановані результати за ієрархічними рівнями організації та відбити їх у відповідних стратегічних планах. Його дієвість згодом буде оцінюватися відповідно до запланованих результатів. Характерною рисою управління результативністю є впровадження такого алгоритму його забезпечення, що має в основі постійне вдосконалення, навчання персоналу, управління змінами тощо. Загальними результатами раціонального управління результативністю є: позитивні зміни внутрішніх процесів підприємства, позитивні зміни організаційної культури, формування прийнятної цінності для споживачів, адаптація до змін зовнішнього середовища.

Зауважується, що результат не завжди визначається прибутком (він може вимірюватися іншими показниками), також результат може бути прямим та непрямим (зокрема, якщо прямим результатом встановлено збільшення лояльності клієнтів, то непрямим може бути зростання доходів, маржинальних доходів, прибутку тощо). Також слід розуміти, що результат може бути не тільки економічним, але й соціальним, соціально-економічним, соціально психологічним тощо [6, с.40]. Тобто мається на увазі, що показників прибутку, доходів, витрат тощо не достатньо для визначення результативності. Більшої уваги потрібно надавати нефінансовим показникам, зокрема індексу споживчої задоволеності, приросту клієнтської бази, оновлення асортименту тощо.

В науковому джерелі [20] описується управління результативністю як дії з встановлення стратегічних цілей та розробки алгоритму їх досягнення. Зокрема передбачається, що встановлені цілі мають бути забезпечені відповідними ресурсами, скореговані з урахуванням змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Управління результативністю варто розглядати як детальний план дій, який визначає, як досягти конкретної мети, зосереджуючись на досягненні визначених, вимірних результатів у певний час. Управління результативністю здійснюється як для комерційного підприємства, так і для розвитку громади тощо. Воно, як правило, включає аналіз наявних ресурсів, визначення цілей, розробку тактик та оцінку ефективності, хоча перелік етапів може бути розширений.

Загалом процес стратегічного управління результативністю завжди починається із встановлення мети, а також показників її вимірювання. Для досягнення мети потрібно створити детальний план дій на довгостроковий період, який в процесі реалізації передбачає визначення конкретних дій, їх термінів, ресурсів та відповідальних осіб. В процесі реалізації визначаються конкретні методи та інструменти, для конкретизації стратегічного плану. Здійсненість заходів щодо управління результативності перевіряється шляхом моніторингу досягнень та порівняння їх з запланованими результатами на етапі контролю. За потреби на даному етапі можуть вноситися корективи до управління результативністю. В цьому проявляється його гнучкість та адаптивність, здатність досягнення мети навіть за умов, що первісний стан операційної системи та зовнішнього середовища змінився.

Авторами [31, с.89-90] досліджується управління економічною ефективністю, яке тлумачиться як сукупність дій з досягнення системи показників, які забезпечують стійкий результативний розвиток організації. Даний процес передбачає встановлення та оцінку економічного стану підприємства, дослідження тенденцій та основних закономірностей його розвитку, що виступають як комплекс факторів-передумов.

Управління результативністю забезпечується шляхом взаємодії структурних підрозділів підприємства, а також із зовнішніми контрагентами, забезпечення

безперервної роботи всіх функціональних підсистем, зокрема маркетингу та фінансів. Також для оптимізації управління результативністю підприємства потрібно створення системи інформаційного забезпечення, що дозволить вести облік та накопичення інформації статистичного характеру, аналізувати діяльність структурних підрозділів окремо для подальшого спрямування його на досягнення загальнокорпоративних цілей. Розвиток операційної системи має бути стійким, максимально враховувати вплив чинників стійкості, проте також враховувати динамічні складові характеристик.

Проаналізувавши попереднє тлумачення встановимо, що за визначенням «дій з досягнення системи показників, які забезпечують стійкий результативний розвиток організації» авторами описується сенс управління результативністю (не ефективністю), що також є наслідком плутанини авторів в термінології результативності та ефективності.

За наслідками проведеного дослідження варто зазначити, що під результативністю пропонуємо розуміти ступінь досягнення підприємством бажаних цілей/результатів, для оцінювання якої потрібно порівняти встановлені цілі або наявні стандарти та досягнуті фактичні результати діяльності. Результативність не варто ототожнювати з ефективністю, яка тлумачиться як найкраще використання всіх видів ресурсів та визначається шляхом зіставлення досягнутих результатів та витрат на їх отримання.

З огляду на встановлене, під управлінням результативністю варто розуміти спосіб діяльності (сукупність поступових дій) суб'єкта господарювання у напрямку забезпечення досягнення цілей, що передбачає якісні зміни в організації, зокрема:

- удосконалення внутрішніх процесів;
- заняття нових або зміцнення існуючих ринкових позицій;
- зменшення витрат та зростання продуктивності;
- покращення обслуговування споживачів;
- підвищення вартості компанії;
- отримання нових переваг в якості продукції та послуг.

1.2. Основні показники результативності діяльності підприємства

Так само як не існує єдиної наукової точки зору щодо поняття результативності діяльності підприємства, також не існує єдиного підходу до формування показників результативності. Більш того, різняться думки науковців щодо об'єкту, результативність діяльності якого потрібно визначити.

Так, в науковому джерелі [1] наголошується на потребі формування показників результативності як для комерційної компанії в цілому, так і для окремих її структурних підрозділів. Підкреслюється, що показники діяльності організації є первісними (розроблюються спочатку), а вже на їх підставі розроблюються стратегії підрозділів із визначеними показниками результативності. Більш глибоким є підхід [32], в якому пропонується на підставі показників результативності підприємства планувати роботу працівників організації, тобто ступінь деталізації показників зростає, так само як і залучення персоналу в активність організації. Подібна структуризація показників діяльності підприємства дозволить покращити роботу його працівників та продуктивність організації в цілому.

Автором [47, с.10-12] пропонується формувати показники результативності для окремих підрозділів і для їх працівників, зокрема науковцем розроблюється система таких показників для відділу продажів. При цьому кожен працівник має бути ознайомлений із загальною стратегією результативності підприємства, що сприятиме її ефективній реалізації. Загалом показники результативності на думку автора, мають враховувати специфіку діяльності підприємства та його підрозділів, особливості їх розвитку, використання нових технологій, новітніх методів організації та управління тощо. Їх розробка, впровадження та вдосконалення (адаптація) у відповідності до змін зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства дозволяють менеджеру підрозділу покращувати діяльність персоналу шляхом акцентування на його технічній та комунікаційній підготовці, ефективному плануванні часу, зосередженні уваги на найголовніших, першочергових завданнях, що в сукупності дозволить значно підвищити результативність.

Корисність вимірювання результативності підкреслюється в науковому джерелі [28], зокрема авторами наголошується на доцільності оцінки ефективності використання ресурсів, а також важливості порівняння показників результативності з аналогічними показниками інших підприємств галузі. В перспективі це надає можливість порівняння конкурентних позицій підприємства та суперників, а також визначення напрямків удосконалення. Ще одним позитивним аспектом вимірювання результативності автори називають можливість оцінювання задоволеності клієнтів, що в кінцевому висліді визначає фінансові результати діяльності – дохід, прибуток тощо.

Науковець [27, с.53] справедливо вважає, що показники результативності мають відрізнятися для суб'єктів підприємницької та непідприємницької діяльності, оскільки розбіжність в характері діяльності визначає невідповідність їх кінцевих результатів, а також розбіжності динаміки ефективності господарювання. До суб'єктів непідприємницької діяльності варто віднести неприбуткові бюджетні та небюджетні організації (громадські організації, творчі спілки, релігійні організації та ін.).

Системний підхід в оцінюванні результативності запропонований відомим американським вченим Д. Сінком [3], який запровадив використання кількісних та якісних показників «параметрів стану» операційної системи, що відображають її відповідність цілям діяльності. Показники результативності вчений пропонує розробляти для підприємства в цілому, його підрозділу, працівника або групи працівників, окремих видів діяльності, приватних та державних підприємств.

Науковцями [5] розглядається результативність бізнес-процесів, як видів діяльності, що з використанням певних ресурсів та управлінських дій дозволяють досягти стратегічних цілей організації та задоволеності клієнтів, як зовнішніх, так і внутрішніх. Планування та оцінювання результативності бізнес-процесів надає можливість для їх удосконалення, а також розвитку організації в цілому шляхом впровадження нової продукції, диверсифікації діяльності тощо. Науковцями вважається, що для опису результативності бізнес-процесу варто використовувати як кількісні, так і якісні показники.

Вчені [11] зазначають важливість оцінювання результативності підприємства, а також його структурних підрозділів, обґрунтування критеріїв оцінки, що залежить від ступеню самостійності філій та відділів, а також від ключових управлінських рішень. Автори відокремлюють центри витрат та центри прибутку, склад показників результативності яких відрізняється, так само як і методи їх оцінювання.

Зведемо інформацію щодо вибору об'єктів результативності різними науковцями в табл. 1.1

Таблиця 1.1

Авторські підходи щодо вибору об'єктів результативності

Автори	підприємство в цілому	структурні підрозділи	працівники (або їх групи)	суб'єкти підприємницької та не підприємницької діяльності	види діяльності (бізнес-процеси)	приватні та державні підприємства
Bernard Marr [1]	+	+				
Петрова І. Л. [32]	+		+			
Щербина О. С. [47]	+	+	+			
Осадча О. О. [27]				+		
Sink D. [3]	+	+	+		+	+
Артюх О.В., Чернишова Л. В. [5]					+	
Гречухін А.С., Гречко А.В. [11]	+	+				

Коло показників результативності, як об'єкти оцінювання, може відрізнятися в наукових доробках вчених. Так, в джерелі [28] зазначається про потребу встановлення показників результативності за групами:

- показники лояльності клієнтів;
- показники інноваційності;
- показники ринкової частки;
- фінансові показники.

До показників лояльності клієнтів пропонується віднести показники відсотків позитивних відгуків, повторних закупок клієнтів, рекомендацій. Показники інноваційності загалом мають надавати змогу оцінити здатність

підприємства до впровадження нових видів продукції, послуг, технологій, зокрема, відсотку оновлення асортименту, відсотку високомаржинальних продуктів тощо. Також окремо пропонується визначати показники ринкової частки, як такий, що дозволяє оцінити рівень впливу організації на ринок, а також мати уявлення про її конкурентоспроможність. До показників даної групи відносять обсяги продажу, частки на ринку. До фінансових показників результативності науковці пропонують відносити прибутковість, рентабельність, ліквідність та заборгованість.

Авторами [40, с. 73] пропонується відштовхуватися від Збалансованої системи показників (Balanced Score Card, BSC) при виборі проекцій (секторів), в яких доцільно встановлювати показники результативності. Концепція BSC є одною з найвідоміших наукових розробок останніх років авторства Д.Нортон та Р.Каплана, що припускає визначення цілей та показників діяльності підприємства, що їх вимірюють, в чотирьох взаємопов'язаних проекціях: фінанси, клієнти, бізнес-процеси, оновлення/навчання (персонал).

Зокрема, в проекції персоналу рекомендують встановлювати показники задоволеності персоналу умовами праці, а також діючою мотиваційною системою. В проекції клієнтів пропонують визначати показники задоволеності клієнтських потреб своєчасністю, якістю та доступністю продукції / послуг. Проекція бізнес-процесів містить показники їх продуктивності, а у проекції фінансів рекомендують розробляти показники витрат, капіталовкладень.

Варто зазначити, що авторами чітко не встановлюються показники проекцій, а дається лише їх приблизний перелік. Крім того, взаємозв'язки між показниками в проекціях не встановлено.

Автором [27, с.55] зазначається про доцільність використання для розробки системи показників результативності таких відомих концепцій як Збалансована система показників BSC, універсальна система показників К. Х'юберта TPS, модель Tableau de Bord та «Піраміда ефективності» (модель К. МакНейра, Р. Ланча, К. Кроса). Універсальна система показників К. Х'юберта TPS припускає розробку показників результативності за проекціями удосконалення, розвитку та навчання, які є збалансованими та знаходяться у взаємозв'язку. Модель Tableau de Bord

(бортове табло) вважається більш ранньою версією Збалансованої системи показників та припускає встановлення обмеженого кола фінансових та нефінансових показників, об'єднаних причинно-наслідковими зв'язками. Розроблена система показників, орієнтована на генеральну мету організації, за потребою розкладається (структурується) на цілі підлеглих структурних підрозділів. В «Піраміді ефективності» (модель К. МакНейра, Р. Ланча, К. Кроса) забезпечується зв'язок клієнтської складової з фінансовими та кількома нефінансовими показниками.

Разом з тим автор пропонує свою систему показників, яка охоплює показники в проекціях: фінансових результатів, продукту, якості та ефективності. Основним критерієм відокремлення показників виступають вимоги щодо об'єктивності оцінки, можливості порівняння її в розрізі суб'єктів певної організаційно-правової форми. Обрані проекції визначені структурою програмно-цільового методу планування та включають певне коло показників. Зокрема, в проекції фінансових результатів варто встановлювати показники доходів, витрат, прибутку, відсотку виконання бюджету. Показники проекції продукту вміщують показники обсягів реалізації та обсягів засвоєних коштів. В проекції ефективності рекомендують встановлювати доходи від реалізації на одиницю собівартості, доходи від цільового фінансування на одиницю витрат за кошторисом. Проекція якості представлена динамікою показників проекцій фінансового результату, продукту та ефективності.

На наш погляд, в наведеному переліку показників є певна суб'єктивність. Коло показників результативності, визначене за пропонованою ознакою, може бути значно ширшим. Тож логіка вибору показників не є зрозумілою. Також викликає питання проекція якості, яка судячи з назви повинна містити показники якості продукції та послуг.

Американським вченим Д.Сінком [3] запропоновано оцінювати результативність семи проекцій (підсистем), до яких віднесено проекції ефективності, економічності, якості, прибутковості, продуктивності, умов праці та оновлення. Показники у визначених проекціях можна застосовувати до різних

рівнів управлінської ієрархії, для підприємств різних галузевих особливостей, а також для приватних та державних організацій.

До показників ефективності автором пропонується віднести такі, що описуються випуском продукції з характеристиками, що визначаються покупцем. Показники економічності стосуються економії ресурсів всіх видів та фактично відбивають рівень відповідності планових та фактичних витрат ресурсів. До показників якості рекомендовано відносити такі, що показують відповідність продукції / послуг стандартам або іншим вимогам. Показники прибутковості є співвідношенням або різницею між показниками доходів та витрат, а показники продуктивності – співвідношенням вартості продукції та витрат на одиницю випуску. Показники умов праці мають визначати здатність системи добре функціонувати в умовах, що склалися, а показники оновлення- ступінь оновлення асортименту та рівень конкурентоспроможності продукції, що визначає конкурентну перевагу організації.

Методику Д. Сінка в комплексі з показниками рентабельності пропонується використовувати в науковому джерелі [12]. Так, автори зазначають, що для встановлення результативності варто визначати показники дієвості, економічності, якості, продуктивності, інноваційності, якості трудового життя, прибутковості. Наголошується, що якщо немає потреби/можливості визначення окремих показників, ними можна нехтувати. Також визначається потреба згортання вищезгаданих показників в єдиний інтегральний показник за мультиплікативною згорткою.

Науковцями [11] пропонується оцінювати результативність діяльності організації за набором показників ефективності, а саме: рентабельності різних видів, співвідношення доходів та витрат, співвідношення фактичних та планових показників. Також для оцінювання результативності автори пропонують використовувати виробничу функцію, що показує рівень взаємозв'язку між витратами та результатами (витратами та ресурсами), взаємозв'язку між кінцевими результатами діяльності організації. Виробнича функція є математично більш

складною, проте дозволяє отримати відносно точну оцінку впливу різних витрат (або інших факторів) на результат.

Система показників результативності за думкою авторів [37] в різний спосіб формується різними науковцями, виходячи зокрема з цілей вимірювання результативності, застосованих методик планування результатів тощо. Підкреслюючи однобічність існуючих методичних підходів, тобто висвітлення лише одного аспекту результативності, науковці наголошують на потребі переходу до комплексних підходів управління результативністю. Комплексні підходи передбачають комбінування різних методичних прийомів та врахування галузевих, технологічних та інших аспектів діяльності підприємства. Таким комплексним підходом автори вважають Збалансовану систему показників Нортон – Каплана, що дозволяє здійснити всебічну оцінку діяльності підприємства.

Вчені вбачають доцільність проводити планування та оцінювання результативності шляхом розрахунку показників найбільш важливих аспектів діяльності організації. До таких аспектів вчені відносять такі показники, що вимірюють рівень досягнення цілей, рівень задоволення споживчих потреб, величину потенційних потреб, частку підприємства на ринку, стійкість конкурентних переваг та потенціал розвитку підприємства.

Попри достатньо широкий перелік пропонованих сфер (проекцій) для встановлення показників результативності та їх обґрунтовану важливість, чіткого переліку показників автори не надають, що ускладнює можливість застосування пропонованої методичної розробки.

Систематизуємо основні показники вимірювання результативності діяльності підприємства в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Основні показники вимірювання результативності діяльності підприємства

Автор	Ознака (або основа) для виділення груп показників	Групи показників
Осокіна А. В. Ковердюк Д.А. [28]	ступінь важливості для підприємства	-показники лояльності клієнтів; -показники інноваційності; -показники ринкової частки; -фінансові показники.

1	2	3
Таранич О., Якімова Н., Лігус Г. [40]	збалансована система показників	-показники персоналу; -показники клієнтів; -показники бізнес-процесів; -показники фінансів
Осадча О. О. [27]	об'єктивність оцінки та можливість її порівняння в розрізі окремих суб'єктів господарювання	-показники фінансових результатів; -показники продукту; -показники якості; -показники ефективності
Сінк Д. [3]	універсальність використання	-показники ефективності; -показники економічності; -показники якості, -показники прибутковості; -показники продуктивності, -показники умов праці; -показники оновлення
Гречухін А.С., Гречко А.В. [11]	ступінь важливості для підприємства	-показники рентабельності різних видів; -показники співвідношення доходів та витрат
Сахацький М. П., Казанджі А. В. [37]	ступінь важливості для підприємства	-показники рівня досягнення цілей; -показники рівня задоволення споживчих потреб; -показники величини потенційних потреб; -показники частки підприємства на ринку; -показники стійкості конкурентних переваг; -показники потенціалу розвитку підприємства.
Григорук П.М., Завгородня Т.П., Григорук С.С. [12]	універсальність використання	-показники ефективності; -показники економічності; -показники якості, -показники прибутковості; -показники продуктивності, -показники умов праці; -показники оновлення -показники рентабельності

Дослідження авторських підходів щодо вимірювання результативності показало їх розбіжність як щодо критеріїв виділення показників результативності, так і самої системи показників. На наш погляд, більш обґрунтованим виглядає підхід Д.Сінка, оскільки він дозволяє використати обрану систему показників на підприємстві будь-якої галузі (сфери діяльності), врахував його специфіку, а також охоплює різні аспекти діяльності підприємства.

1.3. Концепція ощадливого виробництва як основа підвищення результативності діяльності підприємства

В умовах сьогодення підприємства відшуковують можливості підвищення результатів діяльності, зокрема збільшення прибутку, скорочення витрат, збільшення доходів, підвищення споживчої лояльності тощо. Для висвітлення таких можливостей можна використовувати концепцію ощадливого виробництва.

Поява концепції ощадливого виробництва пов'язана з розвитком японської системи організації виробництва Toyota Production System, що мала за мету підвищення ефективності виробництва шляхом збільшення обсягів випуску з концентрацією на зменшенні витрат та залученням персоналу до процесу удосконалення. Сам термін «ощадливе виробництво» (lean, худий, ощадний з англ.) був введений в 1990 р. в книзі Дж.Вумека та співавторів «Машина, що змінила світ» [9]. Сьогодні його активно використовують для підвищення якості та ефективності виробництва, збільшення продуктивності та зменшення витрат.

Загальновідомо, що концепція ощадливого виробництва має за основну мету – виявлення та позбавлення підприємства «муда» (з японської витрат, сміття тощо). Пошук та обмеження неефективних витрат, зокрема операцій, що несуть витрати, проте не створюють цінність для клієнта є сенсом ощадливого виробництва. Діяльність підприємства максимально спрямовується на пошук та ліквідацію «муда», що дозволить підвищити доход, прибуток та зменшити витрати. Для оптимізації бізнесу слід залучити кожного працівника організації (від рядового працівника до представника топ-менеджменту) та максимально орієнтувати зусилля на задоволення клієнтських потреб [34].

Використання концепції ощадливого виробництва надає можливість [18, с.119-120]:

- зменшити витрати праці персоналу;
- зменшити терміни розробки та впровадження нової продукції;
- скоротити тривалість робочого циклу;
- скоротити обсяг ресурсів, що використовуються, зокрема виробничих фондів, складських площ тощо;

- забезпечити постійне постачання продукції на замовлення;
- гарантувати найкраще сполучення «ціна – вартість».

Так, оптимізація використання ресурсів (трудових, матеріальних тощо) дозволить зменшити витрати підприємства, що позитивно вплине на його результативність. Зростання останньої можна також досягти шляхом стимулювання інновацій, а саме розвитку та впровадження нових технологій, оновлення матеріалів та техніки.

Для усунення втрат важливе значення має їх класифікація, а також вивчення сукупності інструментів та методів ощадливого виробництва.

Класично виділяють сім типів втрат «муда», а саме: втрати через перевиробництво, втрати часу через очікування, втрати непотрібного (зайвого) транспортування, втрати через повторну обробку (зайві етапи обробки), зайві запаси, втрати через непотрібні переміщення, втрати від випуску дефектної продукції [38].

Втрати через перевиробництво виникають, коли підприємство виробляє продукції більше та раніше, ніж потрібно ринку, замовнику або випуск великих партій. Втрати часу через очікування можуть виникати як в сфері виробництва (очікування поставки матеріалів та сировини, очікування надходження партії з одної операції на іншу, більш продуктивну), так і в сфері послуг (очікування клієнтів в черзі). Витрати зайвого транспортування виникають при неоптимальній логістиці, погано прорахованих маршрутах руху сировини, матеріалів або готової продукції. При повторній обробці виникають витрати на додатково використані сировину, матеріали, оплату праці тощо. Зайві запаси виникають, коли підприємством купується більше сировини, напівфабрикатів, ніж потрібно, а також створюються зайві запаси готової продукції. Втрати через непотрібні переміщення мають місце у випадку неоптимальної організації робочого місця робітників та через це – потреби зайвих рухів. Витрати через дефектні вироби виникають як результат неефективно витрачених праці, сировини, матеріалів та інших витрат на виробництво продукту неналежної якості. Продукт утилізується, а підприємство має непокриту збитки.

Крім «муда» в японській науковій літературі ще відокремлювати «мура» або причини «муда», зокрема нерівномірність і невідповідність навантаження, перевантаження; а також «мурі» або недоцільність. До «мурі» було віднесено виконання непрофільної роботи, неорганізоване та неукомплектоване робоче місце, нечіткі інструкції, відсутність якісного та вчасного технічного обслуговування, погана комунікація та зв'язок [34, с.61-62].

Нерівномірне навантаження призводить до проблем в роботі операційної системи, надмірних пусконаладжувальних витрат, збоїв в роботі обладнання. Виконання непрофільної роботи не дозволяє повною мірою використати наявний потенціал, коли висококваліфіковані кадри виконують роботу низької кваліфікації. Неорганізоване та неукомплектоване робоче місце знижує продуктивність праці робітників, відволікаючи їх від головної справи та вимагаючи виконувати зайві рухи (пошук документів, інструкцій тощо). Нечіткі інструкції також негативно впливають на продуктивність праці, оскільки робітник вимушений переробляти вже зроблену роботу (якщо вона виконана невірно) або вимагаючи витрат часу на уточнення змісту робіт. Відсутність якісного та вчасного технічного обслуговування призводить до нескінчених поломок та збоїв в роботі обладнання, через що знижується продуктивність, встановлене завдання виконати неможливо. Недолік поганої комунікації та зв'язку призводить до неякісного виконання роботи, повторної обробки предметів праці, зайвих рухів тощо.

Розглянемо, як саме усунення згаданих втрат / нерівномірності /недоцільності вплине на збільшення результативності діяльності підприємства (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Вплив усунення втрат / нерівномірності/недоцільності за термінологією
ощадливого виробництва на підвищення результативності підприємства

Втрати / нерівномірність/ недоцільність в ощадливому виробництві	Джерела виникнення	Вплив усунення на підвищення результативності підприємства
1	2	3
очікування	очікування поставки сировини, розбіжність в продуктивності операцій, черги клієнтів	підвищення продуктивності, зростання задоволеності клієнтів

1	2	3
перевиробництво	випуск великих партій, виготовлення більше та раніше потреби замовника	зменшення витрат на зберігання, зменшення загальних витрат на сировину
зайве транспортування	непрораховані логістичні маршрути, у т.ч. у виробництві	зменшення транспортних витрат, підвищення продуктивності
надмірна обробка	повторне використання сировини, праці робітників, непотрібний споживачу функціонал продукту	зменшення собівартості виробу, зростання задоволеності споживачів
зайві запаси	закупка сировини надвеликими обсягами, створення міжопераційних запасів	зменшення витрат на зберігання сировини та готової продукції, прискорення обігу оборотних засобів
непотрібні рухи	неоптимальна організація робочого місця робітника, відсутність стандартів виконання робіт, порушення дисципліни	зростання продуктивності праці
дефектні вироби	вироблення продукції з дефектами, додаткові етапи контролю	зменшення утилізаційних втрат, зменшення витрат на ремонт, контроль, зростання задоволеності споживачів
нерівномірність навантаження	збої в роботі операційної системи в цілому та обладнання лінії	зменшення витрат на ремонт та переналадку обладнання
непрофільна робота	виконання робіт невідповідної кваліфікації, помилки обслуговування	підвищення продуктивності праці, зростання задоволеності споживачів
неорганізоване та неукomплектоване робоче місце	тривалий час виконання операцій, помилки обслуговування	підвищення продуктивності праці, зростання задоволеності споживачів
нечіткі інструкції	тривалий час виконання операцій, помилки обслуговування, повторне виконання операцій	підвищення продуктивності праці, зростання задоволеності споживачів
неякісне та невчасне технічне обслуговування	поламки та збої в роботі обладнання, дефектність продукції	зростання виробітку, зростання продуктивності праці, зменшення витрат на ремонти / покупку нового обладнання, зростання задоволеності споживачів
погана комунікація та зв'язок	дефектність продукції та обслуговування, повторне виконання операцій, зайві рухи та переміщення	зростання задоволеності споживачів, зменшення витрат

Як можна побачити з табл. 1.3. усунення будь-якого виду втрат / нерівномірності або недоцільності створює для підприємства простір для

підвищення результативності діяльності – від зростання фінансових показників до збільшення задоволеності клієнтів. Для того, щоб забезпечити зростання результативності науковцями пропонується використовувати засоби запобігання помилкам, ранньої ідентифікації ризиків та загроз, пошук джерел покращення та залучення до цього процесу персоналу підприємства, а також його розвиток та навчання [46, с.61].

В науковій літературі пропонується певний перелік інструментів / методів ощадливого виробництва, з якого найбільш ключовими є: TPM (система профілактичного обслуговування обладнання), SMED (зміна штампів за одну хвилину), Кайдзен (безперервне вдосконалення шляхом залучення робітників підприємства), 5S (раціональна організація робочого місця), Канбан (ефективна система організації виробництва на засадах оптимізації запасів), JIT (постачання точно в строк), Рока-уоке (захист від дурня) [16, с. 390-391].

Так, система TPM підходить для підтримки обладнання в робочому стані, що виключає його вихід з ладу в аварійному режимі та зменшення витрат на аварійні ремонти та відновлення. Також використання цієї системи запобігає виникненню нещасних випадків, виробленню дефектної продукції тощо. Зміна штампів за одну хвилину SMED є здобутком японського вченого Шігео Шінго, який поставив завдання зменшити витрати часу на переналадку обладнання. В основі методу лежить поділ операцій на внутрішні та зовнішні. Внутрішні виконуються під час зупинки обладнання, зовнішні – під час його роботи. Головним заданням даного інструменту є перетворення внутрішніх операцій на зовнішні.

Кайдзен означає японський підхід, філософію для підвищення досконалості, що потребує постійних зусиль з боку персоналу. Кайдзен зосереджується на клієнтах, вивчаючи їх мінливі запити, а також включає обговорення в робочих групах проблем та можливих способів їх вирішення. [10, с.44] Кайдзен спрямований на пошук вузьких місць, тобто можливих недоліків роботи організації, їх ліквідування, новий пошук і так за циклом.

Раціональна організація робочого місця 5S припускає переобладнання робочого місця робітника на підставі п'яти основних правил: сортування,

підтримки порядку речей та інструментів, чистоти робочого приміщення, меблів тощо, підтримки порядку та стандартизації (забезпечення повторюваності процесів для кращого їх виконання). Впорядкування робочого місця дозволяє робітнику більш ефективно використовувати робочий простір, якісно організувати виконання операцій, зменшити кількість дефектів тощо.

Канбан є системою організації виробництва, побудованою на міцних зв'язках всередині підприємства та зв'язках із зовнішніми постачальниками [44, с.89]. В такій системі матеріальний потік (сировина, напівфабрикати тощо) витягується кінцевими ділянками виробничого процесу з попередніх. Процес витягування регулюється введенням спеціальних канбан карток, в яких зазначається вид продукту до виробництва та потрібна кількість. Відповідно до карток організується робота попередніх ділянок процесу. Подібна організація дозволяє усунути надлишкові запаси та перевиробництво, забезпечити злагодженість роботи підрозділів.

Постачання точно в строк JIT є системою управління запасами витягаючого типу, яка припускає таку організацію руху матеріального потоку, при якій всі компоненти надходять в потрібні точки виробничого процесу в потрібній кількості та у встановлені терміни. Як результат запаси матеріалів у всіх точках процесу мінімізуються, величина незавершеного виробництва зменшується.

Рока-уоке є системою виключення помилок, що забезпечує максимального усунення впливу людського чинника за допомогою автоматичних систем контролю. Завдяки певним маркерам можна або уникнути помилок в процесі, або забезпечити їх вчасне виявлення. Для виключення помилок використовувався один з двох методів – зупинка обладнання, якщо в системі виникла помилка, або подання сигналу оператору про порушення норми та потребу розв'язання проблеми. В такий спосіб виключається дія людського чинника на процес та його результативність, зменшення кількості дефектів, загальне підвищення якісного рівня продукції.

Науковцем [10, с.44-45] до вищезгаданих інструментів також надається хейдзунка Heijunka та стандартна робота. Хейдзунка є методом, який

використовується для вирівнювання виробничого потоку та згладження його коливань, коли виробники підтримують рівень виробітку постійним. Постійний виробіток ілюструється плавним графіком, потужності та людські ресурси при цьому використовуються рівномірно. Як один з методів хейдзунка – це поділ довготривалих операцій на кілька коротких або синтез двох коротких операцій.

Стандартна робота є методом регламентування порядку та послідовності виконання операцій. Завдяки задокументованим інструментам та процедурам робітник здійснює операції без зупинки, з мінімальною кількістю помилок або їх повною відсутністю поза залежністю від того, хто здійснює операції. В результаті лінія є збалансованою, має мінімальні запаси незавершеного виробництва.

Авторами [15] до переліку інструментів ощадливого виробництва також додається дзідока Jidoka та карта процесу VSM (Value Stream Mapping). Метод дзідока є методом автономізації, при якому працівники контролюють виробничий процес або його частину, виявляючи більшість проблем миттєво, без зволікання. Робітник може зупинити лінію в будь-який проблемний момент та в такий спосіб запобігти виробництву низькоякісної продукції. Карта процесу VSM є способом візуалізації потоку виробництва, що показує поточний або майбутній стан процесу, підкреслює його потенційні недоліки та можливості вдосконалення.

Загалом карта процесу VSM є інструментом іншої технології – «шість сигма», що прописано в ряді наукових джерел.

Підсумовуючі результати дослідження концепції ощадливого виробництва в основі підвищення результативності діяльності підприємства, зазначимо що встановлені відповідно до концепції втрати, нерівномірності та недоцільності є джерелом підвищення результативності. Основні інструменти ощадливого виробництва дозволяють ліквідувати втрати та в такий спосіб підвищити результативність діяльності.

Висновок до розділу.

Під результативністю слід розуміти ступінь досягнення підприємством бажаних цілей/результатів, для оцінювання якої потрібно порівняти встановлені цілі або наявні стандарти та досягнуті фактичні результати діяльності. Під

управлінням результативністю варто розуміти сукупність поступових дій суб'єкта господарювання у напрямку забезпечення досягнення цілей, що передбачає якісні зміни в організації, а саме удосконалення внутрішніх процесів; покращення обслуговування споживачів, підвищення вартості компанії тощо.

Підходи щодо вимірювання результативності в різних наукових джерелах різняться як щодо критеріїв виділення показників результативності, так і самої системи показників. На наш погляд, більш обґрунтованим виглядає підхід Д.Сінка, оскільки він дозволяє використати обрану систему показників на підприємстві будь-якої галузі (сфери діяльності), врахував його специфіку, а також охоплює різні аспекти діяльності підприємства.

В основі підвищення результативності діяльності підприємства лежить усунення втрат, нерівномірності та недоцільності, встановлених відповідно до концепції ощадливого виробництва. Основні інструменти ощадливого виробництва дозволяють ліквідувати втрати та в такий спосіб підвищити результативність діяльності.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО ТА ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА АПТЕКИ №1

2.1. Аналіз ринку аптечних послуг України

Ринок аптечних послуг на сьогодні є одним з ринків, що динамічно розвивається. Традиційно він вміщує роздрібний та госпітальний сегменти, з переважанням першого з них, який і буде досліджено в даній роботі. Дослідимо сучасний стан ринку за допомогою методу PEST-аналізу, а саме шляхом вивчення впливу політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів на діяльність підприємств.

Політичні фактори дослідимо в розрізі:

військові дії в країні;

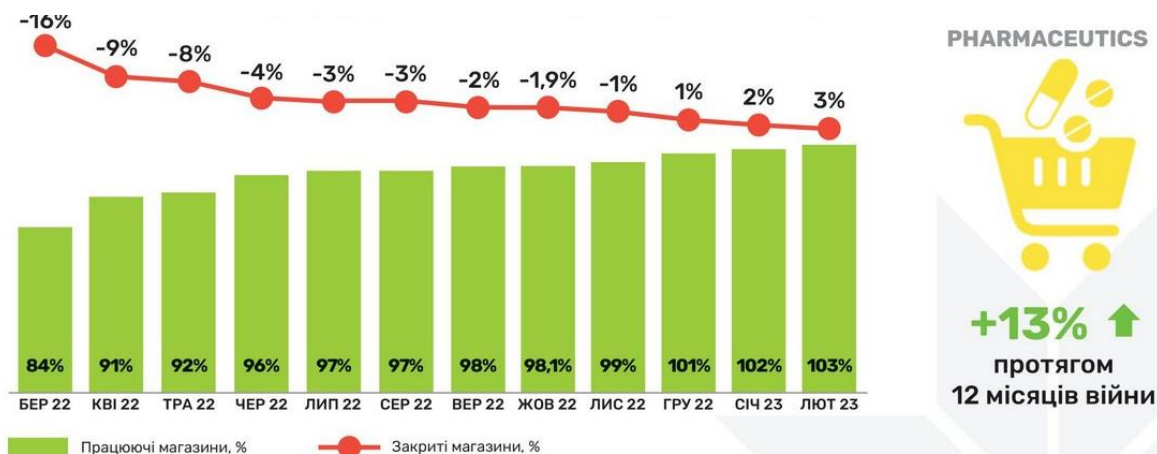
зміни законодавства;

державна підтримка аптечних підприємств;

податкова політика;

рівень корупції.

Військові дії в країні в перший рік повномасштабної війни призвели до щомісячного закриття аптек (рис. 2.1).



	КІЛЬКІСТЬ ОБ'ЄКТІВ ДО ВІЙНИ	БЕР 2022	КВІ 2022	ТРА 2022	ЧЕР 2022	ЛИП 2022	СЕР 2022	ВЕР 2022	ЖОВ 2022	ЛИС 2022	ГРУ 2022	СІЧ 2023	ЛЮТ 2023	ЗА 12 МІС. ВІЙНИ ВІДНОВИЛИ
Кількість відкритих об'єктів	3 796	3 171	3 440	3 502	3 662	3 677	3 665	3 729	3 724	3 767	3 815	3 865	3 922	+13%
Кількість закритих об'єктів		-625	-356	-303	-134	-119	-131	-67	-72	-29	19	69	126	

Щомісячне опитування, яке проводиться серед членів Асоціації ритейлерів України з 21 березня 2022. *в опитуваннях прийняло участь 92 компанії

Рис. 2.1. Динаміка працюючих та закритих аптек у 2022 р.[7]

На негативну динаміку кількості аптек вплинули активні бойові дії / окупація, та як наслідок - фізична неможливість продовжувати працю. Також проблематичною стала організація логістики через руйнування та обстріли. Крім того, частина фахового персоналу виїхала / мобілізувалася, тому просто не вистачало фармацевтів. Проте вже на кінець 2022 р. аптечні мережі швидко відновили кількість працюючих точок і станом на грудень 2022 р. їх кількість перевищила довоєнні показники.

Так само як скоротилася кількість аптек в перший рік повномасштабної війни, впали й роздрібні продажі (рис. 2.2).

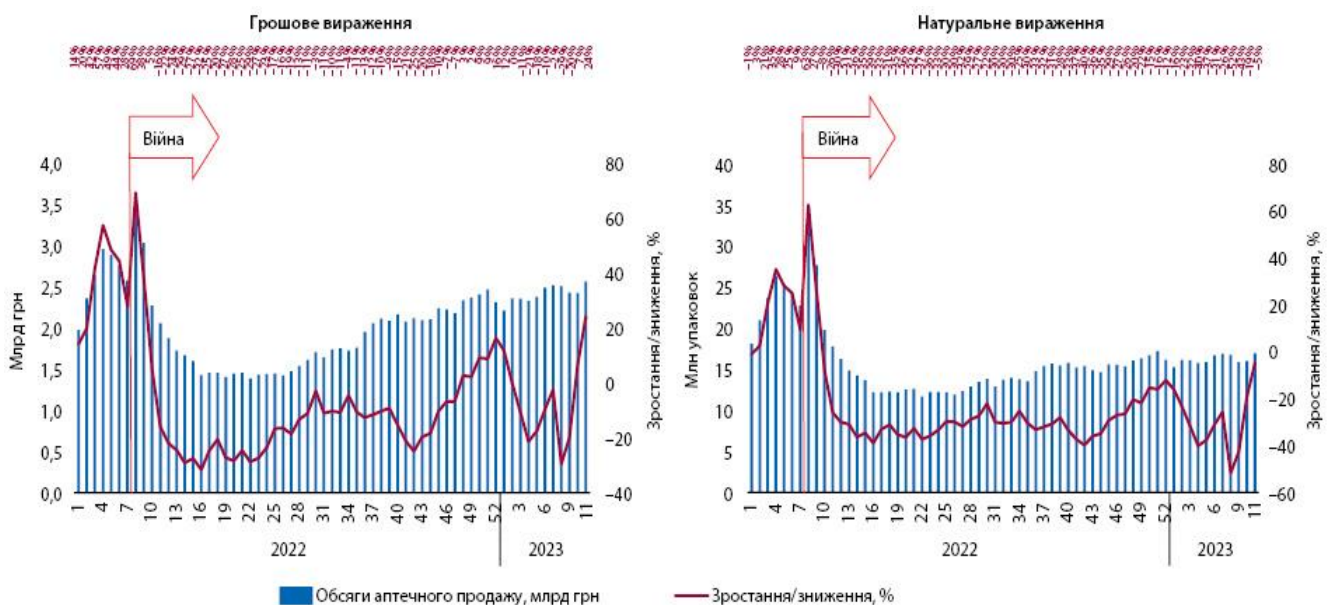


Рис. 2.2. Роздрібні продажі ліків в 2022 р.- на початку 2023 р.[35]

Ринок продажу ліків негативно відреагував і на початок військової агресії в 2014 р.(тоді вибуло 25% аптечних точок та товарообіг зменшився на 37%). В 2022 р. за 7 міс. активних бойових дій продажі скоротилися на 13% в грошовому вимірі.

Хоча в перший місяць війни фіксувався ажіотажний попит на ліки (люди хвилювалися через можливе закриття аптек та нестачу ліків, що дійсно мало місце впродовж березня 2022 р.), то після цього ринок продажів ліків почав скорочуватися (що тривало до кінця 2022 р.), оскільки зменшилася кількість потенційних споживачів. За свідченням експертів ринку більш за все скоротилися онлайн-замовлення.

Законодавство в сфері регулювання аптечного бізнесу активно змінювалося ще в часи пандемії. Зокрема, з її початком було спрощено правила закупівлі вакцин, а після закінчення – скасовано спрощення. Також з початком повномасштабного вторгнення було заборонено ліки з держави – агресора та білоруські ліки. У 2022 р. було прийнято закон, що спрощує доступ пацієнтів до незареєстрованих ліків (механізм прийому ліків з міркувань гуманності).[43]

Суттєві зміни законодавства були ініційовані урядом в 2025 р. Так, державою обмежено націнку на ліки, а також повністю заборонено маркетингові договори між аптекарями та виробниками. Основною метою таких змін розглядалося зниження вартості ліків для населення, але по факту призвело до закриття аптек та збільшення вартості ліків. Маркетингові договори з виробниками дозволяли аптекам покривати частину власних витрат, розширювати асортимент, навчати персонал. Окремі виробники надавали знижки при закупці ліків, які здешевлювали їх і для кінцевого споживача. Обмеження торговельної націнки загалом зменшило рентабельність бізнесу [26].

Мережеві аптеки вже заявили про закриття малорентабельних точок з товарообігом менше 800 тис. грн. (в першу чергу будуть закриватися аптеки в сільській місцевості з товарообігом 500-600 тис. грн. на рік). Більшість аптек, що закриваються, є ФОПами.

Державна підтримка аптечних підприємств проявляється в закріпленому законодавчо спрощенні умов їх функціонування з початком повномасштабного вторгнення. Зокрема в квітні 2024 р. КМУ спростив умови реєстрації та перереєстрації ліків (у т.ч. імунобіологічних препаратів, препаратів крові тощо). Також було спрощено вимоги до фармацевтичних працівників, оскільки з початком активних бойових дій аптеки зіштовхнулися з нестачею кваліфікованого персоналу. Впроваджені зміни зокрема призвели до активізації діяльності Інтернет-аптек [30, с.87]

Податкова політика відносно аптек передбачає, що для відкриття аптеки потрібна ліцензія, а також наявність кваліфікованого персоналу, приміщення певного розміру та обладнання для належного зберігання ліків. Аптеки можуть

бути зареєстровані як платники єдиного податку або такі, що використовують загальну систему оподаткування. Також з 2019 р. для аптек є обов'язковим використання РРО. У зв'язку із рішенням Ради національної безпеки і оборони України у 2025 р. було введено граничні націнки на ліки (10-35%) та заборону та маркетингові договори аптек та виробників. За перший квартал 2025 р. було зафіксовано 350 порушень цінової політики, а податкова donaraxувала понад 234 млн грн. податків аптекам.

Рівень корупції, що вимірюється індексом сприйняття корупції, який за останній рік дещо погіршився (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Динаміка індексу сприйняття корупції в Україні [45]

Зазначається, що проведених реформ було недостатньо, взяти на себе зобов'язання перед ЄС не виконані. Загалом розпочаті реформи відбуваються не так якісно, як планувалося (про це свідчать і різного роду соціологічні дослідження). За результатами соціології до найбільш корумпованих сфер респонденти відносять митницю, військову сферу, публічні закупівлі, архітектурно-будівельний контроль та надання дозволів на розвиток корисних копалин (оцінювання відбувалося за 5-бальною шкалою), див. рис. 2.4.

Високий рівень корупції респонденти пов'язують з відсутністю законодавчо встановлених норм відповідальності за неї, а також відсутністю реформ у системі правосуддя.



Рис. 2.4. Топ сфер з найбільшим рівнем поширення корупції [29]

Можливими шляхами усунення корупційних впливів при цьому називають реформування антикорупційних органів, забезпечення автоматизації процедур надання державних послуг.

Серед економічних факторів зовнішнього середовища слід розглянути:

динаміка основних показників розвитку аптек;

інфляція та коливання валютних курсів;

динаміка цін виробників ліків;

конкурентне середовище аптек;

доступ до кредитів.

Динаміка основних показників розвитку аптек стосується їх доходів та рентабельності операційної діяльності. З аналізу динаміки товарообігу аптек можна зрозуміти, що найбільш проблемним для них був 2022 р. (початок повномасштабного вторгнення), з його падінням доходів від реалізації приблизно до рівня 2017 р. (рис. 2.5).

В 2023 р. ринок майже вийшов на показники рівня 2021 р., а в 2024 р. взагалі перевищив їх. Загалом в 2024 р. приріст відносно попереднього року склав 17% (в грн.), а також 6% (в доларовому вираженні). При цьому в натуральному вимірі приріст склав 1%, що дозволяє припустити, що основне зростання доходів від реалізації аптек пов'язано із зростанням цін на ліки.



Рис. 2.5. Динаміка обсягів продажу аптек в 2013-2024 рр. [43]

Внесок держави у формування обсягів продажу аптек не є суттєвим, державні витрати на забезпечення населення медичними препаратами покривають лише 13% від загального споживання (програма реімбурсації «Доступні ліки»), а препарати представлені медичними пристроями та ліками (рис. 2.6).

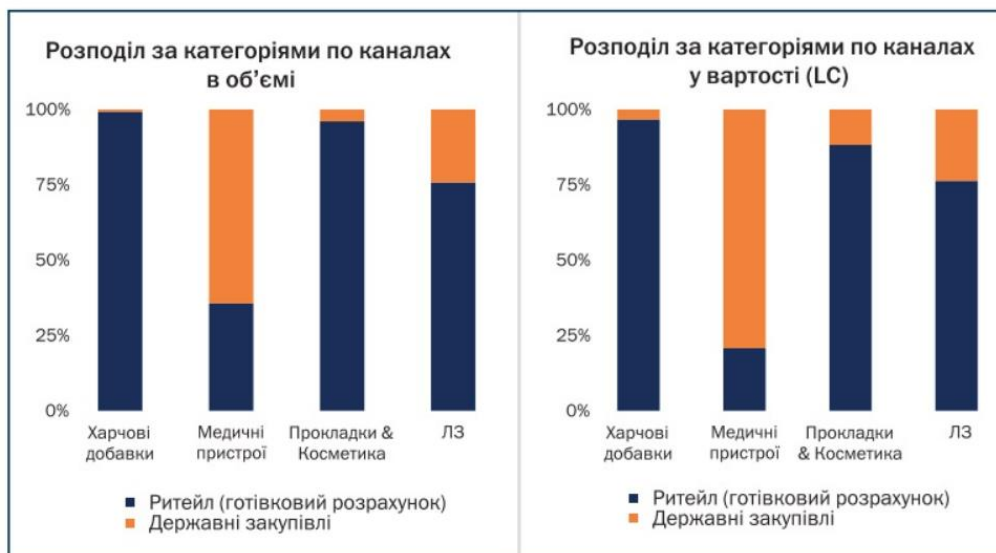


Рис. 2.6. Розподіл продажів медичних засобів відповідно до вартості та обсягів [43]

В 2024 р. на програму «Доступні ліки» не вистачило державних коштів (вона була дофінансована), відповідно в 2025 р. на програму було виділено більше коштів. Загалом в програмі можуть приймати участь аптеки, що відповідають

критерію щодо встановлення оптимальної вартості ліків на підставі практики реферування (порівняння з цінами інших аптек на аналогічні препарати).

Рентабельність операційної діяльності аптек за роки повномасштабного вторгнення скоротилася (рис. 2.7).

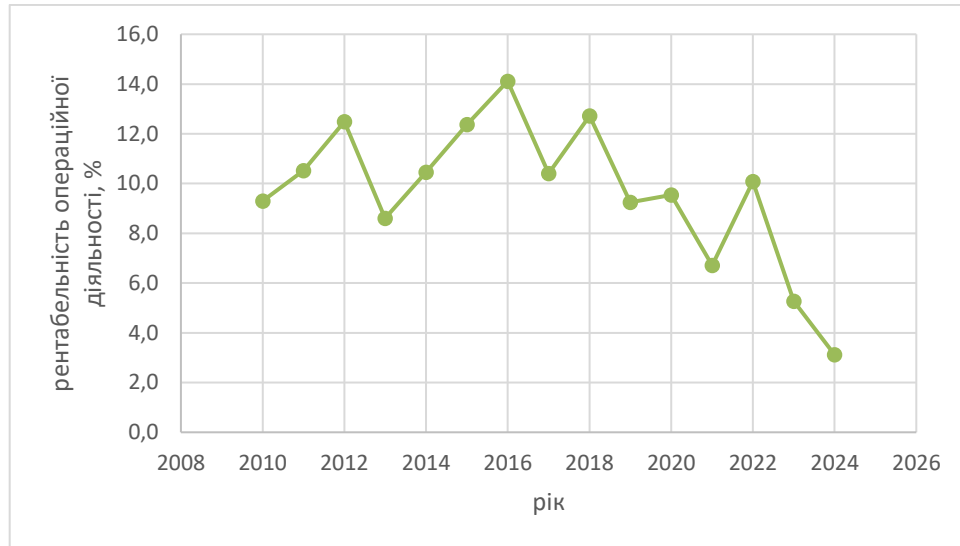


Рис. 2.7. Динаміка рентабельності операційної діяльності аптек, % [39]

Зокрема рентабельність скоротилася з 10,1% у 2022 р. до 3,1% у 2024 р. У 2025 р. у зв'язку з прийняттям на законодавчому рівні рішень щодо обмеження торговельної націнки, очікується ще більше зниження рентабельності.

Інфляція та коливання валютних курсів є достатньо високими, проте у порівнянні з початком повномасштабного вторгнення їх інтенсивність менша. Інфляція оцінюється за допомогою індексу споживчих цін (рис. 2.8).

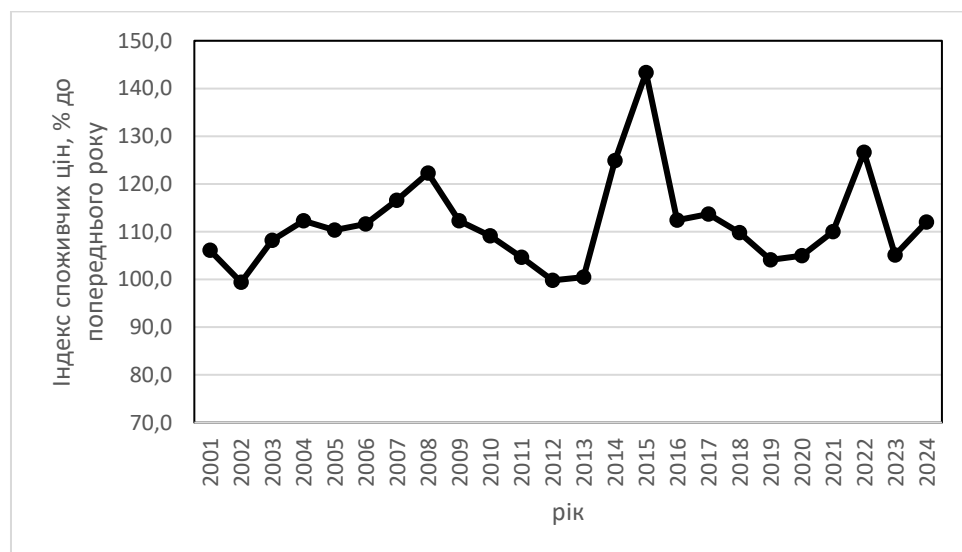


Рис. 2.8. Динаміка індексу споживчих цін, % [39]

Інфляція була суттєвою в 2022 р. з початком активної фази війни (відбулося підвищення цін на 26,6%). Як можна побачити, за останній рік найбільший приріст споживчих цін відбувся за категорією «Житло, комунальні послуги» (на 18,9%, рис. 2.9).

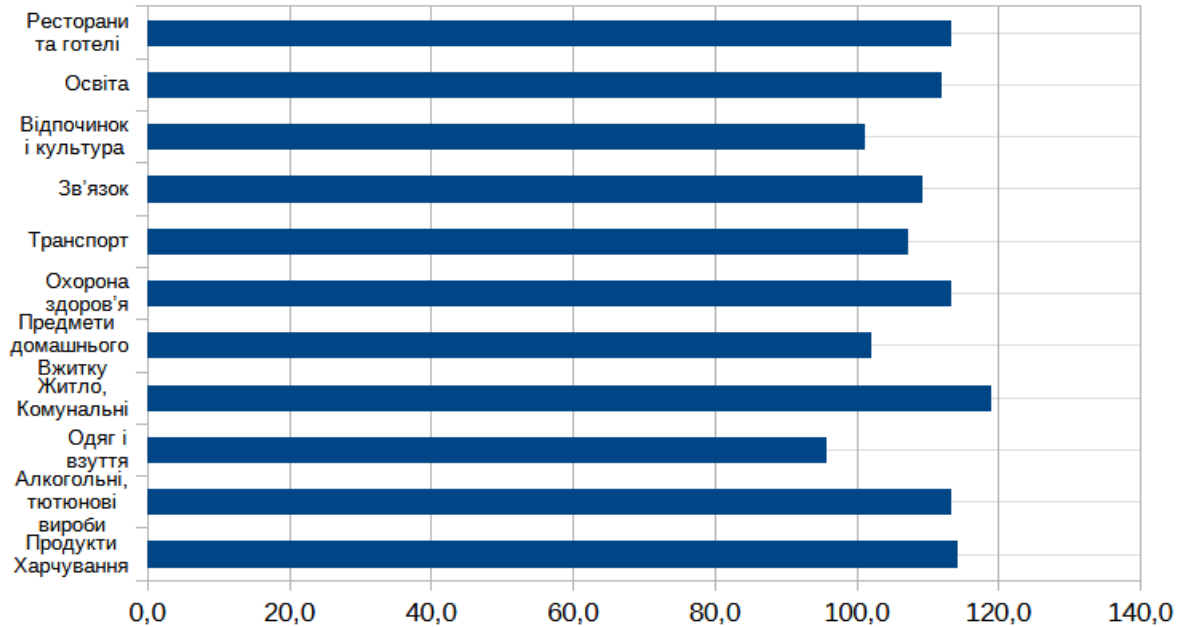


Рис. 2.9. Динаміка споживчих цін за категоріями товарів та послуг у 2024 р., % до 2023 р. [39]

Зниження відбулося лише за категорією «Одяг та взуття» на 4,3% до попереднього року.

Що стосується валютного курсу, то з січня 2024 р. він почав зростати (рис. 2.10).

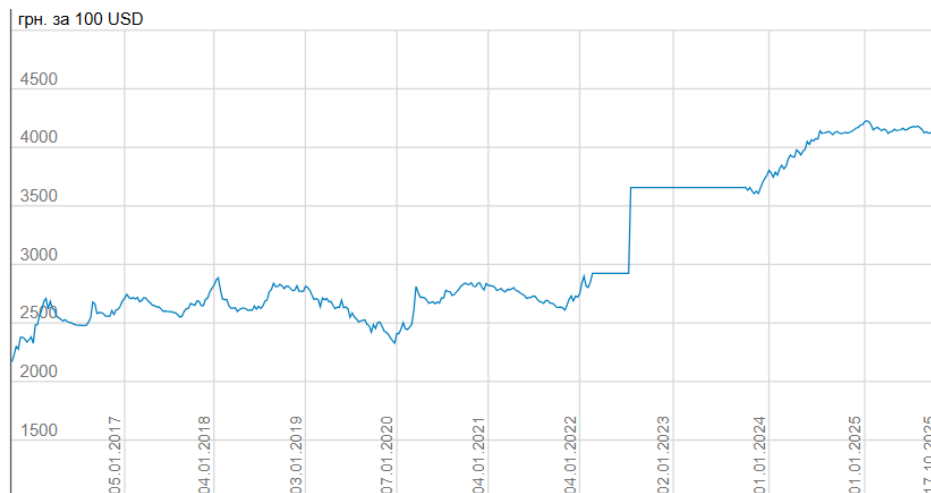


Рис. 2.10. Динаміка курсу гривні до долара, грн за 100 USD [17]

Як можна побачити, найбільше здешевлення національної валюти (різке) відбулося на початку 2022 р., за останній рік гривня також знецінилася.

Динаміка цін виробників ліків показує, що вони від початку повномасштабного вторгнення демонструють суттєве зростання (рис. 2.11).

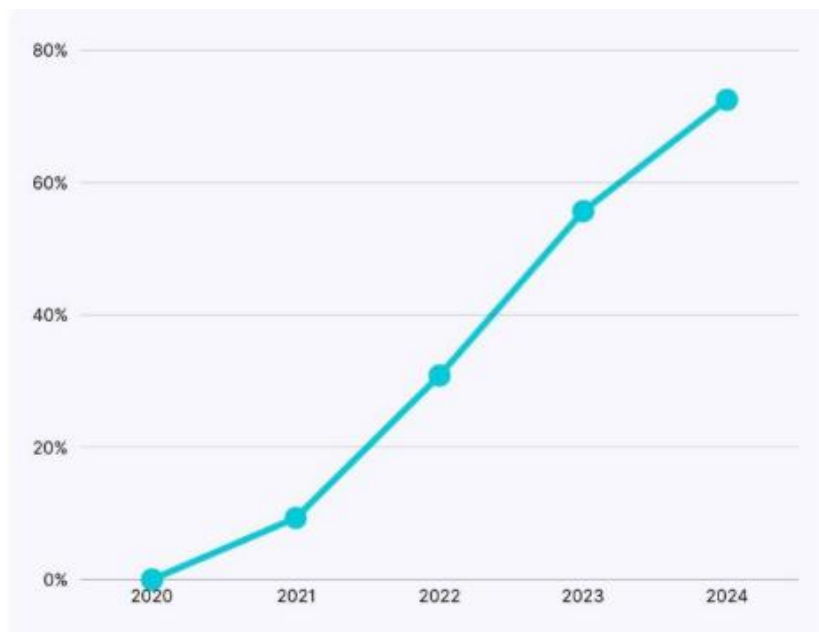


Рис. 2.11. Темп росту цін на ліки від виробника, % до попереднього року [4]

Загалом 72% кінцевої ціни препарату припадає саме на виробника. У 2024 р. два з трьох найбільших заводів – виробників ліків (дохід фармацевтичної компанії Дарниці становив понад 6,8 млрд грн, АТ Фармак – 10,7 млрд грн, а корпорації Артеріум – 5,2 млрд грн.) підняли ціни на ліки у 2-2,5 рази (мова йде про «Фармак» та «Дарницю»). Проте жодного цінового регулювання відносно виробників ліків державою впроваджено не було (на відміну від аптек).

Конкурентне середовище аптек характеризується загальним скороченням їх кількості (див. табл. 2.1). Найбільше скорочення кількості аптек за останній час відбулося в 2022 р. (-15,31%). У 2023 та 2024 рр. кількість аптек також зменшувалася на 1,19% та 5,14% відповідно. Слід зазначити, що з ринку головним чином уходять дрібні аптеки, що не входять до національних або регіональних аптечних мереж. Великі аптечні мережі продовжують розширюватися (за виключенням скорочення кількох аптек в сільській місцевості, що розглядаються як малорентабельні).

Таблиця 2.1

Динаміка кількості аптек в Україні [39]

Рік	Кількість, од.	Темп приросту, од.	Темп приросту, %
2010	9285	-	-
2011	7735	-1550	-16,69
2012	7182	-553	-7,15
2013	7419	237	3,30
2014	8090	671	9,04
2015	7927	-163	-2,01
2016	7724	-203	-2,56
2017	7608	-116	-1,50
2018	7378	-230	-3,02
2019	7104	-274	-3,71
2020	6545	-559	-7,87
2021	6067	-478	-7,30
2022	5138	-929	-15,31
2023	5077	-61	-1,19
2024	4816	-261	-5,14

Найбільша питома вага в роздрібній реалізації ліків належить компанії ТОВ «Аптека Магнолія», що включає аптеки мереж «Копійка», «Шара» та «АНЦ» (16,3% ринку), див. табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Топ-10 аптечних мереж України за оборотом [42]

№	Назва компанії	Бренди	Кількість аптек	Товарообіг-2023, млрд. грн.	Частка ринку, %
1	ТОВ «Аптека-Магнолія»	  	1143	20,4	16,3
2	Група компаній Подорожник		1744	18,4	15,5
3	ПФ «Гамма-55»	 	1532	17,0	13,0
4	ТОВ «Сіріус-95»		1002	14,2	10,6
5	ТОВ «Фармастор»		736	7,4	5,5
6	ТОВ «Мед Сервіс груп»		566	4,3	3,1
7	ТОВ «Фармацевтична компанія «Здорова Родина»	 	566	3,8	3,1
8	ТОВ «Маркет універсал ЛТД»		394	2,7	2,0
9	ТОВ «Зі»		419	2,3	1,7
10	ПРАТ «АМ Фармація»	  	362	2,0	1,6

На другому місті – мережа аптек «Подорожник», з часткою ринку 15,5% та ПФ «Гама – 55» з 13% ринку.

Слід зазначити, що з ринку витісняються дрібні посередники. Мова йде про середніх гравців ринку та локальні мережі (рис. 2.12).



Рис. 2.12. Динаміка консолідації топ – 5 аптечних мереж за часткою ринку та кількістю точок [8]

Триває процес структуризації ринку. Найбільші аптеки ТОВ «Аптека Магнолія» («Копійка», «Шара» та «АНЦ»), ГК «Подорожник», ПФ «Гамма 55» («Аптека оптових ц...», «Аптека 911»), ТОВ «Сіріус 95» («Бажаємо здоров'я») та ТОВ «Фармастор» («Аптека доброго дня») займають 64% ринку за оборотом та 41% за кількістю аптек. Прогнозується, що через кілька років три аптечні мережі будуть контролювати до 80% ринку та половину аптек.

Ринок концентрується і в географічному аспекті – кількість аптек зростає саме в великих містах, оскільки там більша концентрація платоспроможних споживачів. В той же час на прифронтових територіях та в сільській місцевості кількість аптек скорочується. Аптечні мережі витісняють з ринку незалежні невеликі аптеки.

Доступ до кредитів для суб'єктів малого та середнього підприємництва є вільним, в 2023 та 2024 рр. кількість нових клієнтів збільшилася (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка видачі нових кредитів суб'єктам малого та середнього підприємництва [39]

Рік	Обсяг нових кредитів, млн.грн.	Темп росту, %	Обсяг нових кредитів в нац.валюті, млн.грн.	Темп росту, %	Обсяг нових кредитів в іноземній валюті, млн.грн.	Темп росту, %
2018	686 698	-	599 360	-	87 337	-
2019	809 791	117,93	687 296	114,67	122 496	140,26
2020	802 273	99,07	694 748	101,08	107 629	87,86
2021	1 142 242	142,38	1 013 281	145,85	128 960	119,82
2022	737 098	64,53	668 333	65,96	68 765	53,32
2023	760 859	103,22	661 599	98,99	99 260	144,35
2024	1 053 343	138,44	939 326	141,98	114 017	114,87

Ставка за новими кредитами за останній рік дещо зменшилася (з 18,5% до 17,2%), що робить їх більш доступними. Крім того, підприємства можуть скористатися державною пільговою програмою кредитування «5-7-9».

Соціальні фактори зовнішнього середовища аптек варто розглянути в розрізі:

- динаміка чисельності населення;
- міграційні процеси в країні;
- віковий склад населення;
- динаміка кількості захворювань;
- тенденції способу життя населення.

Динаміка чисельності населення України ще до повномасштабного вторгнення здобула негативного значення (рис. 2.13). Щороку чисельність скорочувалася на 0,5-1%. Більш суттєве скорочення чисельності населення відбулося з початком військових дій на Донбасі та анексії територій у 2014 р. Катастрофічне падіння кількості мешканців відбулося в 2022 р., що пов'язано з повномасштабним вторгненням та вимушеною міграцією. Офіційна оцінка чисельності населення від початку 2022 р. не проводиться, в публікаціях наводиться лише приблизна експертна оцінка чисельності населення, виходячи з міграційних потоків.

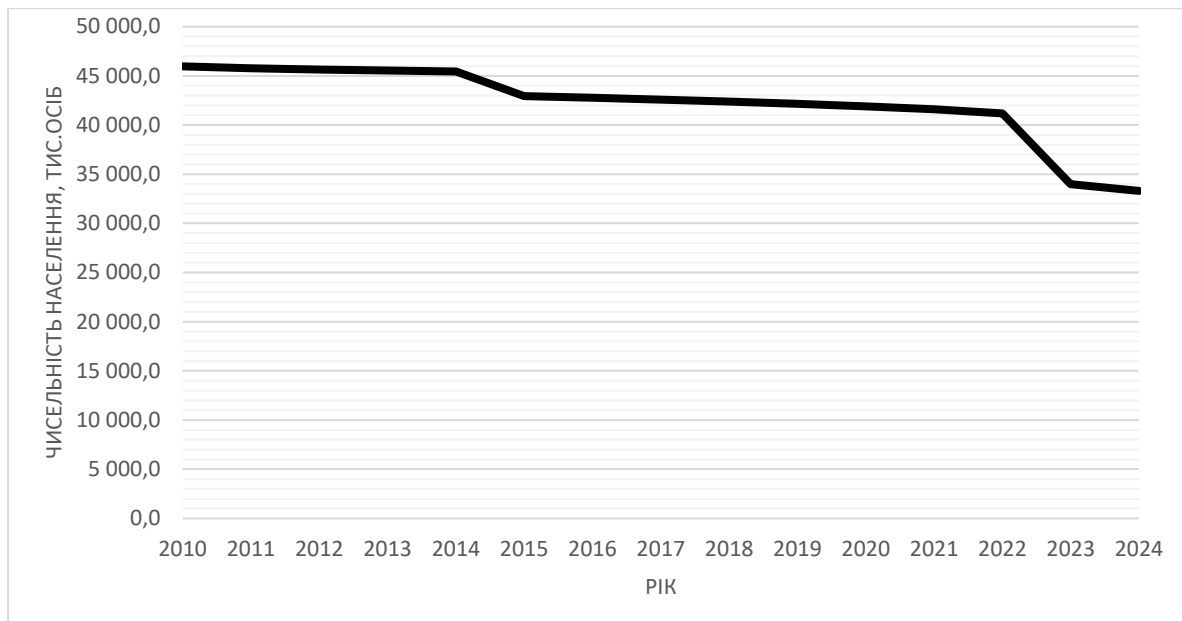


Рис. 2.13. Динаміка чисельності населення України, тис. осіб [39]

Міграційні процеси в країні під час повномасштабного вторгнення здобули найбільш інтенсивного характеру саме на початку 2022 р., тоді виїхало більше 5 млн. осіб (рис. 2.14).

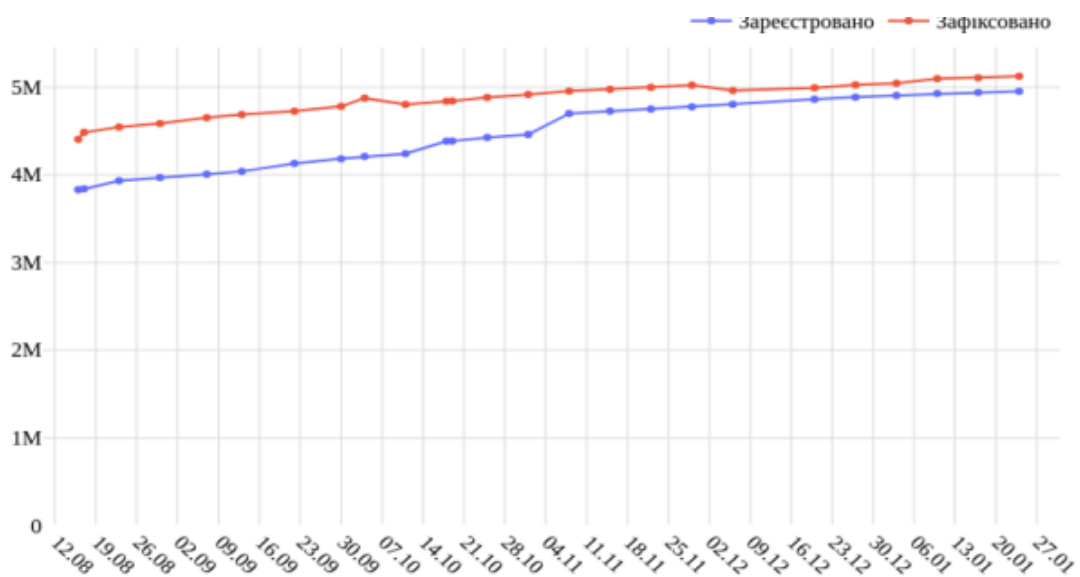


Рис. 2.14. Динаміка міграційних процесів в Україні, млн.осіб [13, с. 133]

Частина з тих, хто виїхав, повернулася в країну попри різні причини. Проте міграційні процеси тривають, щорічно з 2024 р. виїжджає 200-300 тис. осіб. Також наразі триває тенденція зміни статусу українців, що виїхали закордон.

Віковий склад населення поступово змінюється (рис. 2.15).



Рис. 2.15. Динаміка чисельності населення старше за 60 та 65 років, млн. осіб [39]

Так, зазначимо, що питома вага осіб, старше за 60 років, зросла в 2010 р. з 20,6% до 34,7% в 2024 р. Так само зросла питома вага населення, старше за 65 осіб з 15,5% в 2010 р. до 22% в 2024 р. Слід зауважити, що зростання питомої ваги населення похилого віку може бути розглянуто як позитивний фактор в діяльності аптек, що визначає зростання кількості потенційних покупців.

Динаміка кількості захворювань за 2022-2023 рр. щодо основних інфекційних захворювань має зростаючий характер (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Динаміка найбільш поширених інфекційних захворювань у 2022-2023 рр.[48, с.29-30]

Найбільш поширені інфекційні захворювання	Випадків на 100 тис. осіб		Темп росту, %
	2022	2023	
гастроінфекції	44,6	52,9	118,61
хвороба Лайма	9,4	12	127,66
вітряна віспа	47	96,6	205,53
вірусний гепатит	13,9	24,2	174,10
ГРВІ	12581	12749	101,34

Також зросла кількість онкологічних захворювань, хвороб системи кровообігу (рис. 2.16, 2.17), що свідчить про зростання кількості покупців ліків.

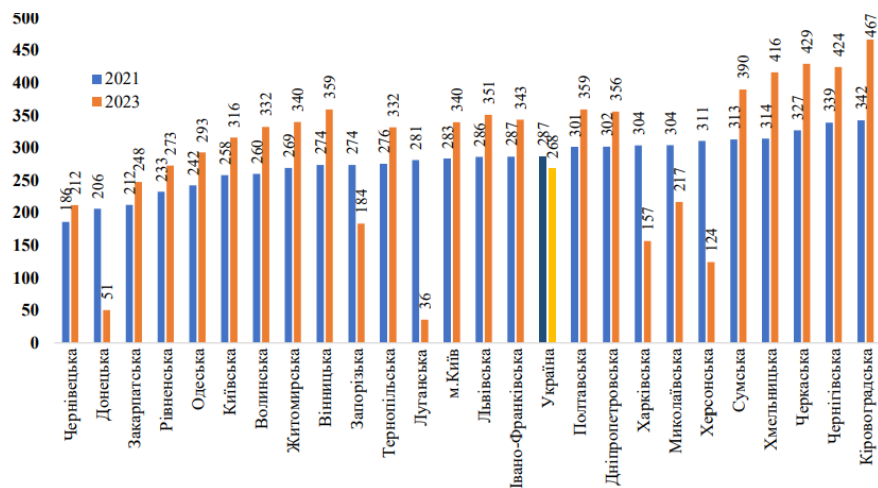


Рис. 2.16. Динаміка онкологічних захворювань в країні, вип./100 тис. осіб
[48, с.57]

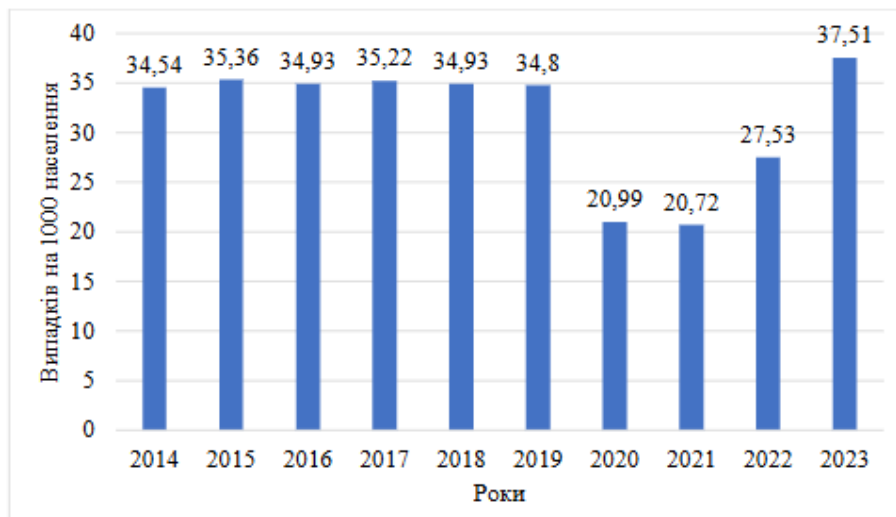


Рис. 2.17. Динаміка хвороб системи кровообігу, вип./1000 осіб населення
[14, с.81]

Тенденції способу життя населення останнім часом позитивно змінюються. Незважаючи на те, що вже майже чотири роки українці живуть в стані війни, що супроводжується зокрема психологічним виснаженням, відчуттям постійної невизначеності, дефіциту часу та грошей, всі більша кількість з них замислюється про здоровий спосіб життя (рис. 2.18). Разом з тим більше 60% вважає ведення здорового способу життя в сучасних умовах розкішшю, оскільки він передбачає участь у спортивних заходах (тренування в фітнес-центрах, відвідування басейнів), здорове повноцінне харчування, профілактичне медичне обстеження. Все це передбачає значні витрати, що не всім доступно.



Рис. 2.18. Питома вага українців, що визнають важливість ЗСЖ [25]

Разом з тим, можна побачити, що більше половини українців принаймні розуміють важливість ЗСЖ.

Технологічні фактори зовнішнього середовища аптек варто розглянути в розрізі:

- інвестиційні витрати аптек;
- вплив Інтернету на бізнес-процеси аптек;
- наявність інноваційних технологій в аптечному бізнесі;
- ступінь цифровізації в організації діяльності аптек;
- впровадження нових послуг.

Інвестиційні витрати аптек з роками змінювалися нерівномірно (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Динаміка інвестиційних витрат аптек, тис. грн.[39]

Рік	Інвестиції, тис. грн.	Темп приросту	
		абс., тис. грн.	відн., %
2012	224195	-	-
2013	300942	76747	34,23
2014	304455	3513	1,17
2015	395162	90707	29,79
2016	443431	48269	12,21
2017	534093	90662	20,45
2018	679086	144993	27,15
2019	614495	-64591	-9,51
2020	684082	69587	11,32
2021	940496	256414	37,48
2022	797084	-143412	-15,25
2023	1365986	568902	71,37

Як можна побачити в 2023 р., незважаючи на військові дії, інвестиційні витрати зросли на 71,37%.

Вплив Інтернету на бізнес-процеси аптек залишається достатньо суттєвим. Більшість «фізичних» аптек мають можливість приймати інтернет-замовлення. З початком повномасштабного вторгнення функція бронювання ліків в аптеках була відключена через панічні настрої, черги, відповідно частка E-commerce. Але зараз цей напрямок знову активно розвивається.

Наявні інноваційні технології в аптечному бізнесі спрощують процедури видачі ліків, пошуку додаткової професійної інформації, моніторингу прихильності до лікування. Зокрема, в аптеках часто встановлюють лікомати (мережа «АНЦ») для безконтактного отримання ліків та самостійної оплати ліків клієнтами. Також в діяльності аптек використовується аптечний робот, що допомагає швидко знайти потрібні ліки. Для пошуку спеціальної професійної інформації фармацевти використовують спеціально створений фаховий чат. Моніторинг прихильності до лікування здійснюється шляхом відстеження дат останніх покупок клієнта та нагадування йому в соціальних мережах дати повторної закупки.

Ступінь цифровізації в організації діяльності аптек зростає. Ними ведуться електронні медичні записи – історія прийому ліків пацієнтами, що спрощує інформацію не тільки для аптек, але й для фармкомпаній. Часто аптеки працюють з електронними рецептами, що замінюють фізичний рецепт, та відкривають аптеці інформацію щодо захворювань клієнта (зокрема так працює програма реімбурсації «Доступні ліки»).

Впровадження нових послуг також доступно за окремими аптечними мережами, зокрема в аптеці мережі «911» надається онлайн-консультація щодо надання першої допомоги, розшифрування результатів аналізу, підбору ліків, догляду за собою (здоров'я та краси). Крім того, мережа аптек пропонує відвідати медичні центри Doctor 9-1-1, які наразі відкриті в приміщеннях аптек у Києві та Борисполі та працюють за європейськими стандартами. В них можна пройти всі етапи медичного обслуговування, включаючи відеоконсультації лікаря,

лабораторні послуги, виписку електронних рецептів. В чат-ботах “Аптека 9-1-1 бот” використовується онлайн-сервіс – Skinive для первинної діагностики шкіри. Користувачі можуть завантажити якісне фото проблемної ділянки шкіри, і сервіс з використанням технології ШІ проаналізує його на наявність симптомів захворювань, визначить ймовірний тип проблеми та надасть рекомендації щодо необхідності звернення до лікаря.

Зведемо проаналізовані нами фактори до аналітичної таблиці (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

PEST-аналіз зовнішнього середовища аптек

Фактори зовнішнього середовища	Зміст	Питома вага	Оцінка	Зважена оцінка
<i>політичні</i>				
військові дії в країні;	В 2022 р. відбулося масштабне закриття аптек, але станом на грудень 2022 р. їх кількість перевищила довоєнні показники. За 7 міс. 2022 р. продажі скоротилися на 13%.	0,3	-2	-0,6
зміни законодавства;	З 2022 р. було заборонено ліки росії та белорусі, прийнято закон, що спрощує доступ пацієнтів до незареєстрованих ліків. У 2025 р. обмежено націнку на ліки, заборонено маркетингові договори між аптекарями та виробниками	0,25	-2	-0,5
державна підтримка аптечних підприємств;	В 2024 р. КМУ спростив умови реєстрації та перереєстрації ліків, спрощено вимоги до фармацевтичних працівників	0,15	+1	0,15
податкова політика;	З 2019 р. для аптек є обов'язковим використання РРО. У зв'язку із рішенням РНБО України у 2025 р. було введено граничні націнки на ліки. За 1 кв. 2025 р. зафіксовано 350 порушень цінової політики, а податкова донарахувала 234 млн грн. податків аптекам.	0,2	-1	-0,2
рівень корупції	Рівень корупції, що вимірюється індексом її сприйняття, у 2024 р. погіршився. Це пов'язують з відсутністю законодавчо встановлених норм відповідальності за корупцію та реформ у системі правосуддя	0,1	-1	-0,1
разом		1		-1,25
<i>економічні</i>				
динаміка основних показників розвитку аптек;	Після скорочення ринок в 2023 р. майже вийшов на показники рівня 2021 р., а в 2024 р. взагалі перевищив їх. Але основне зростання доходів аптек пов'язано із зростанням цін на ліки. Рентабельність операційної діяльності аптек у 2022-2024 рр. скоротилася до 3,1%.	0,2	+1	0,2
інфляція та коливання валютних курсів;	Інфляція дорівнює 12-13%, проте у порівнянні з 2022 р. менша (було 26%). За останній рік найбільший приріст споживчих цін відбувся за категорією «Житло, комунальні послуги» - на 18,9%. З 2024 р. гривня знецінюється	0,2	-1	-0,2

1	2	3	4	5
динаміка цін виробників ліків;	Ціни виробників ліків від початку повномасштабного вторгнення суттєво зростають (до 70% у 2024 р. відносно 2023 р.)	0,25	-3	-0,75
конкурентне середовище аптек;	Загальна кількість аптек скорочується. З ринку уходять дрібні аптеки, що не входять до національних або регіональних мереж. Великі аптечні мережі продовжують розширюватися. На сьогодні 5 аптечних мереж займають 64% ринку та контролюють 41% точок.	0,25	-1	-0,25
доступ до кредитів	Доступ до кредитів для суб'єктів малого та середнього підприємництва є вільним, в 2023 та 2024 рр. кількість нових клієнтів збільшилася. Ставка за новими кредитами за останній рік дещо зменшилася (з 18,5% до 17,2%)	0,1	+2	+0,2
разом		1		-0,8
соціальні				
динаміка чисельності населення;	Динаміка чисельності населення України ще до повномасштабного вторгнення здобула негативного значення. Катастрофічне падіння кількості мешканців відбулося в 2022 р.	0,15	-1	-0,15
міграційні процеси в країні;	З початку війни закордон виїхало більше 5 млн. осіб, сьогодні щорічно виїжджає біля 300 тис. осіб, наразі змінюється статус українців закордоном	0,2	-3	-0,6
віковий склад населення;	Збільшилася питома вага осіб похилого віку (старше за 60 р. від 20,6% у 2010 р. до 34,7% у 2024 р.), що може бути розглянуто як фактор зростання кількості потенційних споживачів в діяльності аптек	0,25	+1	0,25
динаміка кількості захворювань;	Динаміка кількості основних захворювань (інфекційних, системи кровообігу, новоутворень) для аптек є позитивною, що свідчить про зростання кількості покупців ліків	0,25	+1	0,25
тенденції способу життя населення	Тенденції способу життя населення останнім часом позитивно змінюються: більше половини українців розуміють важливість ЗСЖ, що знижує їх потребу в ліках	0,15	-1	-0,15
разом		1		-0,4
технологічні				
інвестиційні витрати аптек;	Інвестиційні витрати аптек змінювалися нерівномірно. В 2023 р. зросли на 71,37%.	0,25	+1	0,25
вплив Інтернету на бізнес-процеси аптек;	Вплив Інтернету на бізнес-процеси аптек залишається суттєвим. Більшість з них має можливість приймати інтернет-замовлення.	0,25	+1	0,25
наявність інноваційних технологій в аптечному бізнесі;	Інноваційні технології спрощують процедури видачі ліків (лікомати), пошуку професійної інформації (фаховий чат), моніторингу прихильності до лікування (sms – нагадування)	0,2	+2	0,4
ступінь цифровізації в організації діяльності аптек;	Ступінь цифровізації в організації діяльності аптек зростає: ведуться електронні медичні записи, використовуються електронні рецепти	0,15	+1	0,15
впровадження нових послуг.	Впровадження онлайн-консультацій, медичних центрів на базі аптек (вимірювання тиску тощо), сервіс діагностики захворювань шкіри	0,15	+1	0,15
разом		1		1,2

За результатами проведеного аналізу ринку аптекних послуг України встановимо, що більшість факторів має негативний вплив. Так, політичні, соціальні та економічні фактори негативно відзначаються на діяльності аптек. Зокрема, військовий стан в країні, останні законодавчі рішення обмежують обсяги продажу ліків та рентабельність аптек. Підвищення цін виробників ліків на фоні скорочення чисельності населення внаслідок міграційних процесів, обмежує кількість потенційних покупців. На цьому фоні триває процес виходу з ринку невеликих самостійних аптек, на заміну яким приходять мережеві аптеки, що охоплюють все більшу кількість регіонів. Проте аптекним мережам простіше впроваджувати інновації, вводити нові послуги та цифровізацію операцій.

2.2. Аналіз внутрішнього середовища підприємства «Аптека №1»

Підприємство, що є базою дослідження - аптека №1 (zareєстроване як ФОП «Бойко А.П.»). Аптека веде свою історію діяльності з 2018 р. Первісно була zareєстрована в Лиманському р-ні, село Старі Шомполи, пізніше перереєстрована в Лиманському р-ні, с. Кремидівка. Основним видом діяльності є оптова та роздрібна торгівля лікарськими засобами. Допоміжними видами діяльності є виробництво та імпорт лікарських засобів. Аптека має відповідну ліцензію на торгівлю лікарськими засобами.

Асортимент аптеки представлений ліками, медичними засобами, дитячим харчуванням, БАДами, засобами для догляду та гігієни, медичною технікою для різних вікових категорій споживачів та різних цінових сегментів. Щодо останнього фактору, то з огляду на потенційних споживачів (мешканців с. Кремидівка та сусідніх сіл) перевага віддається більш дешевим, популярним товарам. Проте потрібні ліки високої вартості можуть бути замовлені окремо за передплатою клієнтом через аптеку.

В аптеці працюють фахівці з профільною освітою, які допомагають уточнити інструкцію до препаратів, порадять чим замінити відсутній препарат, підберуть варіант лікарського засобу, який буде достатньо дієвим, але при цьому мати доступну вартість (вітчизняний препарат – аналог).

Аптека має невеличкий склад та холодильники для підтримки нормальних умов зберігання ліків відповідно до вимог. Основну частину ліків аптека купує у вітчизняних виробників, проте певну частку (головним чином, закордонні ліки) – у оптових фірм. Як такої системи управління запасами підприємство не має, замовлення ліків здійснюється по мірі вичерпання запасів. Всі торговельні операції аптека проводить через РРО, заповнює відповідну звітність та відмічає касові операції.

В середньому за добу аптеку відвідує 105 клієнтів, час на обслуговування одного – 20 хв. В аптеці надаються консультації щодо правильного використання ліків, розповсюджуються санітарно-гігієнічні знання, надається домедична допомога, у т.ч. допомога у невідкладних станах. Також в аптеці за потребою клієнта проводиться вимірювання артеріального тиску, температури, експрес-тести на цукор.

Діяльність аптеки здійснюється на підставі Всеукраїнської глобальної бази постачальників ліків, супутніх товарів та виробів медичного призначення, доступ до якої відбувається за допомогою Інформаційно-маркетингової системи LIKIS.

Якщо розглянути структуру продажу в аптеці, то найбільшу питому вагу мають медичні вироби та лікарські засоби (рис. 2.19).

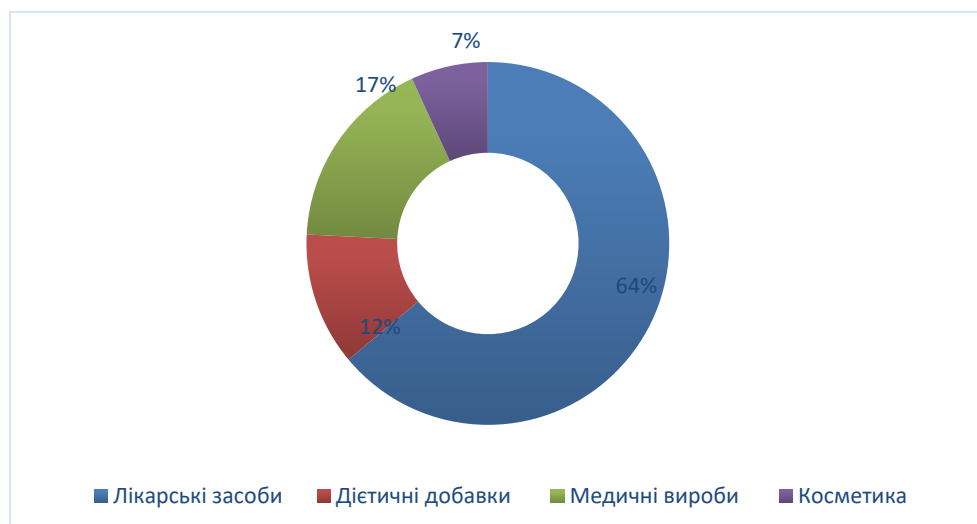


Рис. 2.19. Структура продажу товарів аптеки, %

Найменшу питому вагу в структурі продажу має косметика (представлена більшою мірою дитячою косметикою – шампунями, присипками, оліями тощо).

Динаміка збуту товарів аптеки за останні три роки є сталою (рис. 2.20).

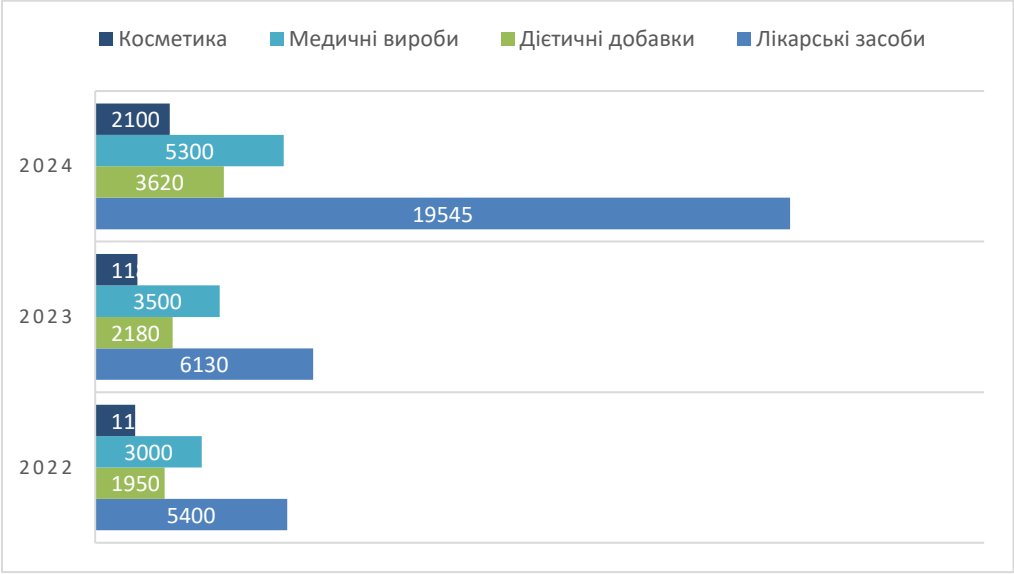


Рис. 2.20. Динаміка продажу товарів аптеки, тис. грн.

Виключенням є зростання продажу лікарських засобів в 2024 р.

Розглянемо основні показники господарської діяльності аптеки №1 (див. табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Основні показники господарської діяльності аптеки №1 с. Кремидівка

Основні показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Темп росту 2024/2023, %
Чистий дохід від реалізації, тис. грн.	11474	12994	30565	235,2
Повна собівартість, тис. грн.	9999	11836	21732	183,6
Чистий прибуток, тис. грн.	-495	-1063	1709	Збільшення в 2,5 рази
Активи, тис. грн.	2956	1017	15570	Збільшення в 15 рази
Дебіторська заборгованість, тис.грн.	9	8	3209	Збільшення в 401 рази
Гроші, тис.грн.	108	10	4294	Збільшення в 429 рази
Власний капітал, тис.грн	-203	-1304	1373	Збільшення в 2 рази
Поточні зобов'язання, тис. грн.	3158	2320	14069	Збільшення в 6 разів

На підставі проведеного аналізу господарської діяльності зауважимо, що 2022 р. був для підприємства невдалим у фінансовому плані (від’ємний прибуток, від’ємний власний капітал). Стан ще більше погіршився в 2023 р. Ситуацію виправила участь аптеки в програми «Доступні ліки», що дозволило збільшити обсяги продажу та прибутку, у т.ч. за рахунок компенсації державою оплати медичних препаратів.

Слід проаналізувати фінансовий стан підприємства за напрямками:

- аналіз ліквідності;
- аналіз фінансової стійкості.
- аналіз рентабельності та ефективності використання активів підприємства.

Аналіз ліквідності проводимо за показниками:

- коефіцієнт поточної ліквідності;
- коефіцієнт термінової ліквідності;
- коефіцієнт абсолютної ліквідності.

Коефіцієнт поточної ліквідності ($K_{пл}$) встановлюється як відношення оборотних активів (ОА) до поточних зобов'язань (ПЗ):

$$K_{пл} = ОА/ПЗ \quad (2.1)$$

За рекомендаціями коефіцієнт має бути більше одиниці. В такому випадку у підприємства достатньо оборотних активів для ліквідації боргів.

Коефіцієнт термінової ліквідності ($K_{тл}$) розраховуємо як відношення оборотних активів (ОА) за винятком запасів (З) до суми поточних зобов'язань (ПЗ):

$$K_{тл} = (ОА - З)/ПЗ \quad (2.2)$$

За рекомендаціями коефіцієнт повинен дорівнювати значенню діапазону 0,8-0,9.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності (K_a) є відношенням суми грошових коштів (ГК) до величини поточних зобов'язань (ПЗ):

$$K_a = ГП/ПЗ \quad (2.3)$$

За рекомендаціями коефіцієнт абсолютної ліквідності повинен дорівнювати 0,2-0,25.

Визначимо дані показники за 2024 р.

коефіцієнт поточної ліквідності:

$$K_{пл} = 15502/14069 = 1,1$$

коефіцієнт термінової ліквідності:

$$K_{тл} = (15502-7687)/14069 = 0,56$$

коефіцієнт абсолютної ліквідності:

$$K_a = 4294/14069 = 0,31$$

Розраховані коефіцієнти зведемо то таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Аналіз ліквідності аптеки №1

Показники	Рекомендовані значення	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення (+/-)	
					2023/2022	2024/2023
Коефіцієнт поточної ліквідності	> 1	0,83	0,32	1,1	-0,51	0,78
Коефіцієнт термінової ліквідності	> 0,8-0,9	0,1	0,04	0,56	-0,06	0,52
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	> 0,2-0,25	0,03	0,004	0,31	-0,026	0,306

Далі слід провести аналіз фінансової стійкості за показниками:

- коефіцієнт фінансової стійкості;
- коефіцієнт власного капіталу.

Коефіцієнт фінансової стійкості (Кфст) визначаємо як співвідношення позикового і власного капіталу (ВК).

$$K_{фст} = (ДЗ + ПЗ) / ВК \quad (2.4)$$

де ДЗ – довгострокові зобов'язання;

ПЗ – поточні зобов'язання.

За рекомендаціями даний коефіцієнт не має перевищувати одиницю (перевищення значення критично для підприємства).

Коефіцієнт власного капіталу (Квлк) розраховується як відношення суми власного капіталу (ВК) до загальної величини активів (ВБ):

$$K_{влк} = ВК / ВБ \quad (2.5)$$

За рекомендаціями даний коефіцієнт має бути більше 0,5.

Визначимо дані показники за 2024 р.

коефіцієнт фінансової стійкості:

$$K_{фст} = (128 + 14069) / 1373 = 10,3$$

коефіцієнт власного капіталу:

$$K_{влк} = 1373 / 15570 = 0,09$$

Розраховані показники (у т.ч. за попередні роки) зведемо то таблиці 2.8.

Аналіз фінансової стійкості аптеки №1

Показники	Нормативні значення	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення (+/-)	
					2023/ 2022	2024/ 2023
Коефіцієнт фінансової стійкості	< 1	-15,6	-1,8	10,3	13,8	12,1
Коефіцієнт власного капіталу	> 0,5	-0,07	-1,3	0,09	-1,23	1,39

Слід проаналізувати рентабельність та ефективність використання активів підприємства, а саме:

- коефіцієнт ефективності використання оборотних активів;
- рентабельність сукупного капіталу;
- рентабельність власного капіталу.

Коефіцієнт ефективності використання оборотних активів (K_{oa}) визначається шляхом відношення об'єму продажу (OPp) до величини оборотних активів (OA).

$$K_{oa} = OPp / OA \quad (2.6)$$

Показник рентабельності сукупного капіталу ($R_{ск}$) розраховується як відношення операційного прибутку (OP) до валюти балансу (BB):

$$R_{ск} = (OP / BB) * 100 \quad (2.7)$$

Показник рентабельності власного капіталу ($R_{вк}$) визначається шляхом відношення чистого прибутку підприємства ($ЧП$) до вартості власного капіталу (BK):

$$R_{вк} = ЧП / BK * 100 \quad (2.8)$$

Визначимо дані показники за 2024 р.

коефіцієнт ефективності використання оборотних активів:

$$K_{oa} = 30565 / 15502 = 1,97 \text{ обороту за рік}$$

показник рентабельності сукупного капіталу:

$$R_{ск} = 1743 / 15570 * 100 = 11,2\%$$

показник рентабельності власного капіталу:

$$R_{вк} = 1709 / 1373 * 100 = 124,5\%.$$

Розраховані показники (у т.ч. за попередні роки) зведемо то таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Результати аналізу ефективності використання активів та рентабельності
аптеки №1

Показники	Нормативні значення	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення (+/-)	
					2023/2022	2024/2023
Показники ефективності використання активів						
- коефіцієнт ефективності використання оборотних активів, об.	щонайбільше найкраще	4,4	17,43	1,97	13,03	-15,46
Показники рентабельності діяльності						
-рентабельність сукупного капіталу, %	>0	-16,7	-104,5	11,2	-87,8	115,7
-рентабельність власного капіталу, %	>0	-	-	124,5		

За результатами аналізу фінансового стану можна встановити, що він не є стабільним за аналізований період. Показники ліквідності у 2022-2023 рр. не відповідали нормативу (у 2023 р. стали навіть гірше), проте у 2024 р. ситуація з ліквідністю покращилася. Всі коефіцієнти, за виключенням коефіцієнту термінової ліквідності, відповідають рекомендованим значенням. Показники фінансової стійкості за аналізований період не відповідали нормативним значенням. Хоча в 2024 р. ситуація дещо покращилася, але все одно власного капіталу було недостатньо.

Коефіцієнт ефективності використання оборотних активів своє найкраще значення отримав в 2023 р., а найгірше – у 2024 р., що вказує в цілому на погіршення ефективності використання активів. Показники рентабельності в 2022-2023 рр. були від’ємними через відсутність прибутку. Ситуація виправилася лише в 2024 р., оскільки аптека вперше за три роки отримала прибуток.

Несприятливий в цілому фінансовий стан аптеки почав стабілізуватися у 2024 р., навіть зросли окремі показники. Слід зазначити позитивний тренд показників ліквідності та рентабельності, що вказує на достатність активів для покриття поточних зобов’язань, а також зростання віддачі капіталу.

2.3. Аналіз можливостей підвищення результативності підприємства «Аптека №1»

Аналіз можливостей підвищення результативності аптеки проведемо шляхом вивчення «муда», що сформувалися в аптеці. Усунення втрат «муда» дозволить підвищити результативність відповідно до встановлених показників її виміру.

Нами було розглянуто типові втрати для аптек та їх наявність на аналізованому підприємстві – аптеці №1 (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Види «відходів» (втрат, muda) аптеки №1

Види «відходів» у відповідності до концепції ощадливого управління	Види «відходів» в аптеках	Види «відходів» в аптеці №1 с. Кремидівка
дефектні вироби	продаж / списання протермінованих ліків, продаж підроблених ліків, псування ліків через неналежні умови зберігання	наявність протермінованих ліків (списуються аптекою)
перевиробництво	непрохана самодіяльність персоналу, замовлення партій ліків, більших за потребу	замовлення партій ліків, більших за потребу
непрофільна робота	байдужість до ініціатив співробітників, відсутність кар'єрного зростання, доручення виконання фармацевтам операцій прибирання	-
очікування	очікування постачання ліків (відсутність в аптеці), черга клієнтів в аптеці	очікування постачання ліків, черга клієнтів в аптеці
зайве транспортування	непрораховані логістичні маршрути доставки ліків	-
зайві запаси	накопичення невиконаних індивідуальних замовлень на ліки, створення надвеликих запасів ліків в аптеці	створення надвеликих запасів ліків в аптеці
непотрібні рухи	неоптимальна організація робочого місця робітника, відсутність стандартів виконання робіт, відсутність трудової дисципліни	неоптимальна організація робочого місця робітника, відсутність стандартів виконання робіт
надмірна обробка	пропозиція непотрібних послуг (вимірювання тиску, консультація), часті зміни місця розміщення ліків в аптеці	-

Аптеки продають ліки від вітчизняних виробників, а також отримані від посередників ліки закордонного виробництва. При цьому важливим є налагодження прямих контактів з виробниками, що дозволить запобігти підробкам

та зменшити час постачання. При занадто тривалому зберіганні ліки протермінуються, їх більше не можна вживати та потрібно списувати (утилізувати). Тоді виникає потреба забезпечення постійного контролю над запасами ліків. Ліки можуть псуватися через неналежні умови зберігання (відсутність холодильнику, пряме сонячне світло тощо), їх також утилізують. Що стосується аптеки №1, то вона забезпечує адекватні умови для зберігання, проте періодично списує ліки через закінчення термінів придатності.

Муда «перевиробництва» пов'язана з тим, що персонал виконує на добровільній основі, безоплатно, зайві операції, наприклад консультування клієнтів тощо (проте тут дуже тонка межа з якісним обслуговуванням). Також даний вид втрат пов'язаний з замовленням ліків необґрунтовано великими партіями. Великі партії тривалий час зберігаються, повільно розкуповуються, псуються. В аптеці №1 немає як такої системи управління запасами, тому часто замовляються ліки в обсязі, що перевищує потрібний клієнтам.

Втрати від непрофільної роботи виникають при неоптимальному використанні праці персоналу, відношенню до нього лише як до витратного матеріалу, блокуванні всіх ініціатив. Також керівництво аптек не забезпечує кар'єрного росту персоналу та доручає роботу, нижчу за кваліфікацією. Для аптеки №1 такі недоліки діяльності не притаманні.

Муда «очікування» може виникати внаслідок тимчасової нестачі ліків, коли вони були замовлені, але ще не доставлені в аптеку, або не замовлені вчасно менеджером аптеки. Також може бути пов'язана з нерівномірним завантаженням операційної системи в різний час доби, через що виникають періодичні черги. В аптеці №1 є обидва види муда (черги виникають, головним чином, після 18 години.)

Муда «зайвого транспортування» аптекам притаманна в тому випадку, коли вони самі займаються поставками ліків від виробника. Даний вид втрат в аптеках виникає, коли вони не прораховують логістичних маршрутів з т.з. їх тривалості та вартості. В нашому випадку ліки привозять постачальники, отже даний вид втрат в аптеці не виникає.

Зайві запаси в аптеках пов'язані зі зберіганням великих партій ліків, які можуть купуватися за більш привабливою ціною (ціни як правило зменшуються при збільшенні партії), проте в них заморожуються кошти підприємства. Крім того, великі запаси ліків означають великий відсоток зіпсованих ліків. Частина ліків постачається під замовлення (оригінальні або дорогі ліки). Відповідно, коли ці замовлення не виконуються (накопичуються в аптеці), також виникає даний тип муда. Для аптеки №1 притаманна муда у вигляді зайвих запасів ліків.

Муда непотрібних рухів свідчить про нераціональний підхід до організації плану приміщення: або коли в приміщенні недоречно встановлене обладнання, або коли робітники самі порушують регламент, роблять зайві операції через відсутність стандартів виконання операцій чи трудової дисципліни. В аптеці №1 є проблема неоптимальної організації робочого місця робітника, відсутності стандартів виконання робіт.

Надмірна обробка в аптеках пов'язана з пропозицією непотрібних послуг, які за великим рахунком, не потрібні клієнту, а також з частою перестановкою (зміною розташування товарних груп (ліків)). В аптеці №1 таких втрат не існує.

Висновки до розділу.

За результатами проведеного аналізу ринку аптекних послуг України встановимо, що більшість факторів має негативний вплив. Так, політичні, соціальні та економічні фактори негативно відзначаються на діяльності аптек. Зокрема, військовий стан в країні, останні законодавчі рішення обмежують обсяги продажу ліків та рентабельність аптек. Підвищення цін виробників ліків на фоні скорочення чисельності населення внаслідок міграційних процесів, обмежує кількість потенційних покупців. На цьому фоні триває процес виходу з ринку невеликих самостійних аптек, на заміну яким приходять мережеві аптеки, що охоплюють все більшу кількість регіонів.

За результатами аналізу фінансового стану аптеки можна встановити, що він не є стабільним. Показники ліквідності, фінансової стійкості за аналізований період не відповідали нормативним значенням. Показники рентабельності в 2022-2023 рр. були від'ємними через відсутність прибутку. Несприятливий в цілому фінансовий

стан аптеки почав стабілізуватися у 2024 р. Слід зазначити позитивний тренд показників ліквідності та рентабельності.

Серед втрат «муда» аптеки варто відзначити такі суттєві: наявність протермінованих ліків, замовлення партій ліків, більших за потребу, очікування постачання ліків, черга клієнтів в аптеці, створення надвеликих запасів ліків в аптеці, неоптимальна організація робочого місця робітника, відсутність стандартів виконання робіт.

РОЗДІЛ 3. УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ АПТЕКИ №1

3.1. Обґрунтування напрямку управління результативністю аптеки №1

Для обґрунтування управління результативністю вважаємо за потрібне скористатися методикою Д. Сінка, що рекомендує встановлювати показники ефективності; економічності; якості, прибутковості; продуктивності, умов праці; оновлення. Проте ми пропонуємо поєднати згадану методику з концепцією ощадливого виробництва, визначив за допомогою останньої сфери, що потребують покращень, тобто зростання результативності.

Одним з встановлених видів «муда» є наявність протермінованих ліків, що списуються аптекою. Такі ліки не можуть бути реалізовані, вони не придатні для вживання людиною. Аптека проводить їх утилізацію за встановленими законом правилами: під наглядом представника державної комісії спеціальною компанією, за спеціальним актом. Утилізаційні витрати включаються до складу операційних витрат. Таким чином, підприємство отримує менше прибутку, а також має додатковий клопіт. Оскільки згадані витрати впливають на величину прибутку (зменшують його), встановимо перший показник в групі прибутковості - втрати прибутку від списання протермінованих ліків.

Ще одним видом «муда» аптеки є замовлення партій ліків, більших за потребу. З одного боку при збільшенні партії замовлення зменшуються загальні витрати на оформлення та супровід замовлення, проте ліки лежать на складі аптеки та повільно розкуповуються. Через це виникають зайві витрати на зберігання ліків (у т.ч. в холодильнику), що також непрямо впливає на витрати на утилізацію. Оскільки данні витрати є суттєвими, логічним є встановлення показника витрат на зберігання запасів в категорії показників економічності.

З попереднім видом «муда» тісно пов'язані втрати «створення надвеликих запасів в аптеці»: замовлення ліків надвеликими партіями призводить до того, що в аптеці утворюються значні запаси, як наслідок знижується ефективність використання активів, в т.ч. запасів. Тому в групі показників ефективності

встановимо показник оборотності запасів, що відбиває ефективність їх використання.

Нами було встановлено, що періодично (як правило ввечері, після закінчення робочого дня) в аптеці виникають черги з клієнтів, що є одним з видів «муда». Для боротьби з чергами важливо фармацевту швидше підбирати ліки та розраховувати клієнтів, тому актуальним є пришвидшення обслуговування споживачів, зменшення витрат часу на кожного з них. Показник витрат часу на клієнта є показником якості обслуговування. Тому для клієнта одним з важливих показників є встановлення в групі якості – часу оперативної роботи на клієнта (або норми часу).

Через «муду» неоптимальної організації робочого місця працівника фармацевти витрачають багато часу на роботу, функціонально некорисну. Разом з іншими факторами це також впливає на кількість клієнтів, яку фармацевт встигає обслужити за зміну, а також на черги, що періодично виникають в медичному закладі. Тому в групі показників продуктивності пропонуємо встановити час оперативної роботи фармацевту за зміну.

Через «муду» відсутності стандартів виконання робіт робітники під час обслуговування роблять багато помилок, витрачають час на їх виправлення, що збільшує час роботи, що непередбачена завданням, за зміну. Тому в групі показників умов та якості праці слід встановити показник кількості помилок обслуговування.

Ще одним видом втрат є очікування постачання ліків, які клієнти замовляють окремо під замовлення (рідкісні ліки, високої вартості). Загальною проблемою є те, що в аптеки немає чіткої системи замовлення – клієнти або заходять, або дзвонять чи пишуть фармацевту, а радше – власниці аптеки щодо закупки ліків. Отже замовлення записуються або в зошит в аптеці, або залишаються в телефоні в працівників. Часто такі замовлення губляться, оскільки не систематизовані, не мають єдиного місця зберігання. В основі роботи з такими клієнтами немає інформаційної складової. Такою інформаційною складовою міг би стати розроблений для таких цілей в телеграм чи вайбер чат-бот. Для її введення варто

встановити показник оновлення, а саме – відсоток замовлень, прийнятих за допомогою чат-боту.

Зведемо показники результативності за категоріями та видами виявлених «муда» в результуючу таблицю (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Основні показники результативності аптеки №1

Види «відходів» в аптеці №1 с. Кремидівка	Категорії показників результативності за Д.Сінком	Показники результативності аптеки
наявність протермінованих ліків	прибутковості	втрати прибутку від списання протермінованих ліків
замовлення партій ліків, більших за потребу	економічності	витрати на зберігання запасів
створення надвеликих запасів ліків в аптеці	ефективності	оборотність запасів
очікування постачання ліків	оновлення	сума замовлень, прийнятих за допомогою чат-боту
черга клієнтів в аптеці	якості	норма часу обслуговування
неоптимальна організація робочого місця робітника	продуктивності	час оперативної роботи фармацевту за зміну
відсутність стандартів виконання робіт	умов та якості праці	відсоток помилок обслуговування

Відповідно до виявлених проблем та «муда» нами рекомендується розробити комплекс заходів, що дозволять ліквідувати виявлені втрати / недоліки та підвищити результативність діяльності організації.

Зокрема, одним з заходів ми пропонуємо впровадити модель управління запасами Q-типу, що дозволить скоротити витрати та оптимізувати обсяг закупки ліків. Одночасно зменшиться кількість протермінованих ліків та витрати на їх зберігання. Також збільшиться оборотність запасів.

Також пропонується переглянути організацію робочого місця фармацевту, в т.ч. розміщення елементів в самій аптеці та сховищі для ліків. Подібний аналіз та удосконалення розміщення здійснюється на підставі побудови матеріального графу. Як результат - скорочується кількість зайвих переміщень фармацевту та час обслуговування клієнтів.

Для усунення черг клієнтів в аптеці загалом можливо використати кілька способів, зокрема збільшити кількість фармацевтів (підключити додатковий

ресурс), або перерозподілити клієнтів більш рівномірно впродовж дня шляхом надання знижок та проведення акцій в ранкові та обідні часи. Проте обидва способи потребують значних витрат і поки ще не можуть бути реалізовані. Опосередковано на скорочення черги впливає прискорення обслуговування клієнтів, що можна здійснити за допомогою карти стандартної роботи. Також карта стандартної роботи зменшує кількість помилок обслуговування.

Для усунення помилок очікування постачання ліків також пропонується впровадити чат-бот для спілкування з замовниками ліків та прописати його дію за допомогою логічної схеми. Це дозволить збирати всі замовлення без зайвих зусиль, систематизувати їх за термінами постачання, групами ліків тощо.

Перелік вищезгаданих заходів систематизуємо за видами відходів «муда» на рис. 3.1.

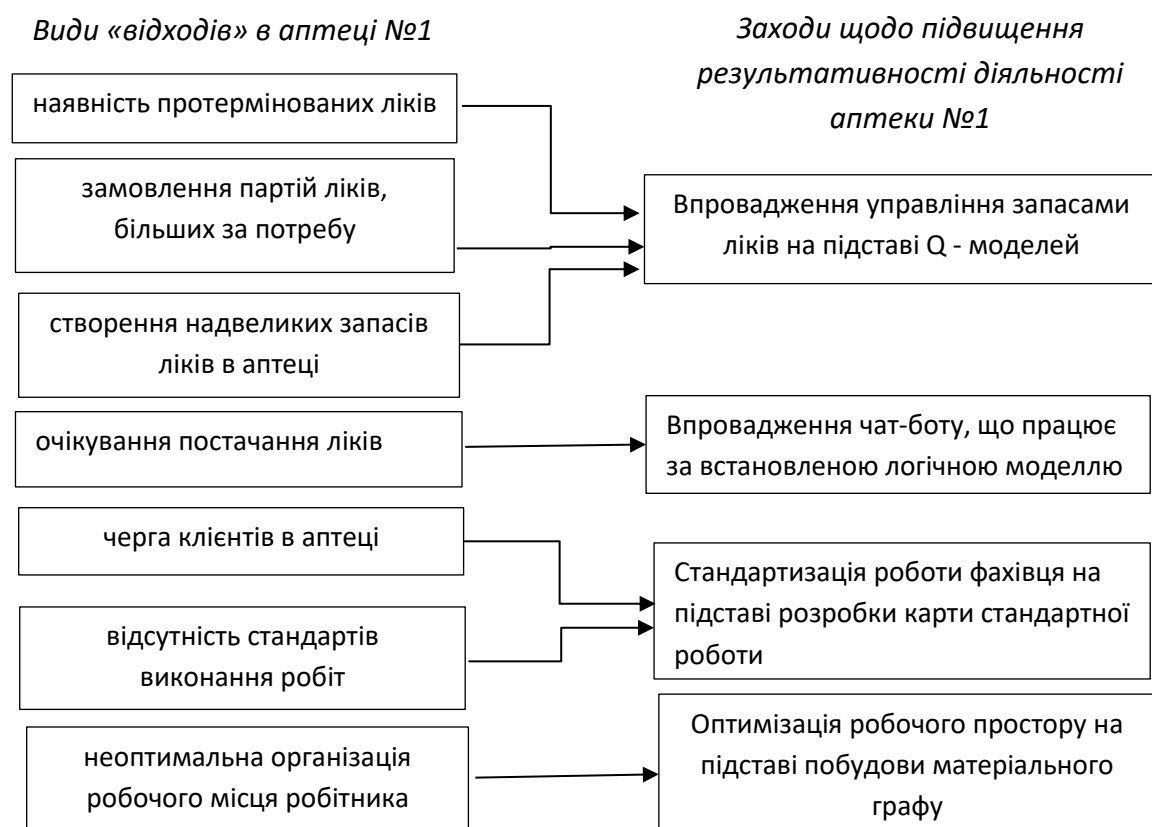


Рис. 3.1. Система заходів щодо підвищення результативності діяльності аптеки №1

Виконаємо розрахунок запропонованих заходів в наступному розділі.

3.2. Розрахунок заходів з підвищення результативності аптеки №1

Впровадження управління запасами ліків на підставі Q - моделей

На сьогодні підприємство здійснює замовлення один раз на місяць, в середньому 10 днів очікується поставка ліків. Також аптека створює страховий запас у 15% на випадок відхилень у постачаннях через різні причини. За описом розрахунок відповідає Р-моделі з фіксованим періодом замовлення, де розмір замовлення визначається:

$$q = d_{av} * (T + L) + I_r - I \quad (3.1)$$

де q — розмір замовлення;

T — кількість днів між контрольними моментами;

L — час виконання замовлення у днях (з моменту оформлення замовлення до отримання продукції для цього замовлення);

d_{av} — прогнозована середньодобова потреба;

I_r — страховий резерв;

I — наявні запаси.

Проілюструємо розрахунок на підставі Додатку А, для ліків «Цитрамон-Дарниця таблетки №6»:

$$q = 1200/365 * (30+10) * 1,15 - 24 = 127 \text{ од.}$$

В аналогічний спосіб на підприємстві визначалися замовлення інших засобів (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Величина запасу ліків у відповідності до моделі з фіксованим періодом замовлення (фрагмент)

Назва ліків	Прогнозована середньодобова потреба, од.	Страховий резерв, од.	Величина замовлення, од.	Середній запас, од.	Втрати від списання ліків за рік, грн.
Парацетамол капсули по 500 мг №10	4	21	138	82	139,10
Ацетилсаліцилова кислота таблетки по 500 мг №10	4	26	170	101	80,46
Анальгін-Дарниця таблетки по 500 мг №10	3	20	127	76	112,52

1	2	3	4	5	6
Цитрамон-Дарниця таблетки №10	4	25	159	95	154,82
Парацетамол-Дарниця таблетки по 500 мг №10	6	36	233	139	296,11
Солпадеїн актив таблетки шип. №12	5	31	201	120	1064,60
Фервекс для дорослих порошок д/ор. р-ну №8 у саше	4	25	159	95	955,60

В Додатку В наведено повний розрахунок запасу ліків відповідно до моделі з фіксованим періодом замовлення. Згадана модель характеризується тим, що наявність ліків не перевіряється кожного разу, коли відбувається збільшення / витрачання запасів. Перевірка стану запасів відбувається лише раз на місяць, при оформленні наступного замовлення. Виникнення потенційного дефіциту вимагає створення страхового резерву, через що величина запасу зростає. Відповідно зростають втрати від утилізації ліків.

Відповідно, діюча система замовлень ліків «Цитрамон-Дарниця таблетки №6» виглядає наступним чином (рис. 3.2).

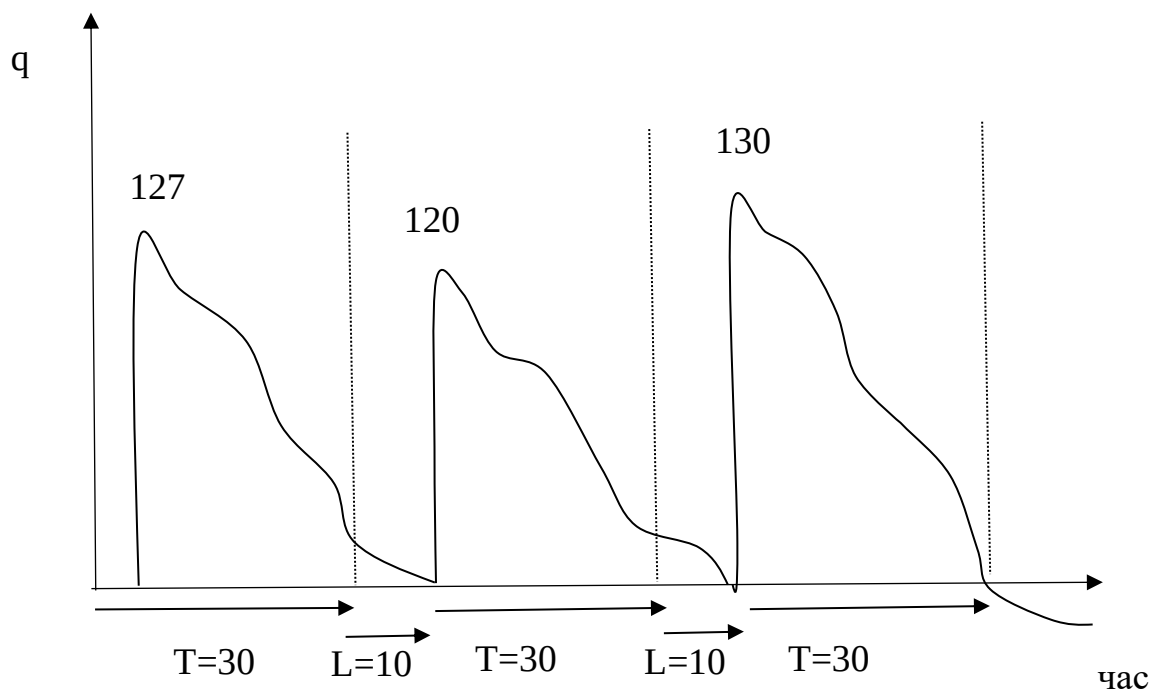


Рис. 3.2. Діюча система замовлень ліків «Цитрамон-Дарниця таблетки №6» (з фіксованим періодом)

Для скорочення витрат на зберігання та утилізацію пропонуємо замінити модель управління запасами на більш раціональну, відповідну поточним умовам модель з фіксованим замовленням (Q-модель). Завдяки цій моделі контролюється стан запасів ліків, скорочуються витрати на їх зберігання, а також на утилізацію протермінованих ліків (через зменшення запасу ліків).

Згадана модель потребує більше уваги менеджера, проте є більш вигідною з економічної точки зору. Менеджер фіксує залишки ліків на складі кожного разу, як приходить нова партія ліків або продається товар.

Розрахунок розміру замовлення Q відповідно до моделі з фіксованим замовленням здійснюється за формулою:

$$Q = \sqrt{\frac{2DS}{H}} \quad (3.2)$$

D – річна потреба в ресурсі, од.;

S – витрати на розміщення замовлення, грн.;

H – річні витрати на зберігання одиниці запасу, грн.

За даними підприємства витрати на зберігання одиниці запасу на рік складають 25% від ціни продукту, оформлення замовлення (зв'язок менеджера з постачальником, страхування, контролювання, оформлення відповідних документів тощо) – 20 грн.

Тоді розмір замовлення ліків «Цитрамон-Дарниця таблетки №6»:

$$Q = \sqrt{\frac{2 \cdot 1200 \cdot 20}{0,25 \cdot 14,5}} = 115 \text{ од}$$

Точка перезамовлення R визначається за формулою:

$$R = d_{av} * L \quad (3.3)$$

Тоді для ліків «Цитрамон-Дарниця таблетки №6»:

$$R = 3 * 10 = 30 \text{ од.}$$

Це означає, що як тільки запас ліків в аптеці зменшується до 30 од., робиться замовлення на доставку 115 од.

В аналогічний спосіб проводимо розрахунок замовлення інших засобів (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Величина запасу ліків у відповідності до моделі з фіксованим розміром замовлення (фрагмент)

Найменування товару	Річна потреба у товарі, од.	Розмір замовлення, од.	Річні витрати збереження одиниці середнього запасу товару, грн.	Середній запас, од.	Втрати від списання ліків за рік, грн.
Парацетамол капсули по 500 мг №10	1300	115	7,08	58	50,06
Ацетилсаліцилова кислота таблетки по 500 мг №10	1600	86	3,33	43	72,79
Анальгін-Дарниця таблетки по 500 мг №10	1200	139	6,20	69	55,36
Цитрамон-Дарниця таблетки №10	1500	88	6,83	44	65,46
Парацетамол-Дарниця таблетки по 500 мг №10	2200	94	8,90	47	76,79
Солпадеїн актив таблетки шип. №12	1900	99	37,05	50	106,20
Фервекс для дорослих порошок д/ор. р-ну №8 у саше	1500	45	42,13	23	201,36

В Додатку С наведено повний розрахунок запасу ліків відповідно до моделі з фіксованим періодом замовлення. Запропонована нами система замовлень ліків виглядає наступним чином (рис. 3.3).

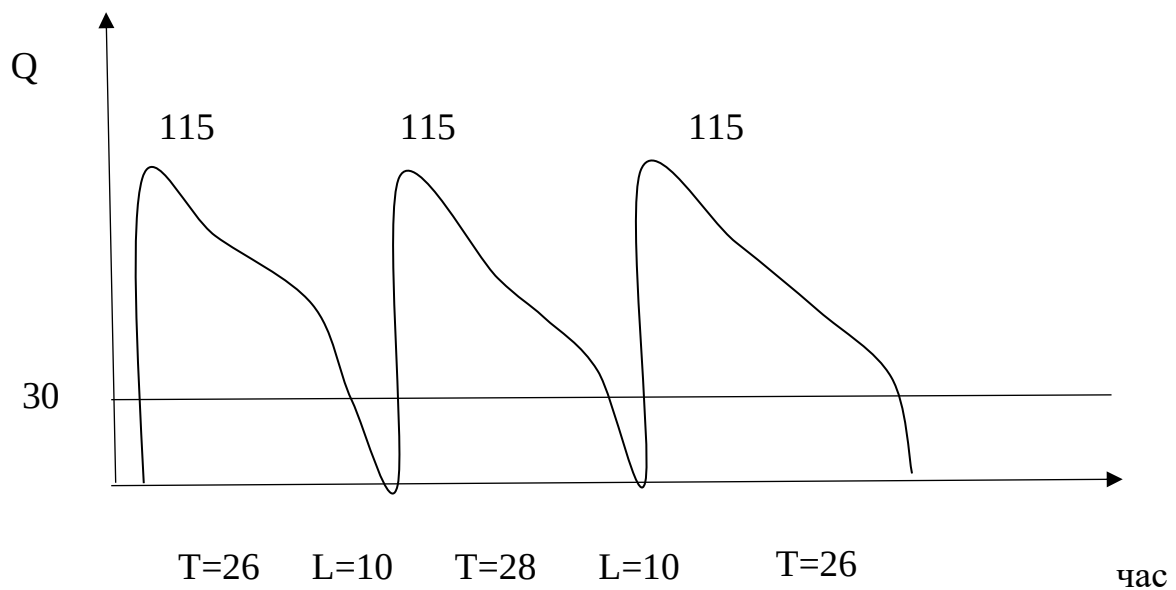


Рис. 3.3. Пропонована система замовлень ліків «Цитрамон-Дарниця таблетки №6» (з фіксованим розміром замовлення)

Впровадження чат-боту, що працює за встановленою логічною моделлю

Не всі ліки є в асортименті аптеки: деякі з них відвідувачі окремо замовляють в аптеці (приходять особисто або пишуть в Вайбер/Телеграм фармацевтів, завідувача). Як результат – частина замовлень відкладається, а деякі – втрачаються. Для автоматизації процесу збору ліків під замовлення, а також їх впорядкування ми пропонуємо запровадити чат-бот. Логічний процес оформлення замовлення з використанням чат-боту представлений на рис. 3.4.

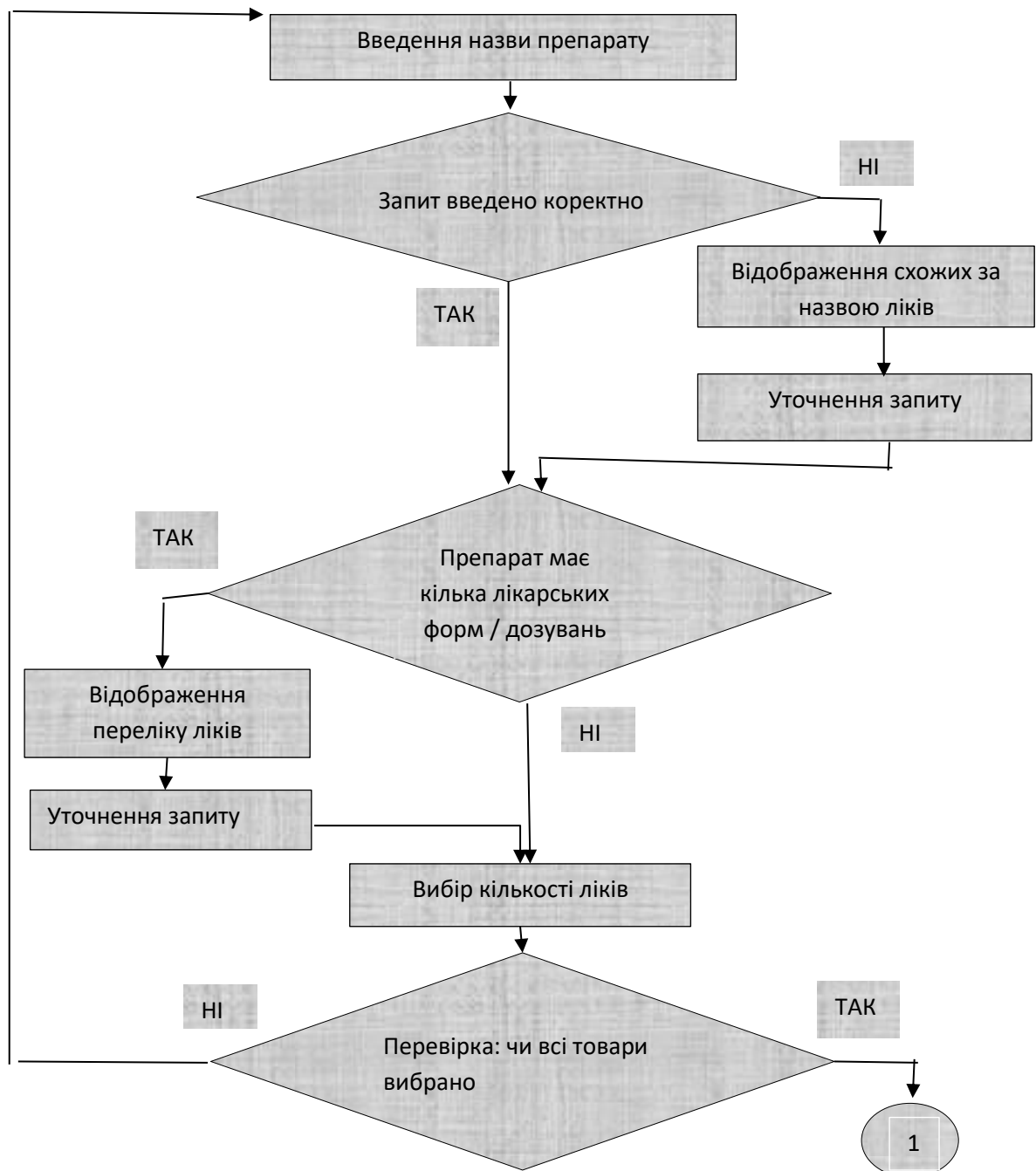


Рис.3.4. Схема логічного процесу оформлення замовлення з використанням чат-боту (початок)



Рис.3.4. Схема логічного процесу оформлення замовлення з використанням чат-боту (закінчення)

Оскільки замовлення буде оформлено лише на одну аптеку, чат-бот є достатньо спрощеним. Покупець оформлює замовлення за допомогою чат-боту та отримує номер замовлення. Фармацевт в аптеці перевіряє наявність замовлених ліків: якщо всі ліки є в наявності, то він зв'язується з покупцем з телефоном та узгоджує час, коли покупець викупить ліки. Якщо ліків в наявності немає, то фармацевт погоджує з клієнтом їх доставку (час очікування складає 3-5 днів). В будь-якому разі всі замовлення збираються в одному місті і клієнт має чітке розуміння щодо часу очікування замовлення.

Стандартизація роботи фахівця на підставі розробки карти стандартної роботи

Стандартна робота загалом є інструментом ощадливого виробництва, що являє собою набір покрокових інструкцій для виконання рутинних операцій з метою досягнення ефективності, стабільної якості та мінімізації витрат. Даний інструмент має використовуватися пересічними робітниками на своїх робочих місцях, та призначений для забезпечення однакової якості й ефективності у всіх повторюваних завданнях. Як результат використання – помилок в роботі

фармацевта стає менше, усуваються невідповідності, зменшуються втрати, у т.ч. через відмову клієнта від обслуговування.

Стандартна робота для фармацевту є формуляром, що описує правила його поведінки з покупцем, збільшує обсяги продажу за рахунок зростання їх задоволеності тощо. Основні рутинні операції фармацевту включають:

- встановлення контакту з клієнтом;
- виявлення потреб клієнта;
- перевірка рецепту ліків (якщо препарат відпускається за рецептом);
- презентація ліків або інших медичних товарів;
- робота з запереченнями;
- оплата товару покупцем.

Зокрема на першій операції фармацевт має привітати клієнта та перепитати про його потребу. В межах наступної операції фармацевт повинен встановити, чи має клієнт рецепт від лікаря (паперовий, електронний). При безрецептурному продажі клієнта потрібно опитати для встановлення симптоматики та виявлення симптомів, критичних для самолікування. Рецептурні ліки видаються тільки після перевірки рецепту (наступна операція) на оригінальність, повноту та бездефектність заповнення, а самих ліків – на наявність реєстрації. Якщо ліки є безрецептурними, з кількох обирається один вид та пропонується клієнту. Якщо клієнт з різних причин невдоволений, фармацевт обговорює це з ним, та в кінцевому висліді може запропонувати заміну (інша форма, інша діюча речовина). Далі приймається готівкова / безготівкова оплата за ліки.

На здійснення операцій відповідно до карти стандартної роботи потрібно від 12 (рецептурні ліки) до 16 хв (безрецептурні ліки). Карта стандартної роботи фармацевта наведена в табл.3.4.

Очікується, що кількість помилок обслуговування скоротиться. Так, за добу в середньому аптеку відвідує 105 клієнтів. З огляду на кількість скарг, що надходять власнику аптеки, 10-12 клієнтів не задоволені обслуговуванням через очікування в черзі, неуважність фармацевта тощо.

Відповідно рівень помилок складає $11/105 \cdot 100\% = 10,47\%$.

Таблиця 3.4

Карта стандартної роботи фармацевту з обслуговування клієнта

Структура процесу	Інструкції та пояснення	Тривалість, хв.		Візуальні підказки
		ліки за рецептом	ліки без рецепту	
1. Встановлення контакту з клієнтом ↓	1.1. Привітайте клієнта	0,5	0,5	
	1.2. Запитайте клієнта про його потребу	2	2	
2. Виявлення потреб клієнта ↓	2.1. Встановіть наявність ліків в аптеці та рецепту у клієнта	0,5	0,5	
	2.2. Встановіть симптом, для лікування якого клієнт вирішив придбати ліки (без рецепту)	-	1	
	2.3. Опитайте клієнта, чи не є симптом проявом захворювання, що потребує обов'язкового звернення до лікаря	-	2	
3. Перевірка рецепту ліків ↓	3.1. Перевірте рецепт на оригінальність за статусом, кодом (для електронного рецепту) та відсутністю виправлень (для паперового рецепту)	2	-	
	3.2. Перевірте паперовий рецепт на повноту та правильність заповнення	1	-	
	3.3. Перевірте рецептурний препарат на наявність реєстрації	1	-	
4. Презентація ліків або інших медичних товарів ↓	4.1. Визначте фармакотерапевтичну групу препаратів, які потрібно призначити	-	0,5	
	4.2. Оберіть серед ліків оптимальний препарат для клієнта	-	1,5	
	4.3. Надайте клієнту належну інформацію про пропоновані ліки	1	1	
5. Робота з запереченнями ↓	5.1. Запропонуйте оптимальну лікарську форму препарату	-	0,5	
	5.2. Запропонуйте альтернативну заміну лікарського засобу	-	1,5	
	5.3. Повідомте про правила прийому та зберігання ліків	0,5	0,5	
6. Оплата товару покупцем ↓	6.1. Повідомте покупцю суму до сплати	0,5	0,5	
	6.2. Уточніть у покупця форму оплати	0,5	0,5	
	6.3. Прийміть грошові кошти / карту	1	1	
	6.4. Віддайте чек і решту покупцю	1	1	
	6.5. Віддайте товар покупцю	0,5	0,5	
разом		12	16	

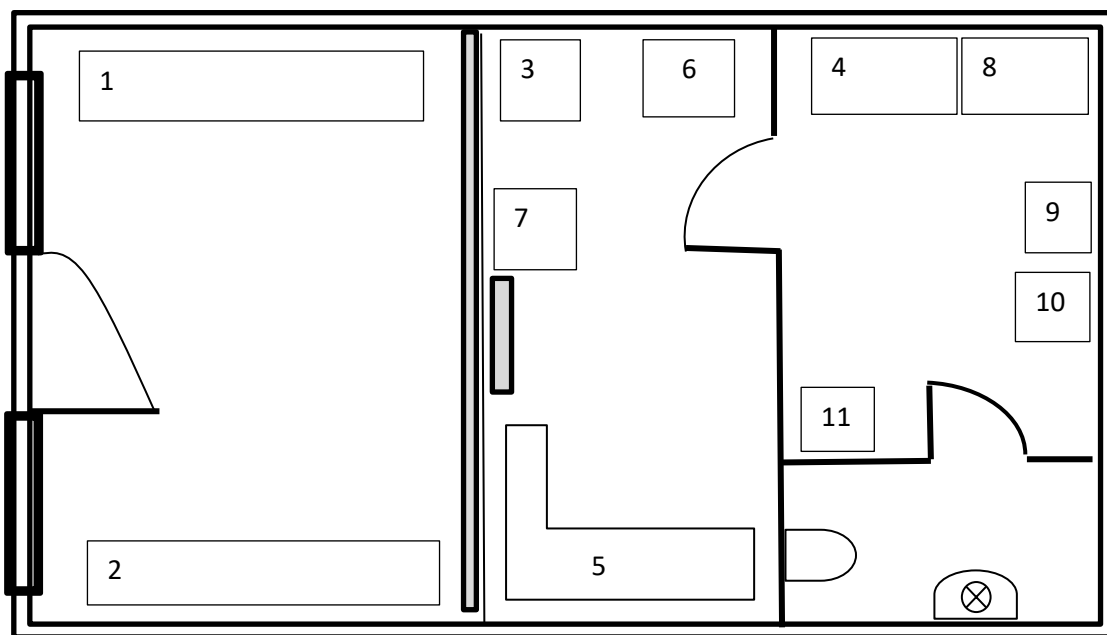
Планується, що після впровадження заходів кількість незадоволених клієнтів скоротиться до 5 осіб на добу, що складе:

$$5/105 \cdot 100\% = 4,76\%$$

Оптимізація робочого простору аптеки на підставі побудови графу матеріального потоку

Впродовж робочого дня фармацевт переміщується приміщенням закладу багато разів від одного стелажу до іншого, виходить в торговельну залу, а також заходить в підсобне приміщення. Нераціональне розміщення обладнання призводить до того, час фахівця використовується на зайві рухи, а сам він швидко втомлюється. Тому важливим є раціоналізація розміщення обладнання в аптеці.

Розміщення обладнання в аптеці на сьогодні виглядає наступним чином (рис. 3.5).



1 - вітрина для засобів гігієни та косметики; 2 –вітрина для дитячого харчування; 3- вітрина для медичного обладнання; 4-фармацевтичний холодильник; 5 - торговельне обладнання для звичайних ліків; 6 - спеціалізована шафа-сейф для контрольованих препаратів; 7 - касова стійка з касовим обладнанням; 8- медичний морозильник; 9 - шафа для технологічного одягу та спеціалізованого взуття; 10 - шафа для верхнього одягу та взуття; 11 - принтер етикеток

Рис. 3.5. План розміщення обладнання в аптеці

За результатами спостереження за роботою фармацевта впродовж кількох днів ми отримали дані щодо середньої кількості переміщень, яку вони здійснюють

за добу. Матеріальний потік між ділянками (кількість переміщень фармацевта) наведено у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Кількість переміщень фармацевта між ділянками (обладнанням) аптеки, од.

Ділянки (обладнання)	Ділянки (обладнання)										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1		-	-	2	-	-	15	-	-	-	45
2			-	8	-	-	19	-	-	-	38
3				-	-	-	2	-	-	-	8
4					18	8	35	12	-	-	22
5						-	128	-	2	-	41
6							14	2	-	-	4
7								18	-	4	15
8									-	-	8
9										10	-
10											-
11											

Пояснення до табл. 3.5: 1 - вітрина для засобів гігієни та косметики; 2 –вітрина для дитячого харчування; 3- вітрина для медичного обладнання; 4-фармацевтичний холодильник; 5 - торговельне обладнання для звичайних ліків; 6 - спеціалізована шафа-сейф для контрольованих препаратів; 7 - касова стійка з касовим обладнанням; 8- медичний морозильник; 9 - шафа для технологічного одягу та спеціалізованого взуття; 10 - шафа для верхнього одягу та взуття; 11 - принтер етикеток

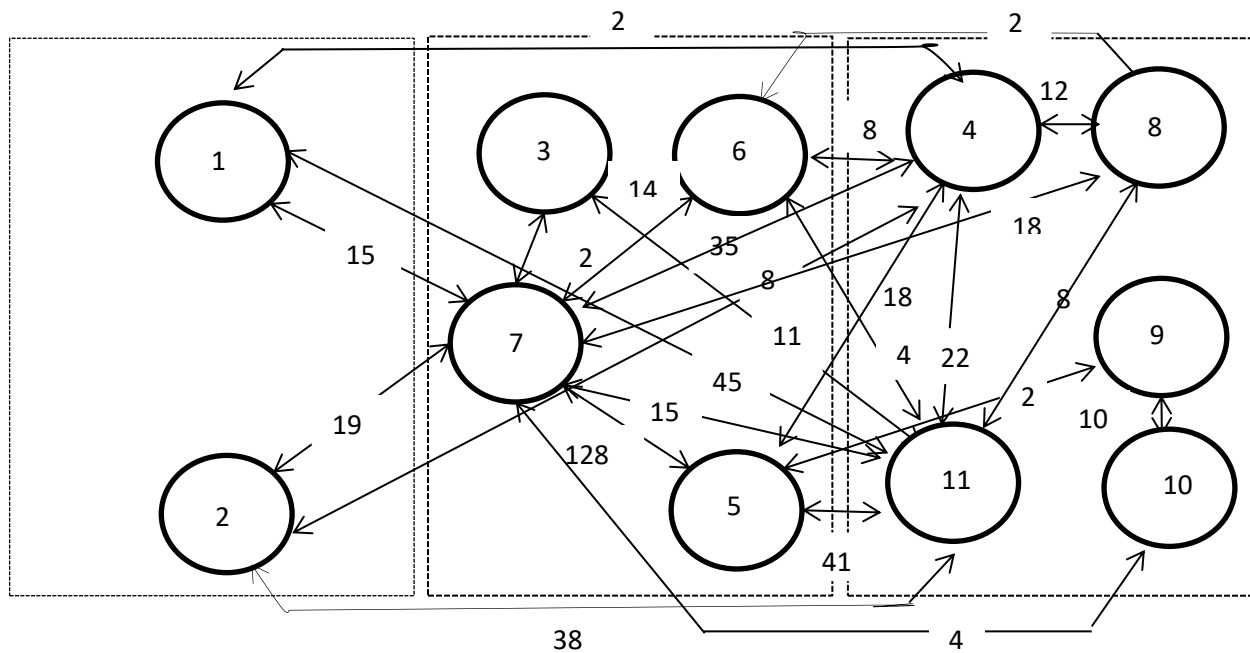
З проведеного нами аналізу розміщення обладнання аптеки було виявлено, що воно розміщено недостатньо вдало, оскільки не враховує щільність зв'язків між його елементами та відстань, яку необхідно долати фармацевту у процесі обслуговування клієнтів. При цьому варто враховувати, що деякі об'єкти не можуть бути переміщені в іншу частину приміщення, наприклад спеціалізована шафа-сейф для контрольованих препаратів.

На нашу думку, слід покращити розміщення об'єкту з урахуванням:

- відстані, яку необхідно долати фармацевту між елементами аптеки;
- вимог до розміщення процесу, що враховують обсяги матеріальних потоків між окремими елементами;
- конструкторських та безпекових вимог при розміщенні елементів в приміщеннях.

Оцінимо умовні витрати на переміщення фармацевта між ділянками (обладнанням) аптеки. Припустимо, що транспортні витрати становлять 1 у.о. при переміщенні ремонтника між сусідніми ділянками і 1 у.о. додатково при кожному перетині кордонів між несуміжними ділянками.

Побудуємо граф матеріального потоку між ділянками аптеки на підставі інформації з табл. 3.5 (рис. 3.6).



Пояснення до рис. 3.6: 1 - вітрина для засобів гігієни та косметики; 2 - вітрина для дитячого харчування; 3 - вітрина для медичного обладнання; 4 - фармацевтичний холодильник; 5 - торговельне обладнання для звичайних ліків; 6 - спеціалізована шафа-сейф для контрольованих препаратів; 7 - касова стійка з касовим обладнанням; 8 - медичний морозильник; 9 - шафа для технологічного одягу та спеціалізованого взуття; 10 - шафа для верхнього одягу та взуття; 11 - принтер етикеток

Рис. 3.6. Граф матеріального потоку кількості переміщень фармацевта між ділянками аптеки (у форматі «як є»)

Цей граф матеріального потоку буде первісним для пошуку схеми найкращого розміщення ділянок аптеки.

Далі потрібно встановити умовні транспортні витрати при вихідному розміщенні ділянок. Для цього вартість одного переміщення (1 у.о.) множать на кількість переміщень між кожною парою ділянок.

Наприклад, вартість переміщень між ділянками 3 та 7 (знаходяться в одному секторі, отже ціна переміщення – 1 у.о.): $1*2=2$ у.о.

Вартість переміщень між ділянками 1 та 7 – 2 у.о. (знаходяться в різних секторах): $(1+1)*15=30$ у.о.

Сумарні витрати на переміщення при вихідному розміщенні ділянок аптеки складуть:

$$3*2+2*15+3*45+3*8+2*19+3*38+1*2+2*8+2*18+2*8+2*35+1*12+1*22+1*128+2*2+2*41+1*14+2*2+2*4+2*18+2*4+2*15+8*1+1*10=853 \text{ у.о.}$$

Для зниження умовних витрат на переміщення потрібно проаналізувати інші варіанти розміщення ділянок, там де це можливо. Так, найбільша кількість зв'язків між ділянками 5 та 7, проте вони й так знаходяться поряд. Також багато зв'язків припадає на ділянку 11, що знаходиться в третьому секторі. Більшість ділянок, які мають зв'язки, розміщена в службовому приміщенні фармацевта, за торговельним прилавком. Тому є сенс розміщення ділянки 11 (принтера етикеток) в другому секторі. Для розвантаження другого сектору пропонується перемістити вітрину для медичного обладнання в залу для відвідувачів (перший сектор). Також доцільно перемістити ділянку 4 (фармацевтичний холодильник) до другого сектору, оскільки нею часто користується фармацевт.

На рис. 3.7 показана змінена схема розміщення ділянок, що є результатом переміщення ділянки 3, 4, 11. Зауважимо, що умовна ціна переміщення при такому розміщенні не перевищує 2 у.о. (замість 3 у.о. в попередньому варіанті).

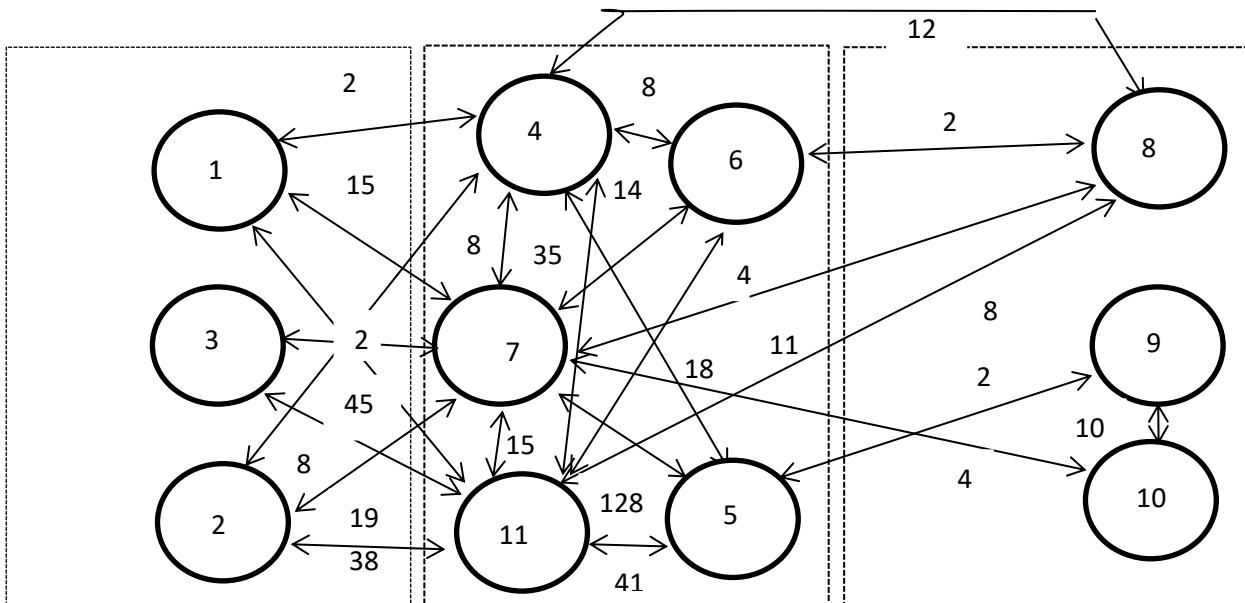
Відповідно змінюємо план розміщення обладнання в аптеці (рис. 3.8), ремонтні роботи не передбачено.

Сумарні витрати на переміщення при новому плануванні розміщення ділянок аптеки складуть:

$$2*2+2*15+2*45+2*8+2*19+2*38+2*2+2*8+1*18+1*8+1*35+2*12+1*22+1*128+2*2+1*41+1*14+2*2+1*4+2*18+2*4+1*15+2*8+1*10=661 \text{ у.о.}$$

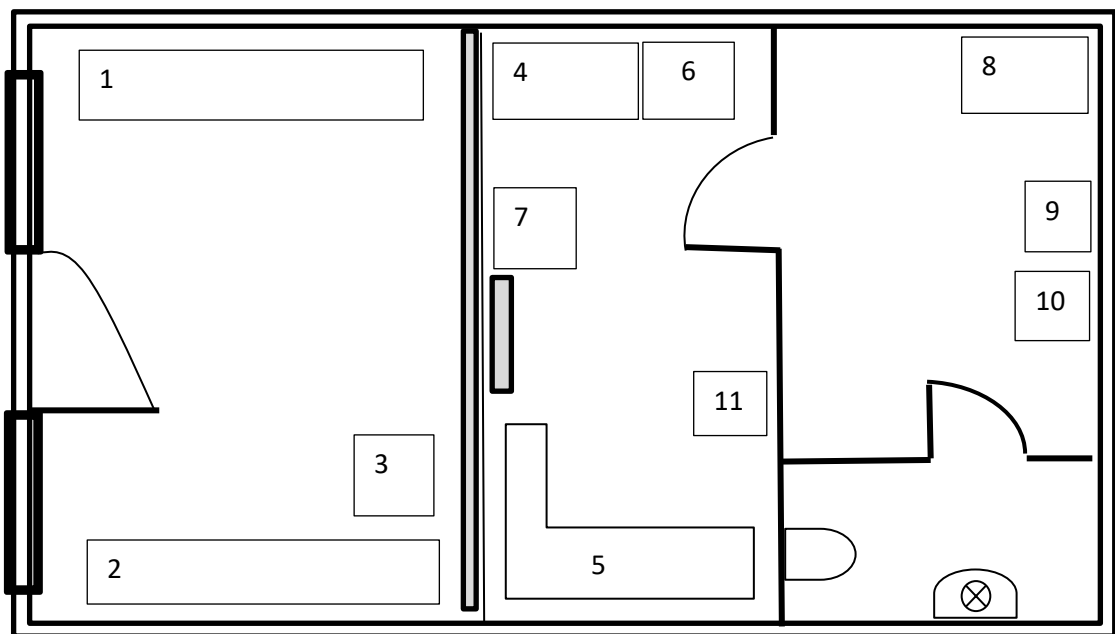
Як можна побачити, сумарні витрати на переміщення після змін скоротилися. Скорочення умовних витрат складе:

$$\Delta \text{ У.В.} = (853-661)=192 \text{ у.о.}$$



Пояснення до рис. 3.7: 1 - вітрина для засобів гігієни та косметики; 2 –вітрина для дитячого харчування; 3- вітрина для медичного обладнання; 4-фармацевтичний холодильник; 5 - торговельне обладнання для звичайних ліків; 6 - спеціалізована шафа-сейф для контрольованих препаратів; 7 - касова стійка з касовим обладнанням; 8- медичний морозильник; 9 - шафа для технологічного одягу та спеціалізованого взуття; 10 - шафа для верхнього одягу та взуття; 11 - принтер етикеток

Рис. 3.7. Граф матеріального потоку кількості переміщень фармацевта між ділянками аптеки (у форматі «як має бути»)



Пояснення до рис. 3.7: 1 - вітрина для засобів гігієни та косметики; 2 –вітрина для дитячого харчування; 3- вітрина для медичного обладнання; 4-фармацевтичний холодильник; 5 - торговельне обладнання для звичайних ліків; 6 - спеціалізована шафа-сейф для контрольованих препаратів; 7 - касова стійка з касовим обладнанням; 8- медичний морозильник; 9 - шафа для технологічного одягу та спеціалізованого взуття; 10 - шафа для верхнього одягу та взуття; 11 - принтер етикеток

Рис. 3.8. План розміщення обладнання в аптеці після змін

Враховуючи, що в середньому на одне переміщення між ділянками аптеки у фармацевта витрачається в середньому 15 с, розрахуємо економію витрат часу від більш оптимального розміщення ділянок: $192 \cdot 15 \text{ с} = 48 \text{ хв. або } 0,8 \text{ години}$.

Тобто час оперативної роботи фармацевта збільшився на 0,8 год. за робочу зміну. За цей час фармацевту можна обслужити більшу кількість клієнтів.

Тобто скоротити виконання поточного ремонту одиниці авто можна на 40 хв. за рахунок більш оптимального розміщення ділянок.

3.3. Оцінювання підвищення результативності за результатами проведених заходів

В результаті реалізації заходів щодо впровадження моделі управління запасами з фіксованим розміром замовлення має підвищитися оборотність запасів.

Визначимо середній період оборотності запасів до та після змін за даними Додатків А, В.

СПо (до змін) = 40 діб (30 діб контрольного періоду та 10 діб на очікування товару від постачальників)

СПо (після змін) = 19,9 діб (див. Додаток В)

Таким чином, середній період оборотності запасів скоротився на:

$$40 - 19,9 = 20,1 \text{ діб}$$

Економічний ефект від прискорення оборотності запасів (Е) визначається:

$$E = (O_{mp} - O_{pp}) \cdot T_d \quad (3.4)$$

де O_{mp} , O_{pp} – період оборотності минулого та поточного періоду відповідно, діб;

T_d – середньоденний товарообіг, тис. грн.

$$E = (40 - 19,9) \cdot (30055,7 \text{ тис. грн.} / 365) = 1655 \text{ тис. грн.}$$

Тобто, це означає, що при прискоренні оборотності запасів на 20,1 діб підприємство вивільняє 1655 тис. грн.

Ще одним показником результативності виступають витрати на зберігання запасів. Розрахунок витрат на зберігання (V_z) до та після змін наведено в Додатку D., розрахунок проведено за формулою:

$$B_3 = C_{p3} * B_3 \quad (3.5)$$

де C_{p3} – середній запас товарів, од.

B_3 – витрати на зберігання одиниці товару на рік.

До змін сумарні витрати склали 473,48 тис. грн., після змін – 87,54 тис. грн., отже різниця складе:

$$473,48 - 87,54 = 385,94 \text{ тис. грн.}$$

За результатами проведених змін також зменшилися втрати прибутку від списання протермінованих ліків. Так, підприємство втрачає 0,5% від середньорічної вартості запасів ліків. До змін загальна сума втрат складала 113,6 тис. грн. (Додаток D), а після змін – 21,0 тис. грн. (Додаток C), відповідно зміни складуть:

$$113,6 - 21 = 92,6 \text{ тис. грн.}$$

В результаті встановлення чат-боту зросте продаж ліків в аптеці, оскільки покупці отримують додаткову зручну можливість замовлення та отримання ліків поблизу місця проживання (що зручно для маломобільних жителів, матерів з маленькими дітьми тощо)

Вартість чат-боту складає 12-15 тис. грн., його можна встановити за допомогою посилання (за кодом в аптеці) та поділитися з іншими. За оцінками фахівців чат-бот буде встановлено на першому році використання 10% жителів с. Кремидівка (з 2900 осіб) та 5% жителів сусідніх сіл (6 тис. осіб), що в перший рік складе: $0,1 * 2,9 + 0,05 * 6 = 590$ осіб

З урахуванням того, що в середньому чек аптеки складав 500 грн./людину, він збільшиться на 5% (за рахунок того, що покупці не будуть шукати ліки в інших аптеках та будуть замовляти поблизу), маржа аптеки 25%, то встановлення чат-боту окупиться за перший рік використання:

$$500 * 590 \text{ осіб} * 0,25 * 12 * 0,05 = 44,25 \text{ тис грн. (що перевищує вартість розробки чат-боту в 12 тис. грн.)}$$

В результаті заходів із стандартизації роботи фахівця на підставі розробки карти стандартної роботи зменшиться кількість помилок обслуговування за розрахунками з 10,47% до 4,76%, що складе:

$$10,47\% - 4,76\% = 5,71\%.$$

Також в результаті заходів зменшується норма часу обслуговування клієнта. За даними підприємства вона складала 20 хв. / ос. до змін. Після змін складала 12-16 хв. (для рецептурних та безрецептурних препаратів), див. табл. 3.4. Скорочення норми часу обслуговування складе щонайменше:

$$20 \text{ хв.} - 16 \text{ хв.} = 4 \text{ хв. (або 20\%).}$$

За результатами оптимізації робочого простору аптеки на підставі побудови матеріального графу час оперативної роботи фармацевта (час обслуговування клієнтів) зростає на 0,8 год. Зауважимо, що за результатами фотографії робочого дня до змін фармацевт витрачав на оперативну роботу 6 год. з 8-годинної зміни. Відповідно час оперативної роботи збільшився та склав:

$$6 + 0,8 = 6,8 \text{ год./зм. (зростає на 13,3\%)}$$

Визначимо зміну показників результативності підприємства після заходів (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Зміна показників результативності діяльності підприємства після заходів

Показник результативності	До змін	Після змін	Відхилення
Оборотність запасів, об/рік	40	19,9	-20,1
Витрати на зберігання, тис. грн.	473,48	87,54	-385,94
Втрати прибутку від списання протермінованих ліків, тис. грн.	113,6	21	-92,6
Сума замовлень, прийнятих за допомогою чат-боту, тис. грн.	-	44,25	+44,25
Відсоток помилок обслуговування, %	10,47	4,76	5,71
Норма часу обслуговування, хв./ос.	20	16	-4
Час оперативної роботи фармацевта за зміну, год.	6	6,8	+0,8

Таким чином, впроваджені заходи дозволять підвищити показники результативності.

ВИСНОВКИ

За результатами проведених в роботі досліджень зроблено висновки:

1. Під управлінням результативністю варто розуміти сукупність поступових дій суб'єкта господарювання у напрямку забезпечення досягнення цілей, що передбачає якісні зміни в організації, а саме удосконалення внутрішніх процесів; покращення обслуговування споживачів, підвищення вартості компанії тощо. Серед підходів щодо вимірювання результативності більш обґрунтованим виглядає підхід Д.Сінка, оскільки він дозволяє використати обрану систему показників на підприємстві будь-якої галузі (сфери діяльності), врахував його специфіку, а також охоплює різні аспекти діяльності підприємства.

2. За результатами аналізу ринку аптечних послуг України встановимо, що політичні, соціальні та економічні фактори негативно відзначаються на діяльності аптек. Зокрема, військовий стан в країні, останні законодавчі рішення обмежують обсяги продажу ліків та рентабельність аптек. Підвищення цін виробників ліків на фоні скорочення чисельності населення внаслідок міграційних процесів, негативно впливає на кількість потенційних покупців. На цьому фоні триває процес виходу з ринку невеликих самостійних аптек, на заміну яким приходять мережеві аптеки, що охоплюють все більшу кількість регіонів.

3. Серед втрат «муда» аптеки варто відзначити: наявність протермінованих ліків, замовлення партій ліків, більших за потребу, очікування постачання ліків, черги клієнтів, створення надвеликих запасів ліків, неоптимальну організацію робочого місця робітника, відсутність стандартів виконання робіт. Для їх усунення пропонується впровадити модель управління запасами Q-типу, що дозволить скоротити витрати на зберігання, втрати від псування ліків та оптимізувати обсяг їх закупки (витрати на зберігання скорочуються на 385,94 тис. грн., втрати від списання протермінованих ліків – на 92,6 тис. грн.). Також пропонується стандартизувати роботу фахівця на підставі розробки карти стандартної роботи (скорочується кількість помилок), впровадити чат-бот для оформлення замовлень та оптимізувати робочий простір аптеки на підставі побудови графу матеріального потоку, що дозволяє збільшити час оперативної роботи фармацевта на 0,8 год./зм.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Bernard Marr. Key Performance Indicators (KPI): The 75 Measures Every Manager Needs to Know. Pearson UK, 2012.
2. Karpenko Y., Kuznetsova I., Chykurkova A., Matveyeva M., Hridin O., Nakonechna K. Formation of the Enterprise Strategy based on the Industry Life Cycle. *Independent Journal of Management & Production*. 2021. Vol. 12 No.3, pp. 262-280
3. Sink D. Scott. Productivity Management: Planning, Evaluation, Control, and Improvement. Wiley, 1985. 518 p.
4. Антонюк Т. Ціни на ліки в Україні цьогоріч зросли майже на 11% – Liki24.com. Forbes. <https://forbes.ua/news/tsini-na-liki-v-ukraini-tsogorich-zrosli-mayzhe-na-11-liki24com-05122024-25317>
5. Артюх О.В., Чернишова Л. В. Оцінка результативності бізнес-процесів на підприємствах роздрібної торгівлі: огляд підходів. *Економіка та суспільство*. 2022. №40. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1443>
6. Базика С.К. Результативність та ефективність у державному управлінні: сутність понять та їх взаємозв'язок. *Право та державне управління*. №2(31). Т.2. 2019. С. 37-42.
7. Більше аптек та розвиток власного виробництва: Як змінився сектор торгівлі за рік війни. Хмарочос. <https://hmarochos.kiev.ua/2023/03/07/bilshe-aptek-ta-rozvytok-vlasnogo-vyrobnychtva-yak-zminyvsya-sektor-torgivli-za-rik-vijny/>
8. Бойко І. ТОП-5 аптечних мереж монополізують ринок: дрібні аптеки втрачають шанс на виживання. Уніан. https://www.unian.ua/common/top-5-aptechnih-merezh-monopolizuyut-rinok-dribni-apteki-vtrachayut-shans-na-vizhivannya-13030548.html#goog_rewarded
9. Вумек Дж., Джонс Д. Т., Рус Д. Машина, що змінила світ / пер. з англ. Раблум і Лін Інститут Україна, 2017. 338 с

10. Герило В.М. Ощадливе виробництво як організаційно-економічний механізм підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економіка і організація управління*. № 3 (47). 2022. С.41-46.
11. Гречухін А.С., Гречко А.В. Методи оцінки ефективності виробничої діяльності підприємства. *Актуальні проблеми економіки та управління : збірник наукових праць молодих вчених*. 2016. № 10. <https://ela.kpi.ua/items/1cff3d78-b305-4561-89c3-565572b6eb3c>
12. Григорук П.М., Завгородня Т.П., Григорук С.С. Оцінювання результативності діяльності компанії. *Моделювання та інформаційні системи в економіці*. 2018. №96. С. 56-66.
13. Грицишена З.О. Міграційні потоки українців внаслідок повномасштабної війни: погляди України та міжнародних організацій. *Економіка, управління та адміністрування*. № 2 (108). 2024. С. 128-138.
14. Гутор Т.Г., Колінковський О.М. та інші. Епідеміологія серцево-судинних захворювань в Україні: загальні тенденції. *Public Health Journal*. № 1(7). 2025. С. 77-84.
15. Денисюк О.Г., Саннікова С.Б. Lean-менеджмент як технологія управління вітчизняними підприємствами в умовах кризи. *Економіка та суспільство*. №46. 2022. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2023>
16. Дзюбинська Х.М., Шашина М.В. Обґрунтування необхідності застосування систем ощадливого виробництва для підвищення ефективності промислових підприємств. *Економіка і суспільство*. №18. 2018. С. 389-394.
17. Динаміка курсу USD до гривні. Мінфін. <https://index.minfin.com.ua/ua/exchange/nbu/curr/usd/>
18. Дорош О. І., Кичма Р. Я., Лебедь Р. І. Ощадливе виробництво та циркулярна економіка: співвідношення понять управлінських концепцій підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. № 10. 2024. С. 117-122.
19. Друкер П. Ефективний керівник. Пер. з англ. Р.Машкової. КМ –Букс, 2019. 288 с.

20. Іщенко С. В., Шушмарченко І. В., Пойда І. К., Ключ Ю. М. Концептуальні засади організації управління стратегічною результативністю суб'єктів економічної діяльності. *Вісник НТУ «ХПІ»*. №2. 2022. С. 21-28.
21. Кублікова Т.Б., Кузнецова І.О., Малютенко О.Ю. Діагностика ризику невиконання цілей в управлінні змінами. *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика. Матеріали між. наук.-практ. конф.*, м. Харків, 3-4 березня 2020 року. Харків: ФОП Панов А.М., 2020. С.43-45.
22. Кузнецова І.О. Стратегічне управління підприємством на засадах ресурсного підходу. *Науковий вісник ОНЕУ*. № 7-8. 2023. С.113-117
23. Кузнецова І.О., Бігунович А.В. Механізм управління результативністю діяльності логістичного підприємства. *Науковий вісник ОНЕУ*. №3-4 (276-277). 2020. С. 90-96.
24. Лаврененко В. В., Янголь Г. В. Проектування процесу забезпечення стратегічної результативності підприємств. *Проблеми економіки*. №2 (40). 2019. С. 108-118.
25. Липова Г., Середа С. Між бажанням і дією: здоровий спосіб життя в уявленні українців. Kantar. <https://www.kantar.com/ua/inspiration/consumers/healthy-lifestyle-in-ukraine>
26. Нове регулювання змінює фармацевтичний ринок: скільки аптек закриється через нові правила? УНН. <https://surl.li/srgkag>
27. Осадча О. О. Система показників результативності діяльності вітчизняних суб'єктів. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»*. 2016. № 3(31). С. 53–58.
28. Осокіна А. В. Ковердюк Д.А. Результативність бізнес-організації: поняття та вимірювання. *Економіка та суспільство*. 2023. №56. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2975>
29. Оцоколіч В. Топ сфер із найвищим рівнем поширеності корупції згідно Звіту НАЗК за результатами опитування населення та бізнесу. Ліга закон. <https://surl.lu/qxlck>

30. Пашков В., Гнедик Г. Фармацевтична політика держави в умовах воєнного стану. *Публічне право*. № 2 (46). 2022. С.80-90.
31. Петренко М. І., Іванюта П. В. Дослідження особливостей стратегії досягнення економічної стійкості та ефективності на сучасному етапі розвитку підприємства. *Економічний простір*. №161. 2020. С. 89-93.
32. Петрова І. Л. Стратегічне управління людськими ресурсами : навч. посіб. К. : КНЕУ, 2013.466 с.
33. Продіус О. І., Афанасенко М. А. Стратегічні напрями підвищення ефективності діяльності торгівельного підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. № 63. 2024. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4194/4123>
34. Риженко О.М. Особливості впровадження концепції lean-management на металургійному підприємстві. *Review of transport economics and management*. 2022. №6(22). С. 60–71.
35. Роздрібна реалізація ліків протягом року війни. Proxima. <https://proximaresearch.com/ua/ua/novini/rozdribna-realizacziya-likiv-protyagom-roku-vijni/>
36. Сафонов Ю. М., Масленников Є. І., Побережець О. В. Концептуальні аспекти стратегічного управління результатами діяльності промислового підприємства. *Наукові записки НаУКМА*. 2016. Т.1. №1. С. 159-165.
37. Сахацький М. П., Казанджі А. В. Теоретико–методичні засади оцінки результативності управління виробничо–господарською діяльністю підприємства. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2017. №1. С. 135-141.
38. Смолич Д.В. Сучасні тенденції ощадного виробництва та можливості їх застосування вітчизняними підприємствами. *Економічний простір*. 2017. № 119. С. 206-214.
39. Статистична інформація щодо діяльності аптек. Держстат. <https://www.ukrstat.gov.ua/>

40. Таранич О., Якімова Н., Лігус Г. Ключові показники ефективності як інструмент удосконалення менеджменту організацій. *Економіка і організація управління*. №4(56). 2025. С.65-78.
41. Тарарусь Ю.О., Колодченко Д.В. Розмежування понять ефективності та результативності. *Інтернет–конференції ХНУМГ ім. ОМ Бекетова*, 2018
42. Топ аптечних мереж України за оборотом. RAU. <https://rau.ua/novyni/top-10-aptechnih-merezh-2023/>
43. Україна в вогні війни. *Фармацевтична галузь*. №3. 2024. <https://promoboz.com/journal/2024/3-102september/ukrayina-u-vogni-vijny/>
44. Харченко Ю.П. Ключові аспекти ощадливого виробництва на промислових підприємствах у сучасних умовах. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. № 3(39). 2024. С.83-97.
45. Чи зростає рівень корупції в Україні? Втрата одного балу в Індексі сприйняття корупції. EUACI. <https://surl.lu/aqszsu>
46. Шкуренко О. В. Концепція «lean production» в системі стратегічного менеджменту транспортних підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. № 7 (265). 2023. С. 57-64.
47. Щербина О. С. Показники результативності продажів на підприємствах будівельної направленості. *Актуальні проблеми економіки*. №3. 2023. С.6-15.
48. Щорічний звіт про стан здоров'я населення України та епідемічну ситуацію за 2023 рік. 78 с. <https://surl.li/gxhdbbs>

Відомості щодо продажів ліків за 2024 р.

Найменування ліків	Кількість, од	Ціна, грн	Обсяг продажу, грн.
Цитрамон-Дарниця таблетки №6	1200	14,5	17400
Парацетамол капсули по 500 мг №10	1300	28,3	36790
Ацетилсаліцилова кислота таблетки по 500 мг №10	1600	13,3	21280
Анальгін-Дарниця таблетки по 500 мг №10	1200	24,8	29760
Цитрамон-Дарниця таблетки №10	1500	27,3	40950
Парацетамол-Дарниця таблетки по 500 мг №10	2200	35,6	78320
Солпадеїн актив таблетки шип. №12	1900	148,2	281580
Фервекс для дорослих порошок д/ор. р-ну №8 у саше	1500	168,5	252750
Гідазепам ІС таблетки по 0.02 г №20 (10x2)	1500	169,3	253950
Корвалол краплі ор. по 50 мл у флак. з проб.-крап.	1450	56,5	81925
Фармацитрон порошок д/ор. р-ну по 23 г №10 у пак.	1250	159,6	199500
Валеріана таблетки, в/о по 30 мг №100 (20x5)	2200	142,7	313940
Цитрамон У таблетки №10	1650	16,5	27225
Біфрен капсули по 250 мг №20 (10x2)	1500	285	427500
Грипаут таблетки №10	1250	72	90000
Цинаризин Софарма таблетки по 25 мг №50 у бліс.	1450	62	89900
Золофт таблетки, в/плів. обол. по 50 мг №28 (14x2)	1200	643	771600
Цитропак-Дарниця таблетки №6	1600	19,8	31680
Евказолін аква спрей наз. 1 мг/г по 10 г у флак.	2100	128	268800
Нафтизин краплі наз. 0.1 % по 10 мл у флак. скл.	850	36	30600
Назо-спрей спрей наз. 0.5 мг/мл по 15 мл	610	73	44530
Фармазолін краплі наз. 0.1 % по 10 мл у флак.	1520	56	85120
Вугілля активоване Карбоактив таблетки по 0,25 г №10	2500	5	12500
Септефрил таблетки по 0.2 мг №10	1650	25,5	42075
Німесил гранули д/ор. сусп. 100 мг/2 г по 2 г №30 (3x10) у пак.	1200	323,7	388440
Спазмалгон дуо таблетки №20 (10x2)	1800	148,5	267300
Натрію хлорид розчин д/інф. 9 мг/мл по 100 мл у пляш.	853	28,8	24566,4
Ніксар таблетки по 20 мг №10	1200	145,2	174240
Каптопрес-Дарниця таблетки №20 (10x2)	3500	84	294000
Нурофен форте таблетки, в/о по 400 мг №12	1500	128	192000
Детралекс 1000 мг таблетки, в/плів. обол. по 1000 мг №30 (10x3)	900	553	497700
Алохол таблетки, в/плів. обол. №50 (10x5)	920	142	130640
Ібупрофен 400 таблетки, в/о по 400 мг №20 (10x2)	925	92	85100
Трипліксам 5 мг/1,25 мг/5 мг таблетки, в/плів. обол.	1412	305	430660
Панкреатин-Здоров'я форте 14000 таблетки, в/о, киш./розч. №50	1450	122	176900
Корвалмент капсули м'як. по 0.1 г №30 (10x3)	1655	48	79440
Спирт етиловий 96% розчин 96 % по 100 мл у флак. полім.	1900	37,5	71250
Лоперамід таблетки по 2 мг №20 (10x2)	820	36,5	29930
Омепразол капсули по 20 мг №30 (10x3)	940	94,7	89018
Тантум верде спрей д/рот. порож. 1.5 мг/мл	755	220,3	166326,5
Стрепсілс інтенсив з медом та лимоном льодяники	1602	142	227484
Хлоргексидин розчин д/зовн. заст. 0.05 % по 200 мл у флак.	720	38,6	27792
Азитроміцин-Астрафарм капсули по 500 мг №3	988	90	88920
Форксіга таблетки, в/плів. обол. по 10 мг №30 (10x3)	747	902	673794
Джардінс таблетки, в/плів. обол. по 10 мг №30 (10x3)	300	845,3	253590

Валідол таблетки сублінгв. по 0.06 г №10 у бліс. б/пачки	1284	19	24396
Нурофен для дітей форте суспензія ор. зі смак. полун. 200 мг	625	240	150000
Вітамін С 500 таблетки жув. зі смак. апельс. по 0.5 г №10	1212	19	23028
Но-шпа форте таблетки по 80 мг №10 у бліс.	1300	72	93600
Ентеросгель екстракапс капсули по 0.32 г №14 (7х2)	1262	89,3	112696,6
Аміксин ІС таблетки, в/о по 0.125 г №3	920	250,4	230368
Нокспрей спрей наз. 0.05 % по 10 мл у конт.	1126	102,2	115077,2
Ортофен-Здоров'я форте таблетки, в/о,	849	27,4	23262,6
Назалонг спрей наз., доз. 0.05 % по 10 г у флак.	1422	115	163530
Новірин форте таблетки по 1000 мг №30 (10х3)	1662	322	535164
Піколакс таблетки по 7.5 мг №10	960	45,5	43680
Бісопролол-КВ таблетки по 5 мг №30 (10х3)	1255	22,1	27735,5
Синупрет форте таблетки, в/о №20	920	342	314640
Левомеколь мазь по 40 г у тубах б/упак.	1280	54,7	70016
Антраль таблетки, в/о по 0.2 г №30 (10х3)	1125	250,1	281362,5
Тівортін розчин д/інф. 42 мг/мл по 100 мл у пляш.	920	162	149040
Ворміл таблетки д/жув. по 400 мг №3	822	141,1	115984,2
Омес капсули по 20 мг №30 (10х3)	1100	182	200200
Канефрон Н таблетки, в/о №60 (20х3)	812	424	344288
Декатиле таблетки д/розсмок. №20 (10х2)	1222	233,3	285092,6
Ібупрофен-Дарниця таблетки по 200 мг №50 (10х5)	810	72,5	58725
Візілтон краплі оч. по 10 мл у флак.	400	148,3	59320
Аугментин (BD) таблетки, в/плів. обол. по 875 мг/125 мг №14	460	422,2	194212
Лопераміду гідрохлорид капсули по 2 мг №20 (10х2) у пач.	500	25,5	12750
Конкор кор таблетки, в/плів. обол. по 2.5 мг №30 (10х3)	950	242	229900
Мефенамінка таблетки, в/о по 500 мг №20 (10х2)	725	120,5	87362,5
Отривін з ментолом та евкаліптом спрей наз., доз. 0.1 % по 10мл	640	163,4	104576
Меновазин розчин д/зовн. заст., спирт. по 100 мл у флак.	2000	42	84000
Креон 10000 капсули тв. з гастрорезист. гран. по 150 мг №20	710	222,5	157975
Аква Маріс спрей наз. по 150 мл у балон.	900	244,2	219780
Левомеколь мазь по 40 г у тубах в пач.	450	49	22050
Диклофенак гель 5 % по 100 г у тубах	620	101	62620
Шприц 5 мл 2В 3-компонентний з голкою 22G (0,7 х 38 мм)	2950	2,5	7375
Шприц 2 мл 2В 3-компонентний з голкою 23G (0,6 х 32 мм)	2800	1,8	5040
Шприц 5 мл Medicare Syringe 3-компонентний з голкою (0,7 х 38)	4020	2,6	10452
Серветки марлеві стерильні «Білосніжка» 16 см х 14 см медичні	4400	15	66000
Бахили 2В по 1,5 г нестерильні, пара	3500	1,7	5950
Шприц 2 мл Angelmed 3-х компонентний з двома голками 23G	3100	3,1	9610
Система для вливання кровозамінників та інфузійних розчинів2В	780	14	10920
Бинт марлевий стерильний «Білосніжка» медичний 7 м х 14 см	2900	15	43500
Система для вливання кровозамінників та інфузійних розчинів	1860	14	26040
Рукавички оглядові MP MedPlast нітрилові без пудри нестериль.	6000	4,5	27000
Шприц 20 мл 2В 3-компонентний з голкою 21G (0,8 х 38 мм)	2200	5	11000
Маска медична тришарова нестерильна, на гумових петлях	4900	1,5	7350
Шприц 10 мл MP MedPlast одноразовий трикомпонентний	1900	4,5	8550
Шприц інсуліновий 1мл U-100 Юрія-Фарм	1250	5,2	6500
Піпетка медична Темп в футлярі	1900	5,5	10450
Катетер внутрішньовенний IGAR тип метелик 23G,	770	3,5	2695
Вода питна Малюк (Малиш) дитяча негазована, 5 л	2525	58	146450
Суміш суха молочна Малютка Premium 1 з пребіотиками	1300	145	188500

Суміш суха молочна Nutrilon Premium+ 1 для дітей з народження	1450	705	1022250
Суміш суха молочна HiPP Combiotic 1, для дітей з народження	1600	920	1472000
Суміш суха молочна HiPP Combiotic 2, для дітей з 6 місяців,	1700	885	1504500
Термометр медичний Paramed скляний безртутний	220	155	34100
Термометр медичний IGAR безртутний, скляний	1200	92	110400
Тонометр Gamma 700 К механічний	220	550	121000
Шампунь Сульсена проти лупи, 150 мл	980	135	132300
Зубна паста Elmex Caries Protection захист від карієсу, 75 мл	899	128	115072
Бальзам Доктор Біокон для огрубілої та потрісканої шкіри	950	42	39900
Пантенол-спрей аерозоль, 130 г	920	128	117760
Олія ефірна Flora Secret чайного дерева, 10 мл	950	85	80750
Засіб для дезінфекції АХД 2000 Експрес	2020	30	60600
Аритміл табл. бліст	1200	133	159600
Аміокордін табл. 24 уп.	2200	202,3	445060
Амлодипін 90 од.	3000	152,2	456600
Беклазон аерозоль 50 мл	2400	332,8	798720
Беклофорт	1650	441,4	728310
Акінетон	2500	197	492500
Коронал	2500	93,9	234750
Пульмікорт	1200	344,5	413400
Будесонід Ізіхейлер порошок	1250	288	360000
БУДЕСОНІД – ТЕВА 48 табл.	1500	505	757500
НЕБУЛОМАКС спрей	1200	406	487200
Депакін сироп 100 мл	1350	288	388800
Варфарін	1450	177	256650
Тіурекс	1900	252	478800
Діабетон 60	1600	400	640000
Еналаприл	1900	274	520600
Фрівей	1100	211	232100
Карбамазепін	1005	216	217080
Кардіомагніл форте табл 30	2500	167	417500
Клопідогрель	1400	324	453600
Епілаптал	800	298	238400
Ламотрін	1500	301	451500
ЛЕВОКОМ РЕТАРД АСІНО	1100	473	520300
Лозап	1200	306	367200
Клосарт	1200	221	265200
Діаформін	800	160	128000
Сіофор	950	341	323950
Метфогама® 60 табл.	1100	197	216700
ДІАФОРМІН®	1200	321	385200
Росемід	1350	238	321300

Додаток В

Величина запасу ліків у відповідності до моделі з фіксованим періодом
замовлення

Назва ліків	Прогнозована середньо- добова потреба, од.	Страховий резерв, од.	Величина замовлення, од.	Середній запас, од.	Втрати від списання ліків за рік, грн.	Ритм поставки, діб
Цитрамон-Дарниця таблетки №6	3	24	127	76	65,78	35
Парацетамол капсули по 500 мг	4	26	138	82	139,10	24
Ацетилсаліцилова кислота 500мг	4	32	170	101	80,46	32
Анальгін-Дарниця таблетки 500	3	24	127	76	112,52	27
Цитрамон-Дарниця таблетки 10	4	30	159	95	154,82	23
Парацетамол-Дарниця 500 мг	6	44	233	139	296,11	16
Солпадеїн актив табл.шип. №12	5	38	201	120	1064,60	9
Фервекс для дорос. пор. д/ор. №8	4	30	159	95	955,60	9
Гідазепам ІС таблетки 0.02 г №20	4	30	159	95	960,14	9
Корвалол краплі ор. 50 мл флак.	4	29	154	91	309,74	16
Фармацитрон пор. д/ор. р-ну 23 г	3	25	133	79	754,27	10
Валеріана таблетки, в/о 30 мг №100	6	44	233	139	1186,95	8
Цитрамон У таблетки №10	5	33	175	104	102,93	28
Біфрен капсули по 250 мг №20	4	30	159	95	1616,30	7
Грипаут таблетки №10	3	25	133	79	340,27	15
Цинаризин Софарма табл. 25 мг	4	29	154	91	339,90	15
Золофт таблетки, в/плів. 50 мг	3	24	127	76	2917,28	5
Цитропак-Дарниця таблетки №6	4	32	170	101	119,78	26
Евказолін аква спрей 1 мг/г 10 г	6	42	223	132	1016,28	9
Нафтизин краплі наз. 0.1 % 10 мл	2	17	90	54	115,69	26
Назо-спрей наз. 0.5 мг/мл 15 мл	2	12	65	38	168,36	22
Фармазолін кр.наз. 0.1 % 10 мл фл.	4	30	161	96	321,82	16
Вугілля активоване Карбоактив №10	7	50	265	158	47,26	41
Септефрил таблетки 0.2 мг №10	5	33	175	104	159,08	23
Німесил гранул. д/ор.сусп.100мг	3	24	127	76	1468,62	7
Спазмалгон дуо таблетки №20	5	36	191	113	1010,61	9
Натрію хлорид розч. д/інф. 9 мг/мл	2	17	90	54	92,88	29
Ніксар таблетки по 20 мг №10	3	24	127	76	658,77	11
Каптопрес-Дарниця табл. №20	10	70	371	221	1111,56	9
Нурофен форте табл., в/о 400 мг	4	30	159	95	725,92	11
Детралекс 1000 мг таблетки, №30	2	18	95	57	1881,72	7
Алохол таблетки, в/плів. обол. №50	3	18,4	98	58	493,93	13
Ібупрофен 400 таблетки, в/о 400	3	18,5	98	58	321,75	16
Трипліксам 5 мг/1,25 мг/5 мг табл.	4	28,24	150	89	1628,25	7
Панкреатин-Здоров'я форте 14000	4	29	154	91	668,83	11
Корвалмент капсули м'як. 0.1 г	5	33	175	104	300,35	16
Спирт етиловий 96% розчин 100 мл	5	38	201	120	269,38	17
Лоперамід таблетки по 2 мг №20	2	16	87	52	113,16	27
Омепразол капсули 20 мг №30	3	19	100	59	336,56	15
Тантум верде спрей д/рот. 1.5 мг	2	15	80	48	628,85	11
Стрепсіс інтенсив з медом та лим.	4	32	170	101	860,08	10
Хлоргексидин розч. д/зовн. 0.05 %	2	14	76	45	105,08	28
Азитроміцин-Астрафарм кап 500 мг	3	20	105	62	336,19	15
Форксіга таблетки, по 10 мг №30	2	15	79	47	2547,50	6
Джардінс табл., в/плів. обол. 10 мг	1	6	32	19	958,78	9
Валідол таблетки сублінгв. по 0.06 г	4	26	136	81	92,24	30

Нурофен для дітей форте сусп. 200	2	13	66	39	567,12	12
Вітамін С 500 табл. жув. 0.5 г №10	3	2	129	76	87,06	30
Но-шпа форте табл. 80 мг №10 бліс.	4	26	138	82	353,88	15
Ентеросгель екстракапс капс. 0.32 г	3	25	134	80	426,09	14
Аміксин ІС таблетки, 0.125 г №3	3	18	98	58	870,98	10
Нокспрей спрей наз. 0.05 % 10 мл	3	23	119	71	435,09	14
Ортофен-Здоров'я форте табл.	2	17	90	53	87,95	30
Назалонг спрей наз., 0.05 % 10 г	4	28	151	90	618,28	11
Новірин форте таблетки 1000 мг	5	33	176	105	2023,36	6
Піколакс таблетки по 7.5 мг №10	3	19	102	60	165,15	22
Бісопролол-КВ табл. по 5 мг №30	3	25	133	79	104,86	28
Синупрет форте таблетки, №20	3	18	98	58	1189,60	8
Левомеколь мазь по 40 г у тубах	4	26	136	81	264,72	17
Антраль таблетки, в/о 0.2 г №30	3	23	119	71	1063,78	9
Тівортін розчин д/інф. 42 мг/мл 100	3	18	98	58	563,49	12
Ворміл таблетки д/жув. 400 мг	2	16	87	52	438,52	14
Омес капсули по 20 мг №30	3	22	117	69	756,92	10
Канефрон Н таблетки, в/о №60	2	16	86	51	1301,69	8
Декатилен табл. д/розмок. №20	3	24	130	77	1077,88	9
Ібупрофен-Дарниця табл. по 200 мг	2	16	86	51	222,03	19
Візілотон краплі оч. 10 мл флак.	1	8	42	25	224,28	19
Аугментин (BD) таблетки, в/плів. обол. по 875 мг/125 мг №14	1	9	49	29	734,28	10
Лоперамід гідрохлорид капс. 2 мг	1	10	53	32	48,21	41
Конкор кор табл., в/плів. об. 2.5 мг	3	19	101	60	869,21	10
Мефенамінка таблетки, в/о 500	2	1	77	46	330,30	16
Отривін з ментолом та евкаліпт. спрей наз., доз. 0.1 % по 10 мл	2	13	68	40	395,38	14
Меновазін розчин д/зовн. заст., спирт. по 100 мл у флак.	5	40	212	126	317,59	16
Креон 10000 капсули тв. з гастрорезист. гран. 150 мг №20	2	14	75	45	597,28	12
Аква Маріс спрей 150 мл балон.	2	18	95	57	830,95	10
Левомеколь мазь по 40 г у тубах	1	9	48	28	83,37	31
Диклофенак гель 5 % 100 г туб.	2	12	66	39	236,76	18
Шприц 5 мл 2В 3-комп. з голк. 22G	8	59	313	186	27,88	54
Шприц 2 мл 2В 3-комп. з голкою 23G	8	56	297	176	19,06	65
Шприц 5 мл Medicare Syringe 3-компонентн. з голкою (0,7 x 38)	11	80	426	253	39,52	45
Серветки марлеві стерильні мед.	12	88	467	277	249,53	18
Бахили 2В нестерильні, пара	10	70	371	221	22,50	60
Шприц 2 мл Angelmed 3-х компонент. з двома голками 23G	8	62	329	195	36,33	47
Система для вливання кровозам. та інфузійних розчинів 2В	2	16	83	49	41,29	44
Бинт марлевий стерильний «Білосніжка» медичний 7 x 14 см	8	58	307	183	164,47	22
Система для вливання кровозамін. та інф. розчинів МР	5	37	197	117	98,45	29
Рукавички оглядові МР MedPlast нітрилові без пудри нестерильні,	16	120	636	378	102,08	28
Шприц 20 мл 2В 3-комп. з гол. 21G	6	44	233	139	41,59	44
Маска медична тришарова нестерильна, на гумових петлях	13	98	520	309	27,79	54
Шприц 10 мл МР MedPlast однораз.	5	38	201	120	32,33	50

Шприц інсуліновий 1мл U-100	3	25	133	79	24,58	57
Піпетка медична Темп в футлярі	5	38	201	120	39,51	45
Катетер внутрішньовенний IGAR	2	15	82	49	10,19	89
Вода питна Малюк дит. негаз. 5л	7	51	268	159	553,70	12
Суміш суха молочна Малютка Premium 1 з пребіотиками	4	26	138	82	712,68	11
Суміш суха молочна Nutrilon Premium+ 1 для дітей з народж.	4	29	154	91	3864,95	5
Суміш суха молочна HiPP Combiotic 1, для дітей з народж.	4	32	1701	101	5565,37	4
Суміш суха молочна HiPP Combiotic 2, для дітей з 6 місяців	5	34	180	107	5688,25	4
Термометр медичний Paramed скл.	1	4	23	14	128,93	25
Термометр медичний IGAR безртут.	3	24	127	76	417,40	14
Тонometr Gamma 700 K мех.	1	4	23	14	457,48	13
Шампунь Сультсена п/лупи, 150	3	20	104	62	500,20	13
Зубна паста Elmex Caries Protection	2	18	95	57	435,07	14
Бальзам Доктор Біокон	3	19	101	60	150,85	23
Пантенол-спрей аерозоль, 130г	3	18	98	58	445,23	13
Олія ефірна Flora Secret чай. дер.	3	19	101	60	305,30	16
Засіб для дезінфекції АХД 2000	6	40	214	127	229,12	19
Аритміл	3	24	127	76	603,42	12
Аміокордін	6	44	233	139	1682,69	7
Амлодипін 90 од.	8	60	318	189	1726,32	7
Беклазон аерозоль	7	48	254	151	3019,82	5
Беклофорт	5	33	175	104	2753,61	5
Акінетон	7	50	265	158	1862,05	7
Коронал	7	50	265	158	887,55	10
Пульмікорт	3	24	127	76	1562,99	7
Будесонід Ізіхейлер порошок	3	25	133	79	1361,10	8
БУДЕСОНІД - ТЕВА	4	30	159	95	2863,97	5
НЕБУЛОМАКС	3	24	127	76	1842,02	7
Депакін сироп	4	27	143	85	1469,98	7
Варфарін	4	29	154	91	970,35	9
Гіурекс	5	38	201	120	1810,26	7
Діабетон 60	4	32	170	101	2419,73	6
Еналаприл	5	38	201	120	1968,30	6
Фривей	3	22	117	69	877,53	10
Карбамазепін	3	20	107	63	820,74	10
Кардіомагніл форте	7	50	265	158	1578,49	7
Клопідогрель	4	28	148	88	1714,98	7
Епілаптал	2	16	85	50	901,35	9
Ламотрін	4	30	159	95	1707,04	7
ЛЕВОКОМ РЕТАРД АСІНО	3	22	117	69	1967,16	6
Лозап	3	24	127	76	1388,32	8
Клосарт	3	24	127	76	1002,67	9
Діаформін	2	16	85	50	483,95	13
Сіофор	3	19	101	60	1224,80	8
Метфогама®	3	22	117	69	819,30	10
ДІАФОРМІН®	3	24	127	76	1456,37	7
Росемід	4	27	143	85	1214,78	8
					113635,38	19,9

Додаток С

**Величина запасу ліків у відповідності до моделі з фіксованим розміром
замовлення**

Найменування товару	Річна потреба у товарі, од.	Розмір замовлення, од.	Річні витрати збереження од. середнього запасу товару, грн.	Середній запас, од.	Втрати від списання ліків за рік, грн.
Цитрамон-Дарниця таблетки №6	1200	115	3,625	58	50,06
Парацетамол капсули 500 мг №10	1300	86	7,08	43	72,79
Ацетилсаліцилова кислота 500 мг	1600	139	3,33	69	55,36
Анальгін-Дарниця табл. 500 мг 10	1200	88	6,20	44	65,46
Цитрамон-Дарниця таблетки №10	1500	94	6,83	47	76,79
Парацетамол-Дарниця табл. 500мг	2200	99	8,90	50	106,20
Солпадеїн актив табл. шип.№12	1900	45	37,05	23	201,36
Фервекс для дорослих №8 у саше	1500	38	42,13	19	190,78
Гідазепам ІС таблетки 0.02 г №20	1500	38	42,33	19	191,23
Корвалол краплі ор. по 50 мл у фл.	1450	64	14,13	32	108,61
Фармацитрон порошок д/ор. 23 г	1250	35	39,90	18	169,49
Валеріана таблетки, в/о 30 мг 100	2200	50	35,68	25	212,62
Цитрамон У таблетки №10	1650	126	4,13	63	62,61
Біфрен капсули по 250 мг №20	1500	29	71,25	15	248,11
Грипаут таблетки №10	1250	53	18,00	26	113,84
Цинаризин Софарма табл. 25 мг	1450	61	15,50	31	113,78
Золофт таблетки, в/плів. 50 мг№28	1200	17	160,75	9	333,33
Цитропак-Дарниця таблетки №6	1600	114	4,95	57	67,54
Евказолін аква спрей наз. 1 мг/г	2100	51	32,00	26	196,74
Нафтизин краплі наз. 0.1 % 10 мл	850	61	9,00	31	66,38
Назо-спрей спрей наз. 0.5 мг 15 мл	610	37	18,25	18	80,08
Фармазолін краплі наз. 0.1 % 10мл	1520	66	14,00	33	110,71
Вугілля активоване Карбоактив	2500	283	1,25	141	42,43
Септефрил таблетки по 0.2 мг №10	1650	102	6,38	51	77,84
Німесил гранули сусп. 100 мг/2 г	1200	24	80,93	12	236,51
Спазмалгон дуо таблетки №20	1800	44	37,13	22	196,19
Натрію хлорид розч. д/інф. 9 мг/мл	853	69	7,20	34	59,48
Ніксар таблетки по 20 мг №10	1200	36	36,30	18	158,40
Каптопрес-Дарниця таблетки №20	3500	82	21,00	41	205,76
Нурофен форте таблетк, в/о 400мг	1500	43	32,00	22	166,28
Детралекс 1000 мг таблетки, №30	900	16	138,25	8	267,71
Алохол таблетки, в/плів. обол. 50	920	32	35,50	16	137,16
Ібупрофен 400 таблетки, в/о №20	925	40	23,00	20	110,70
Трипліксам 5 мг/1,25 мг/5 мг табл.	1412	27	76,25	14	249,03
Панкреатин-Здоров'я форте 14000 таблетки, в/о, киш./розч. №50	1450	44	30,50	22	159,60
Корвалмент капсули м'як. 0.1г №30	1655	74	12,00	37	106,95
Спирт етиловий 96% розчин 96 % по 100 мл у флак. полім.	1900	90	9,38	45	101,29
Лоперамід таблетки по 2 мг №20	820	60	9,13	30	65,65
Омепразол капсули по 20 мг №30	940	40	23,68	20	113,22
Тантум верде спрей д/рот. 1.5 мг	755	23	55,08	12	154,76
Стрепсілс інтенсив з медом та лим.	1602	42	35,50	21	180,99
Хлоргексидин розчин д/зовн. заст. 0.05 % по 200 мл у флак.	720	55	9,65	27	63,26
Азитроміцин-Астрафарм капс.500	988	42	22,50	21	113,16
Форксіга табл., в/плів. обол. 10 мг	747	12	225,50	6	311,49
Джардінс табл., в/плів. обол. 10 мг	300	8	211,33	4	191,09

Валідол таблетки сублінгв. по 0.06 г №10 у бліс. б/пачки	1284	104	4,75	52	59,27
Нурофен для дітей форте суспензія ор. зі смак. полун. 200 мг	625	20	60,00	10	146,97
Вітамін С 500 таблетки жув. зі смак. апельс. по 0.5 г №10	1212	101	4,75	51	57,58
Но-шпа форте таблетки по 80 мг 10	1300	54	18,00	27	116,10
Ентеросгель екстракапс капс. по 0.32 г	1262	48	22,33	24	127,39
Аміксин ІС таблетки, по 0.125 г №3	920	24	62,60	12	182,13
Нокспрей спрей наз. 0.05 % 10 мл	1126	42	25,55	21	128,73
Ортофен-Здоров'я форте таблетки	849	70	6,85	35	57,88
Назалонг спрей наз., доз. 0.05 %	1422	44	28,75	22	153,45
Новірин форте табл. по 1000 мг 30	1662	29	80,50	14	277,60
Піколакс таблетки по 7.5 мг №10	960	58	11,38	29	79,31
Бісопролол-КВ таблетки по 5 мг 30	1255	95	5,53	48	63,20
Синупрет форте таблетки, в/о №20	920	21	85,50	10	212,86
Левомеколь мазь по 40 г у тубах	1280	61	13,68	31	100,41
Антраль таблетки, в/о по 0.2 г №30	1125	27	62,53	13	201,29
Тівортін розчин д/інф. 42 мг/мл по 100 мл у пляш.	920	30	40,50	15	146,50
Ворміл таблетки д/жув. 400 мг №3	822	31	35,28	15	129,24
Омес капсули по 20 мг №30 (10x3)	1100	31	45,50	16	169,79
Канефрон Н таблетки, в/о №60	812	18	106,00	9	222,66
Декатилеи таблетки д/розсмок. №20	1222	29	58,33	14	202,62
Ібупрофен-Дарниця табл. 200 мг №50	810	42	18,13	21	91,96
Візілтон краплі оч. по 10 мл флак.	400	21	37,08	10	92,42
Аугментин (BD) таблетки, в/плів. обол. по 875 мг/125 мг №14 (7x2)	460	13	105,55	7	167,23
Лоперамід гідрохлорид капс. 2 мг	500	56	6,38	28	42,85
Конкор кор табл., в/плів. обол. по 2.5	950	25	60,50	13	181,95
Мефенамінка табл., в/о по 500 мг №20	725	31	30,13	16	112,16
Отривін з ментолом та евкаліптом спрей наз., доз. 0.1 % по 10 мл	640	25	40,85	13	122,71
Меновазин розчин д/зовн. заст., спирт. по 100 мл у флак.	2000	87	10,50	44	109,98
Креон 10000 капсули тв. з гастрорезист. гран. по 150 мг №20	710	23	55,63	11	150,83
Аква Маріс спрей наз. 150 мл балон.	900	24	61,05	12	177,90
Левомеколь мазь по 40 г у тубах	450	38	12,25	19	56,35
Диклофенак гель 5 % 100 г у тубах	620	31	25,25	16	94,96
Шприц 5 мл 2В 3-комп. з голкою 22G	2950	435	0,63	217	32,59
Шприц 2 мл 2В 3-комп. з голкою 23G	2800	499	0,45	249	26,94
Шприц 5 мл Medicare Syringe 3-компонентний з голкою (0,7 x 38)	4020	497	0,65	249	38,80
Серветки марлеві стерильні «Білосніжка» 16 см x 14 см медич.	4400	217	3,75	108	97,49
Бахили 2В по 1,5 г нестерильні	3500	574	0,43	287	29,27
Шприц 2 мл Angelmed 3-х компонентний з двома голками	3100	400	0,78	200	37,20
Система для вливання кровозамін. та інфузійних розчинів 2В	780	94	3,50	47	39,65
Бинт марлевий стерильний «Білосніжка» медичний 7 м x 14 см	2900	176	3,75	88	79,15
Система для вливання кровозамін. та інфузійних розчинів МР	1860	146	3,50	73	61,24
Рукавички оглядові МР MedPlast нітрилові без пудри нестерильні,	6000	462	1,13	231	62,35

Шприц 20 мл 2В 3-компонентний з голкою 21G (0,8 x 38 мм)	2200	265	1,25	133	39,80
Маска медична тришарова нестерильна, на гумових петлях	4900	723	0,38	361	32,53
Шприц 10 мл MP MedPlast одноразовий трикомпонентний	1900	260	1,13	130	35,09
Шприц інсуліновий 1мл U-100	1250	196	1,30	98	30,59
Піпетка медична Темп в футлярі	1900	235	1,38	118	38,79
Вода питна Малюк дит. негаз., 5 л	2525	83	14,50	42	145,22
Суміш суха молочна Малютка Premium 1 з пребіотиками	1300	38	36,25	19	164,75
Суміш суха молочна Nutrilon Premium+ 1 для дітей з народжен.	1450	18	176,25	9	383,67
Суміш суха молочна HiPP Combiotic 1, для дітей з народження	1600	17	230,00	8	460,40
Суміш суха молочна HiPP Combiotic 2, для дітей з 6 місяців	1700	18	221,25	9	465,45
Термометр мед. Paramed скл.	220	15	38,75	8	70,07
Термометр медичний IGAR безрт.	1200	46	23,00	23	126,09
Тонометр Gamma 700 К механічн.	220	8	137,50	4	132,00
Шампунь Сульсена проти лупи, 150	980	34	33,75	17	138,03
Зубна паста Elmex Caries Protection	899	34	32,00	17	128,73
Бальзам Доктор Біокон	950	60	10,50	30	75,80
Пантенол-спрей аерозоль, 130 г	920	34	32,00	17	130,22
Олія ефірна Flora Secret чайн.дер.	950	42	21,25	21	107,83
Засіб для дезінфекції АХД 2000	2020	104	7,50	52	93,42
Арітміл	1200	38	33,25	19	151,60
Аміокордін	2200	42	50,58	21	253,16
Амлодипін 90 од.	3000	56	38,05	28	256,42
Беклазон аерозоль	2400	34	83,20	17	339,14
Беклофорт	1650	24	110,35	12	323,85
Акінетон	2500	45	49,25	23	266,31
Коронал	2500	65	23,48	33	183,86
Пульмікорт	1200	24	86,13	12	243,99
Будесонід Ізіхейлер порошок	1250	26	72,00	13	227,68
БУДЕСОНІД - ТЕВА	1500	22	126,25	11	330,27
НЕБУЛОМАКС	1200	22	101,50	11	264,87
Депакін сироп	1350	27	72,00	14	236,62
Варфарін	1450	36	44,25	18	192,24
Тіурекс	1900	35	63,00	17	262,58
Діабетон 60	1600	25	100,00	13	303,58
Еналаприл	1900	33	68,50	17	273,80
Фривей	1100	29	52,75	14	182,82
Карбамазепін	1005	27	54,00	14	176,80
Кардіомагніл форте	2500	49	41,75	24	245,19
Клопідогрель	1400	26	81,00	13	255,57
Епілаптал	800	21	74,50	10	185,28
Ламотрін	1500	28	75,25	14	254,98
ЛЕВОКОМ РЕТАРД АСІНО	1100	19	118,25	10	273,72
Лозап	1200	25	76,50	13	229,95
Клосарт	1200	29	55,25	15	195,42
Діаформін	800	28	40,00	14	135,76
Сіофор	950	21	85,25	11	215,98
Метфогама®	1100	30	49,25	15	176,65
ДІАФОРМІН®	1200	24	80,25	12	235,52
Росемід	1350	30	59,50	15	215,10
всього					21010,67

Розрахунок витрат на зберігання ліків

Найменування товару	Середній запас ліків до змін, од.	Витрати на зберігання до змін, грн.	Втрати від списання ліків за рік до змін, грн.	Середній запас ліків після змін, од.	Витрати на зберігання після змін, грн.
Цитрамон-Дарниця таблетки №6	76	274,11	65,79	58	208,57
Парацетамол капсули 500 мг №10	82	579,57	139,10	43	303,27
Ацетилсаліцилова кислота 500 мг	101	335,23	80,46	69	230,65
Анальгін-Дарниця табл. 500 мг 10	76	468,82	112,52	44	272,76
Цитрамон-Дарниця таблетки №10	95	645,10	154,82	47	319,96
Парацетамол-Дарниця табл. 500мг	139	1233,81	296,11	50	442,49
Солпадеїн актив табл. шип.№12	120	4435,85	1064,60	23	839,02
Фервекс для дорослих порошок д/ор. р-ну №8 у саше	95	3981,68	955,60	19	794,91
Гідазепам ІС таблетки 0.02 г №20	95	4000,58	960,14	19	796,79
Корвалол краплі ор. по 50 мл у флак. з крап.	91	1290,60	309,74	32	452,56
Фармацитрон порошок д/ор. р-ну 23 г №10	79	3142,81	754,27	18	706,22
Валеріана таблетки, в/о 30 мг 100	139	4945,63	1186,95	25	885,92
Цитрамон У таблетки №10	104	428,89	102,93	63	260,89
Біфрен капсули по 250 мг №20	95	6734,59	1616,30	15	1033,80
Грипаут таблетки №10	79	1417,81	340,27	26	474,34
Цинаризин Софарма таблетки по 25 мг №50	91	1416,23	339,90	31	474,08
Золофт таблетки, в/плів. обол. по 50 мг №28	76	12155,34	2917,28	9	1388,88
Цитропак-Дарниця таблетки №6	101	499,07	119,78	57	281,42
Евказолін аква спрей наз. 1 мг/г по 10 г флак.	132	4234,52	1016,28	26	819,76
Нафтизин краплі наз. 0.1 % по 10 мл у флак.	54	482,05	115,69	31	276,59
Назо-спрей спрей наз. 0.5 мг 15 мл	38	701,50	168,36	18	333,65
Фармазолін краплі наз. 0.1 % 10мл	96	1340,93	321,82	33	461,30
Вугілля активоване Карбоактив табл. 0,25 г	158	196,92	47,26	141	176,78
Септефрил таблетки по 0.2 мг №10	104	662,83	159,08	51	324,33
Німесил гранули д/ор. сусп. 100 мг/2 г по 2 г	76	6119,26	1468,62	12	985,44
Спазмалгон дуо таблетки №20	113	4210,89	1010,61	22	817,47
Натрію хлорид розчин д/інф. 9 мг/мл 100 мл	54	387,00	92,88	34	247,82
Ніксар таблетки по 20 мг №10	76	2744,88	658,77	18	660,00
Каптопрес-Дарниця таблетки №20	221	4631,51	1111,56	41	857,32
Нурофен форте таблетк, в/о 400мг	95	3024,66	725,92	22	692,82
Детралекс 1000 мг табл, в/плів. обол. 1000мг	57	7840,48	1881,72	8	1115,46
Алохол таблетки, в/плів. обол. 50	58	2058,03	493,93	16	571,49
Ібупрофен 400 таблетки, в/о по 400 мг №20	58	1340,62	321,75	20	461,25
Трипліksam 5 мг/1,25 мг/5 мг таблетки, в/плів. обол.	89	6784,37	1628,25	14	1037,62
Панкреатин-Здоров'я форте 14000 таблетки, в/о, киш./розч. №50	91	2786,78	668,83	22	665,02
Корвалмент капсули м'як. 0.1г №30	104	1251,45	300,35	37	445,65
Спирт етиловий 96% розчин 96 % по 100 мл у флак. полім.	120	1122,43	269,38	45	422,05
Лоперамід таблетки по 2 мг №20	52	471,50	113,16	30	273,54
Омепразол капсули по 20 мг №30	59	1402,34	336,56	20	471,75
Тантум верде спрей д/рот. 1.5 мг	48	2620,21	628,85	12	644,84
Стрепсілс інтенсив з медом та лимоном льодяники	101	3583,65	860,08	21	754,13
Хлоргексидин розчин д/зовн. заст. 0.05 % по 200 мл у флак.	45	437,82	105,08	27	263,59

Азитроміцин-Астрафарм капсули 500 мг №3	62	1400,79	336,19	21	471,49
Форсіга таблетки, в/плів. обол. 10 мг №30	47	10614,56	2547,50	6	1297,88
Джардінс таблетки, в/плів. обол. 10 мг №30	19	3994,91	958,78	4	796,23
Валідол таблетки сублінгв. по 0.06 г №10	81	384,32	92,24	52	246,96
Нурофен для дітей форте суспензія ор. зі смак. полун. 200 мг	39	2363,01	567,12	10	612,37
Вітамін С 500 табл. зі смак. апельс. 0.5 г №10	76	362,77	87,06	51	239,94
Но-шпа форте таблетки по 80 мг 10	82	1474,52	353,88	27	483,74
Ентеросгель екстракапс капсули 0.32 г №14	80	1775,36	426,09	24	530,79
Аміксин ІС таблетки, по 0.125 г №3	58	3629,08	870,98	12	758,89
Нокспрей спрей наз. 0.05 % 10 мл	71	1812,86	435,09	21	536,37
Ортофен-Здоров'я форте таблетки	53	366,47	87,95	35	241,16
Назалонг спрей наз., доз. 0.05 %	90	2576,16	618,28	22	639,39
Новірин форте табл. по 1000 мг 30	105	8430,67	2023,36	14	1156,68
Піколакс таблетки по 7.5 мг №10	60	688,11	165,15	29	330,45
Бісопролол-КВ таблетки по 5 мг 30	79	436,93	104,86	48	263,32
Синупрет форте таблетки, в/о №20	58	4956,66	1189,60	10	886,90
Левомеколь мазь по 40 г у тубах	81	1102,99	264,72	31	418,38
Антраль таблетки, в/о по 0.2 г №30	71	4432,42	1063,78	13	838,69
Тівортін розчин д/інф. 42 мг/мл 100 мл пляш.	58	2347,89	563,49	15	610,41
Ворміл таблетки д/жув. 400 мг №3	52	1827,15	438,52	15	538,48
Омес капсули по 20 мг №30 (10x3)	69	3153,84	756,92	16	707,46
Канефрон Н таблетки, в/о №60	51	5423,72	1301,69	9	927,75
Декатилеи таблетки д/розсм. №20 (10x2)	77	4491,18	1077,88	14	844,23
Ібупрофен-Дарниця таблетки по 200 мг №50	51	925,12	222,03	21	383,16
Візілтон краплі оч. по 10 мл флак.	25	934,49	224,28	10	385,10
Аугментин (BD) таблетки, в/плів. обол. по 875 мг/125 мг №14 (7x2)	29	3059,50	734,28	7	696,80
Лоперамід гідрохлорид капсули 2 мг №20	32	200,86	48,21	28	178,54
Конкор кор таблетки, в/плів. об. 2.5 мг №30	60	3621,71	869,21	13	758,12
Мефенамінка таблетки, в/о по 500 мг №20	46	1376,26	330,30	16	467,34
Отривін з ментолом та евкаліптом спрей наз., доз. 0.1 % по 10 мл	40	1647,43	395,38	13	511,31
Меновазин розч. д/зовн. заст., спирт. 100мл	126	1323,29	317,59	44	458,26
Креон 10000 капсули тв. з гастрорезист. гран. по 150 мг №20	45	2488,65	597,28	11	628,44
Аква Маріс спрей наз. по 150 мл у балон.	57	3462,29	830,95	12	741,25
Левомеколь мазь по 40 г у тубах	28	347,36	83,37	19	234,79
Диклофенак гель 5 % 100 г у тубах	39	986,48	236,76	16	395,66
Шприц 5 мл 2В 3-компонентний з голкою22G	186	116,18	27,88	217	135,78
Шприц 2 мл 2В 3-компонентний з голкою23G	176	79,40	19,06	249	112,25
Шприц 5 мл Medicare Syringe 3-компонентний з голкою (0,7 x 38)	253	164,65	39,52	249	161,65
Серветки марл.стер. «Білосніжка» 16 x 14 см	277	1039,73	249,53	108	406,20
Бахили 2В по 1,5 г нестерильні	221	93,73	22,50	287	121,96
Шприц 2 мл Angelmed 3-х компонентний з двома голками	195	151,39	36,33	200	155,00
Система для вливання кровозамінників та інфузійних розчинів 2В	49	172,03	41,29	47	165,23
Бинт марлевий стерильний «Білосніжка» медичний 7 м x 14 см	183	685,27	164,47	88	329,77
Система для вливання кровозамінників та інфузійних розчинів МР	117	410,22	98,45	73	255,15
Рукавички оглядові МР MedPlast нітрилові без пудри нестерильні,	378	425,34	102,08	231	259,81
Шприц 20 мл 2В 3-комп. з голкою 21G	139	173,29	41,59	133	165,83

Маска медична тришарова нестерильна, на гумових петлях	309	115,79	27,79	361	135,55
Шприц 10 мл MP MedPlast однораз.трикомп.	120	134,69	32,33	130	146,20
Шприц інсуліновий 1мл U-100 Юрія-Фарм	79	102,40	24,58	98	127,48
Піпетка медична Темп в футлярі	120	164,62	39,51	118	161,63
Катетер внутрішньовенний IGAR тип метелик	49	42,46	10,19	94	82,08
Вода питна Малюк (Малиш) дитяча негаз, 5 л	159	2307,09	553,70	42	605,08
Суміш суха молочна Малютка Premium 1 з пребіотиками	82	2969,52	712,68	19	686,48
Суміш суха молочна Nutrilon Premium+ 1 для дітей з народжен.	91	16103,94	3864,95	9	1598,63
Суміш суха молочна HiPP Combiotic 1, для дітей з народження	101	23189,04	5565,37	8	1918,33
Суміш суха молочна HiPP Combiotic 2, для дітей з 6 місяців	107	23701,03	5688,25	9	1939,39
Термометр мед. Paramed скл. безртутний	14	537,19	128,93	8	291,98
Термометр медичний IGAR безрт.	76	1739,18	417,40	23	525,36
Тонометр Gamma 700 К механічн.	14	1906,16	457,48	4	550,00
Шампунь Сультсена проти лупи, 150	62	2084,18	500,20	17	575,11
Зубна паста Elmex Caries Protection захист від карієсу, 75 мл	57	1812,78	435,07	17	536,36
Бальзам Доктор Біокон для огрубілої та потрісканої шкіри	60	628,56	150,85	30	315,83
Пантенол-спрей аерозоль, 130 г	58	1855,12	445,23	17	542,59
Олія ефірна Flora Secret чайного дерева 10мл	60	1272,09	305,30	21	449,31
Засіб для дезінфекції АХД 2000	127	954,66	229,12	52	389,23
Аритміл	76	2514,25	603,42	19	631,66
Аміокордін	139	7011,22	1682,69	21	1054,82
Амлодипін 90 од.	189	7193,01	1726,32	28	1068,41
Беклазон аерозоль	151	12582,58	3019,82	17	1413,08
Беклофорт	104	11473,38	2753,61	12	1349,36
Акінетон	158	7758,56	1862,05	23	1109,62
Коронал	158	3698,12	887,55	33	766,08
Пульмікорт	76	6512,47	1562,99	12	1016,61
Будесонід Ізіхейлер порошок	79	5671,23	1361,10	13	948,68
БУДЕСОНІД - ТЕВА	95	11933,22	2863,97	11	1376,14
НЕБУЛОМАКС	76	7675,07	1842,02	11	1103,63
Депакін сироп	85	6124,93	1469,98	14	985,90
Варфарін	91	4043,12	970,35	18	801,01
Тіурекс	120	7542,74	1810,26	17	1094,07
Діабетон 60	101	10082,19	2419,73	13	1264,91
Еналаприл	120	8201,23	1968,30	17	1140,83
Фривей	69	3656,37	877,53	14	761,74
Карбамазепін	63	3419,75	820,74	14	736,68
Кардіомагніл форте	158	6577,05	1578,49	24	1021,64
Клопідогрель	88	7145,75	1714,98	13	1064,89
Епілаптал	50	3755,62	901,35	10	772,01
Ламотрін	95	7112,67	1707,04	14	1062,43
ЛЕВОКОМ РЕТАРД АСІНО	69	8196,51	1967,16	10	1140,50
Лозап	76	5784,66	1388,32	13	958,12
Клосарт	76	4177,81	1002,67	15	814,25
Діаформін	50	2016,44	483,95	14	565,69
Сіофор	60	5103,32	1224,80	11	899,93
Метфогама®	69	3413,77	819,30	15	736,04
ДІАФОРМІН®	76	6068,22	1456,37	12	981,33
Росемід	85	5061,58	1214,78	15	896,24
всього		473480,70	113635,37		87544,51