



DOI <https://doi.org/10.11603/2312-0967.2024.2.14819>

УДК 614.27:339

СИТУАЦІЙНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ РЕГІОНАЛЬНОЇ АПТЕЧНОЇ МЕРЕЖІ В УМОВАХ РОСІЙСЬКОЇ АГРЕСІЇ ПРОТИ УКРАЇНИ

Б. П. Громовик¹, О. Я. Брода¹, О. М. Корнієнко¹, О. Р. Левицька¹, І. Л. Чухрай¹,
О. Ю. Ісаков²

Львівський національний медичний університет імені Данила Галицького¹

ТзОВ «ДЕКАДА-2000»²

hromovyk@gmail.com

ІНФОРМАЦІЯ

Надійшла до редакції / Received:
25.04.2024

Після доопрацювання / Revised:
13.06.2024

Прийнято до друку / Accepted:
14.06.2024

Ключові слова:

аптека;
аптечна мережа;
TOWS-аналіз;
сценарій розвитку.

АНОТАЦІЯ

Мета роботи. Дослідження стану та перспектив діяльності регіональної аптечної мережі (АМ) в умовах російської агресії проти України (на прикладі мережі аптек «Аптека Пульс»).

Матеріали і методи. Предметом дослідження була діяльність АМ «Аптека Пульс», яка станом на 01.03.2024 р. налічувала 114 аптечних закладів у Львові та Львівській області, один – у Тернопільській. Використано методи: спостереження, анкетного опитування, математичної статистики, мозкового штурму, комплексного TOWS-аналізу, порівняння та узагальнення.

Результати й обговорення. Шляхом якісного TOWS-аналізу сформовано та обґрунтовано сукупність із 54 чинників, які мають чи можуть мати вплив на стан і перспективи діяльності АМ «Аптека Пульс». На підставі кількісного TOWS-аналізу, участь в якому взяли 43 фармацевтичні фахівці (ФФ) АМ «Аптека Пульс», з'ясовано, що серед 15 загроз високі бали отримали зниження платоспроможності населення, повномасштабна російська агресія проти України, монополізація роздрібного фармацевтичного ринку п'ятьма компаніями та знецінення фармацевтичного фаху, серед 12 можливостей – високий попит на фармацевтичні послуги, внесення урядом фармацевтичної промисловості до переліку пріоритетних галузей економіки та програма державних гарантій медичного обслуговування населення, серед 11 слабких сторін – рівень заробітної плати ФФ не має відчутної різниці, порівняно з іншими АМ, зростання робочого навантаження на ФФ АМ через їх нестачу та недостатньо конкурентна цінова політика, серед 16 сильних сторін – своєчасна виплата заробітної плати, оплата відпусток та листів тимчасової непрацездатності, зручне розташування аптечних закладів, ширина та глибина асортименту, участь АМ в урядовій програмі «Доступні ліки» та налагоджені тривалі зв'язки з постачальниками. Баланс кількісного TOWS-аналізу є позитивним, що вказує на можливість покращення діяльності досліджуваної АМ. За допомогою перехресного аналізу чинників зовнішнього і внутрішнього середовищ виявлено ризики, виклики та порівняльні переваги перспектив розвитку АМ «Аптека Пульс».

Висновки. На підставі результатів проведеного ситуаційного аналізу діяльності АМ «Аптека Пульс» з'ясовано, що найбільш імовірним є реалістичний сценарій її розвитку, який полягає у використанні поєднання тих можливостей та сильних сторін, які швидше за все можуть бути реалізовані, незалежно від змоги реакції з боку загроз і слабких сторін.

Вступ. Розвиток вітчизняного роздрібного фармацевтичного ринку (ФР) в останнє десятиліття характеризується безконечним розширенням аптечних мереж (АМ) за кількістю аптечних закладів (АЗ). При цьому аптеки однієї АМ за місцем розташування конкурують не лише з аптеками інших мереж та комунальними й індивідуальними приватними аптеками, а й часто між собою.

В Україні до топ-5 АМ за обсягом товарообігу та кількістю АЗ належать ТОВ «Аптека-Магнолія», група компаній «Подорожник», ПФ «Гамма-55», ТОВ «Сіріус-95» та ТОВ «Фармастор» [1].

Монополізація роздрібного ФР характерна також і для інших країн. Для прикладу, топ-5 світових АМ формують американські компанії «Walgreens Boots Alliance», «CVS Health Corporation», «McKesson Corporation», «Wal-Mart Stores, Inc.», «Cardinal Health, Inc.» [2]. Найпопулярніші п'ять брендів АМ Європи – це «Boots», «LloydsPharmacy» та «Superdrug» (усі – Велика Британія), «Pharmacie Monge» (Франція) та «Apotheke Zur Rose» (Німеччина) [3].

Надмірне розширення АМ за кордоном, зокрема у США, як і в Україні, шляхом витіснення місцевих аптек та поглинання регіональних АМ великими національними АМ, призвело до значного скорочення незалежних аптек, що спричинило значні порожнечі з фармацевтичної допомоги в громадах, впливаючи особливо на домогосподарства з низькими доходами [4, 5].

Останніми роками великі американські АМ для виживання за жорстких конкурентних умов перейшли від нескінченного розширення до закриття своїх аптек, що додатково збільшує проблеми для окремих спільнот із питань фармацевтичного забезпечення [6]. При цьому АМ намагаються стати постачальниками первинної медичної допомоги, інтегруватися з мережами постачальників аптечних пільг і страхових компаній, а також впроваджувати цифрові технології для підвищення ефективності роботи [7].

Зазначені тенденції визрівають і на вітчизняному роздрібному ФР. Проте масштабна фаза російсько-української війни, яка спричинила порушення процесу надання фармацевтичної допомоги та ланцюжків поставок, уповільнює такі процеси.

Питання розвитку вітчизняних АМ розглядалися в роботах [8–14]. При цьому один з перших описів сутності АМ було наведено у викладенні [8], а найбільш всебічне, на нашу думку, дослідження питань тенденцій розвитку АМ – у роботі [11], де серед іншого викладено результати якісного SWOT-аналізу (без зіставлення сильних і слабких сторін з можливостями та загрозами) діяльності АМ в Україні на підставі опитування фахівців понад 400 мережевих АЗ з різних областей України. При цьому аналіз літературних джерел показав, що недостатньо висвітленими на цей час залишаються питання щодо сучасних тенденцій розвитку регіональних АМ.

Мета роботи. Дослідження стану та перспектив діяльності регіональної аптечної мережі (АМ) в умовах російської агресії проти України (на прикладі мережі аптек «Аптека Пульс»).

Матеріали і методи. Предметом дослідження була діяльність АМ «Аптека Пульс», яка станом на 01.03.2024 р. налічувала 114 АЗ у Львові та Львівській області, один – у Тернопільській. Використано методи: спостереження, анкетного опитування, математичної статистики, порівняння, узагальнення [15], мозкового штурму [16] та комплексного TOWS-аналізу, який доцільно застосовувати у надзвичайних ситуаціях мирного і воєнного часу [17].

Дослідження ґрунтувалося на методиці, на першому етапі якої здійснено якісний TOWS-аналіз за даними наукових публікацій та на підставі колективного обговорення авторами публікації розвідувальної проблеми, на другому – кількісний TOWS-аналіз за допомогою експертної оцінки, на третьому – визначення ризиків, викликів та порівняльних переваг перспектив діяльності АМ.

Інструментом, який використовувався для кількісного TOWS-аналізу, була анкета, складена як із закритими, так і з відкритими запитаннями (щодо соціально-демографічних даних експертів). В опитуванні, яке проводилося у березні 2024 р. за допомогою Google Forms, взяли участь 43 фармацевтичні фахівці (ФФ) АМ «Аптека Пульс» (м. Львів).

Для визначення мінімальної кількості експертів (N_{\min}), достатньої для достовірності кількісного TOWS-аналізу, ми використали формулу [18]: $N_{\min} = 0,5 \times (3 : \alpha + 5)$, тобто мінімальна кількість експертів при допустимій похибці результатів $\alpha = 0,05$ повинна складати 33 особи. Для визначення рівня узгодження думок експертів використано коефіцієнт варіації (V) [19]: $V = \sigma / X_{\text{ср}}$, де σ – середнє квадратичне відхилення, $X_{\text{ср}}$ – середня арифметична варіаційного ряду. Сукупність кількісно однорідна, якщо коефіцієнт варіації не перевищує 33,33 %.

На основі зібраних даних від 43 експертів було встановлено профіль вибіркової сукупності, серед яких було 40 жінок (93,02 %) та 3 чоловіки (6,98 %), що займали управлінські посади в АМ. При цьому 39,53 % ($n=17$ осіб) з вибіркової сукупності становили люди у віці від 26 до 35 років, 23,26 % ($n=10$) – до 25 років, по 16,28 % ($n=7$) – віком від 36 до 45 років і від 46 до 55 років, 4,65 % ($n=2$) – старше 55 років. Стаж роботи в АМ «Аптека Пульс» у 46,51 % експертів ($n=20$) до 5 років, у 23,26 % ($n=10$ осіб) – від 11 до 15 років, у 20,93 % ($n=9$) – від 6 до 10 років, по 4,65 % ($n=2$) – від 16 до 20 років та понад 20 років.

Результати й обговорення. На підставі критичного аналізу даних наукової літератури та мозкового штурму у вигляді двокрокової моделі колективного розв'язання завдання, перший крок якої був спрямований на генерування авторами дослідження мож-

ливих чинників впливу, другий – на осмислення кожного з них та відбір актуальних з них, сформовано сукупність із 54 чинників, які мають чи можуть мати вплив на діяльність досліджуваної АМ. За результатами якісного TOWS-аналізу до переліків можливостей та загроз увійшли 15 та 12 чинників відповідно, до сильних і слабких сторін – 11 та 16 чинників відповідно.

Далі чинники внутрішнього і зовнішнього середовища ми піддали експертній оцінці. При цьому найменш загрозливому чиннику присвоювався бал 1, суттєвішому – 2 і так до 5. Як видно з даних таб-

лиці 1, 15 чинників із категорії «Загрози» (Threats – Т) були оцінені в межах від 2,9 до 4,1 за середнього бала 3,3.

Високі бали з достатнім рівнем узгодження отримали чотири чинники: Т4. Зниження платоспроможності населення, Т1. Повномасштабна російська агресія проти України, Т7. Вагома монополізація роздрібного ФР п'ятьма компаніями («Аптека-Магнолія», «Подорожник», «Гамма-55», «Сіріус-95», «Фармастор») та Т12. Знецінення фармацевтичного фаху через не однакові можливості у допуску ФФ різних освітніх рівнів до самостійної

Таблиця 1

Результати експертної оцінки чинників категорії «Загрози»

Умовне позначення	Назва чинників категорії «Загрози»	Середній бал	V, %
T4	Зниження платоспроможності населення	4,1	22,96
T1	Повномасштабна російська агресія проти України	3,8	28,62
T7	Вагома монополізація роздрібного ФР п'ятьма компаніями («Аптека-Магнолія», «Подорожник», «Гамма-552», «Сіріус-95», «Фармастор»)	3,7	32,53
T12	Знецінення фармацевтичного фаху через не однакові можливості у допуску ФФ різних освітніх рівнів до самостійної діяльності, відсутність здебільшого різниці в оплаті праці за освітніми рівнями, прирівнення їх до продавців	3,7	32,44
T10	Негативний вплив на ціноутворення щодо лікарських засобів (ЛЗ) і медичних виробів плати за допуск до аптечної полиці та недобросовісного декларування при їх імпорті в Україну	3,5	28,76
T13	Відсутність рівноваги попиту й пропозиції та висока плинність кадрів на ФР праці	3,5	32,71
T8	Зниження якості фармацевтичної освіти через надмірну кількість закладів вищої освіти, академічну корупцію, неналежний рівень науково-педагогічного персоналу, відсутність мотивації у студентів до навчання тощо	3,4	39,74
T14	Зростання популярності застосунків стосовно самопідбору ЛЗ, що знижує потребу відвідувачів аптек у консультаціях ФФ	3,3	36,67
T5	Критична залежність від імпорту активних фармацевтичних інгредієнтів, виробничого обладнання та витратних матеріалів, а також істотна – від імпорту готових ЛЗ і продукції інбалк	3,2	31,92
T3	Корупція, що спричиняє неефективне та непрозоре використання бюджетних коштів на охорону здоров'я	3,1	44,43
T11	Відсутність дієвого механізму протидії обігу фальсифікованої фармацевтичної продукції	3,1	37,99
T2	Динамічність та недосконалість нормативно-правової бази та регуляторної політики у фармацевтичній галузі	2,9	36,20
T6	Висока монополізація оптового ФР двома дистриб'юторами («БадМ» та «Оптіма-Фарм»)	2,9	49,16
T9	Істотне скорочення досліджень галузевої й університетської фармацевтичної науки	2,9	41,11
T15	Отримання національним оператором поштового зв'язку «Укрпошта» ліцензії на реалізацію ЛЗ	2,9	50,22
Середня оцінка за категорією «Загрози»		3,3	36,36

Організація роботи аптечних підприємств Organization of pharmaceutical structures' work

діяльності, відсутність здебільшого різниці в оплаті праці за освітніми рівнями, прирівнення їх до продавців.

Варто зазначити, що значення коефіцієнта варіації для 8 (53,33 %) чинників із категорії «Загрози» знаходилися в межах від 36,20 до 50,22 %, що свідчить про відсутність узгодження думок експертів щодо цих чинників.

На нашу думку, тут і далі відсутність узгодження думок експертів за окремими чинниками зовнішнього і внутрішнього середовищ діяльності АМ «Аптека Пульс» пояснюється упередженням соціальної бажаності частини експертів, тобто заниженням ними соціально небажаних поглядів та перебільшуванням більш бажаних атрибутів [20, 21]. Причинами цього може бути:

- бажання догодити, тобто деякі експерти могли дати відповіді, які, на їхню думку, хочуть отримати дослідники, особливо, якщо вони сприймали дослідження як певну мету чи програму;
- незрозуміння важливості точності відповіді або переконання, що існує «правильна» відповідь, схилила можливо окремих експертів до того, що здається для них соціально прийнятним;
- острах ідентифікації IP-адреси, тобто можливість її відстеження могла спричинити до відповідей соціально бажаними способами;

– надання будь-яких відповідей просто для того, щоб пройти анкетування.

При оцінюванні 12 чинників категорії «Можливості» (Opportunities – O) найменшій можливості присвоювався бал 1, суттєвіший – 2 і так до 5. Загалом можливості оцінені в межах від 2,5 до 3,5 бала за середнього значення 3,1 (табл. 2).

Високі бали з належним рівнем узгодження отримали три чинники: O7. Високий попит на фармацевтичні послуги, O4. Внесення урядом фармацевтичної промисловості за напрямком виробництва ЛЗ та медичних виробів до переліку пріоритетних галузей економіки та O8. Програма державних гарантій медичного обслуговування населення. При цьому за 7 (58,33 %) чинниками не спостерігалось узгодження думок між експертами (V=36,06...44,89 %).

11 чинників категорії «Слабкі сторони» (Weaknesses – W) оцінювали за принципом загроз та отримали середній бал 3,3 при розмаху варіації від 2,7 до 3,8 (табл. 3).

Високі бали з достатнім рівнем узгодження отримали три чинники: W8. Рівень заробітної плати ФФ не має відчутної різниці порівняно з іншими АМ, W9. Зростання робочого навантаження на ФФ АМ через їх нестачу та W4. Недостатньо конкурентна цінова політика. Варто зазначити, що 7 чинників (63,64 %) не мали узгодження серед експертів (V=35,48...43,73 %).

Таблиця 2
Результати експертної оцінки чинників категорії «Можливості»

Умовне позначення	Назва чинників категорії «Можливості»	Середній бал	V, %
O7	Високий попит на фармацевтичні послуги	3,5	32,35
O4	Внесення урядом фармацевтичної промисловості за напрямком виробництва ЛЗ та медичних виробів до переліку пріоритетних галузей економіки	3,3	31,00
O8	Програма державних гарантій медичного обслуговування населення	3,3	32,76
O12	Соціальні програми для підтримки здоров'я населення України	3,3	40,54
O3	Укорінення у суспільній думці значення фармацевтичної галузі як складової національної безпеки	3,2	30,44
O1	Надання Україні кандидатства на членство в ЄС	3,1	38,73
O5	Відносно високий показник України у світовому рейтингу виробників та експортерів ЛЗ	3,0	36,06
O6	Вітчизняна фармацевтична промисловість – найбільш розвинена порівняно з іншими країнами пострадянського простору	3,0	39,29
O10	Розвиток інтернет-торгівлі, цифровізації, аптечної роботизації, автоматизації облікових й фінансових процесів	3,0	32,15
O2	Міжнародна фінансова, військова та волонтерська підтримки України	2,9	41,85
O11	Можливість функціонування мобільних аптечних пунктів для сільської місцевості, де відсутні стаціонарні АЗ	2,7	44,89
O9	Залучення позикового капіталу	2,5	36,80
Середня оцінка за категорією «Можливості»		3,1	36,41

Таблиця 3

Результати експертної оцінки чинників категорії «Слабкі сторони»

Умовне позначення	Назва чинників категорії «Слабкі сторони»	Середній бал	V, %
W8	Рівень заробітної плати ФФ не має відчутної різниці порівняно з іншими АМ	3,8	28,19
W9	Зростання робочого навантаження на ФФ АМ через їх нестачу	3,8	25,80
W4	Недостатньо конкурентна цінова політика	3,7	31,46
W1	Обмежений географічний регіон діяльності, зокрема висока сконцентрованість АЗ у Львові	3,5	37,54
W10	Обмежене використання сучасних технологій управління асортиментом, зокрема застаріла комп'ютерна програма	3,5	35,48
W11	Тривалість робочої зміни	3,3	36,52
W3	Невисока ринкова частка	3,0	35,85
W7	Замало розвинута дисконтна система	3,0	43,73
W2	Переважає госпітальна скерованість АМ	2,9	38,87
W5	Складність контролю за діяльністю мережевих АЗ	2,9	31,61
W6	Неналежна пацієнтоорієнтованість	2,7	42,71
Середня оцінка за категорією «Слабкі сторони»		3,3	35,25

16 чинників категорії «Сильні сторони» (Strengths – S) оцінювали за принципом можливостей. Вони отримали від 3,6 до 4,5 бала за середнього значення

4,0 (табл. 4). Високі бали з належним рівнем узгодження отримали шість чинників: S9. Своєчасна виплата заробітної плати, S10. Оплата відпусток та

Таблиця 4

Результати експертної оцінки чинників категорії «Сильні сторони»

Умовне позначення	Назва чинників категорії «Сильні сторони»	Середній бал	V, %
S9	Своєчасна виплата заробітної плати	4,5	15,40
S10	Оплата відпусток та листів тимчасової непрацездатності	4,3	19,69
S12	Зручне, як правило, розташування АЗ	4,3	20,95
S11	Ширина та глибина асортименту	4,2	21,47
S16	Участь АМ в урядовій програмі «Доступні ліки»	4,2	25,34
S5	Налагоджені тривалі зв'язки з постачальниками	4,1	21,73
S4	Наявність сучасного логістичного аптечного складу	4,0	24,71
S7	Високий рівень компетентності ФФ	4,0	27,59
S2	Пізнаваність торговельної марки АМ	3,9	27,88
S3	Власна торгова марка ECOCODE	3,9	23,04
S8	Проведення освітніх та культурних заходів для працівників	3,9	26,94
S13	Цілодобовий графік роботи АЗ при закладах охорони здоров'я	3,9	26,37
S1	Великий досвід функціонування на ринку	3,8	29,17
S14	Можливість пошуку і бронювання ЛЗ на сайті, а також наявність чат-боту «Viber»	3,8	26,32
S6	Співпраця зі страховими компаніями	3,7	31,39
S15	Наявність додаткових послуг (вимірювання АТ тощо)	3,6	36,52
Середня оцінка за категорією «Сильні сторони»		4,0	25,28

листів тимчасової непрацездатності, S12. Зручне, як правило, розташування АЗ, S11. Ширина та глибина асортименту, S16. Участь АМ в урядовій програмі «Доступні ліки» та S5. Налагоджені тривалі зв'язки з постачальниками. Необхідно підкреслити, що лише один (6,25 %) чинник не отримав узгодження думок між експертами (V=36,52 %).

Підсумкова оцінка кількісного TOWS-аналізу, тобто різниця сум середніх оцінок чинників сильних сторін і можливостей та слабких сторін і загроз, є позитивною, що свідчить про потенціал розвитку АМ «Аптека Пульс» на думку експертів:

$$(4,0 + 3,1) - (3,3 + 3,3) = 0,5.$$

На завершення дослідження шляхом перехресного аналізу ми побудували стратегічно важливі логічні взаємозв'язки між внутрішніми (сильні та слабкі сторони) та зовнішніми (можливості та загрози) чинниками, які були виявлені на основі якісного TOWS-аналізу.

Результати перехресного аналізу в секторі «Ризики» (рис. 1), що уможливають врахування негативного впливу чинників категорії «Загрози» на посилення чинників категорії «Слабкі сторони» для АМ «Аптека Пульс», ми формалізували у такий спосіб: T1 → {W9, W11}; T2 → {W4, W5}; T3 → {W3}; T4 → {W8}; T5 → {W4}; T6 → {W4}; T7 → {W1, W2, W2}; T8 → {W6, W10}; T9 → {W10}; T10 → {W4}; T11 → {W9}; T12 → {W6}; T13 → {W10}; T14 → {W10}; T15 → {W1}.

Зі свого боку, результати перехресного аналізу в секторі «Виклики» (рис. 2), що з'ясували можливе використання зовнішніх сприятливих тенденцій чинників категорії «Можливості» для зменшення вразливості АМ «Аптека Пульс» та мінімізації негативних наслідків існування чинників категорії «Слабкі сторони», мають такий формалізований опис: O1 → {W3}; O2 → {W2}; O3 → {W5, W6}; O4 → {W10}; O5 → {W10}; O6 → {W4}; O7 → {W2, W7, W11}; O8 → {W1, W2}; O9 → {W1, W10}; O10 → {W3, W6, W8, W9, W10}; O11 → {W1, W2}; O12 → {W3}.

Результати перехресного аналізу в секторі «Порівняльні переваги» (рис. 3), що показують можливе надання чинниками категорії «Можливості» істотної підтримки чинникам категорії «Сильні сторони» для розвитку АМ, можна записати у такому формалізованому вигляді: O1 → {S4}; O2 → {S11}; O3 → {S1, S2, S8}; O4 → {S5, S11}; O5 → {S5}; O6 → {S5}; O7 → {S3, S7, S9, S10, S12, S13, S15}; O8 → {S11, S16}; O9 → {S6}; O10 → {S14}; O11 → {S4, S7}; O12 → {S6}.

Співвідношення чинників зовнішнього і внутрішнього середовищ уможливує формування одного з трьох основних сценаріїв розвитку АМ, серед них: найбільш сприятливий (оптимістичний), найбільш несприятливий (песимістичний) та найбільш імовірний (реалістичний). Наслідки проведеного ситуаційного аналізу діяльності АМ «Аптека Пульс» схиляють нас до реалістичного сценарію її розвитку, який

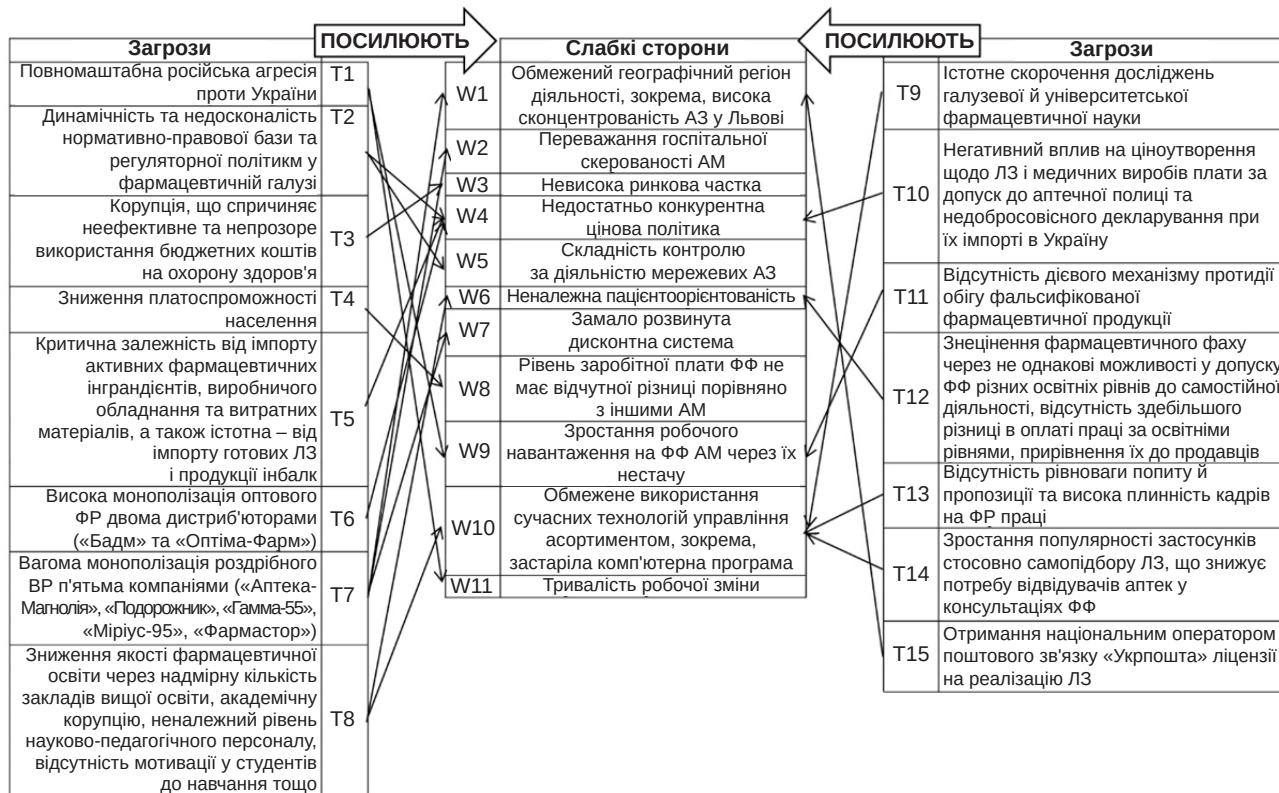


Рис. 1. Перехресний аналіз у секторі «Ризики».

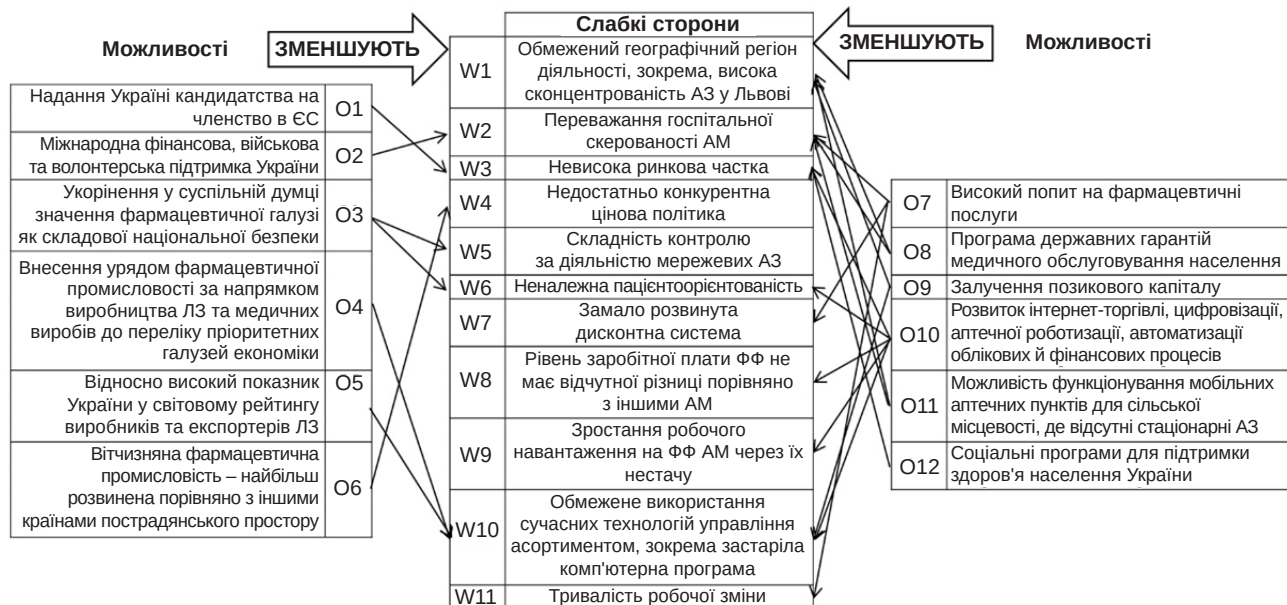


Рис. 2. Перехресний аналіз у секторі «Виклики».

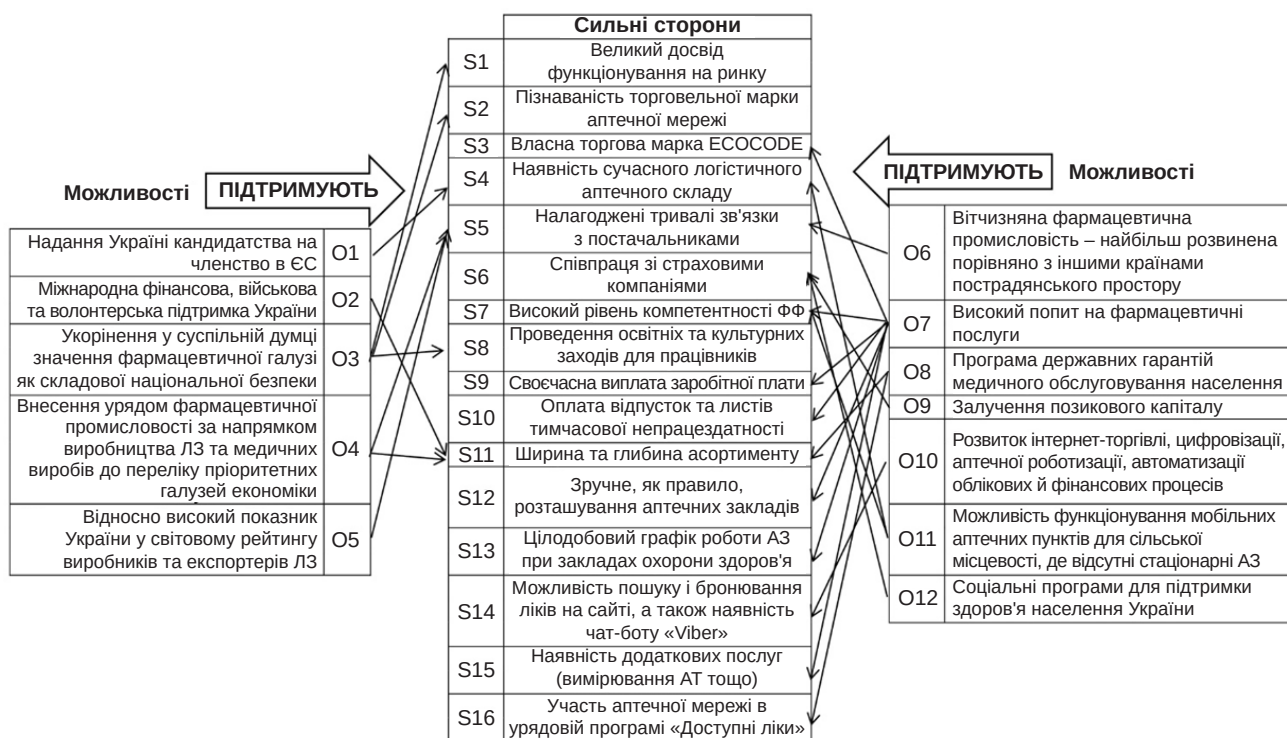


Рис. 3. Перехресний аналіз у секторі «Порівняльні переваги».

полягає у поєднанні тих можливостей та сильних сторін, які швидше за все можуть бути реалізовані, незалежно від змоги реакції з боку загроз і викликів слабких сторін.

Висновки. 1. Шляхом якісного TOWS-аналізу сформовано та обґрунтовано сукупність із 54 чинни-

ків, які мають чи можуть мати вплив на стан і перспективи діяльності АМ «Аптека Пульс».

2. На підставі кількісного TOWS-аналізу, участь в якому взяли 43 фармацевтичні працівники АМ «Аптека Пульс», з'ясовано, що серед 15 чинників-загроз високі бали отримали зниження платоспроможності

населення, повномасштабна російська агресія проти України, вагома монополізація роздрібного фармацевтичного ринку п'ятьма компаніями та знецінення фармацевтичного фаху, серед 12 чинників-можливостей – високий попит на фармацевтичні послуги, внесення урядом фармацевтичної промисловості до переліку пріоритетних галузей економіки та програма державних гарантій медичного обслуговування населення, серед 11 чинників – слабкі сторони: рівень заробітної плати ФФ не має відчутної різниці, порівняно з іншими АМ, зростання робочого навантаження на ФФ АМ через їх нестачу та недостатньо конкурентна цінова політика, серед 16 чинників – сильні сторони: своєчасна виплата заробітної плати, оплата відпусток та листів тимчасової непрацездатності, зручне розташування АЗ, ширина та глибина асортименту, участь АМ в урядовій програмі «Доступні ліки» та налагодже-

ні тривалі зв'язки з постачальниками. Баланс кількісного TOWS-аналізу є позитивним, що вказує на можливість покращення діяльності досліджуваної АМ.

3. За допомогою перехресного аналізу чинників зовнішнього і внутрішнього середовищ виявлено ризики, виклики та порівняльні переваги перспектив розвитку АМ «Аптека Пульс».

4. На підставі результатів проведеного ситуаційного аналізу діяльності АМ «Аптека Пульс» з'ясовано, що найбільш імовірним є реалістичний сценарій її розвитку, котрий полягає у використанні поєднання тих можливостей та сильних сторін, які швидше за все можуть бути реалізовані, незалежно від змоги реакції з боку загроз і слабких сторін.

Конфлікт інтересів: відсутній.

Conflicts of interest: authors have no conflict of interest to declare.

SITUATION ANALYSIS OF REGIONAL PHARMACY NETWORK ACTIVITIES IN THE CONDITIONS OF RUSSIAN AGGRESSION AGAINST UKRAINE

B. P. Hromovyk¹, O. Ya. Broda¹, O. M. Korniyenko¹, O. R. Levytska¹, I. L. Chukhray¹, O. Yu. Isakov²

Danylo Halytsky Lviv National Medical University¹

DEKADA-2000, LTD²

hromovyk@gmail.com

The aim of the work. Research of the state and prospects of regional pharmacy network (PN) activity in the conditions of russian aggression against Ukraine (on the example of the chain of pharmacies "Apteka Puls").

Materials and Methods. The subject of the study was the activity of PN "Apteka Puls", which as of March 1, 2024, had 114 pharmacy establishments in Lviv and the Lviv region and one - in the Ternopil region. The following methods have been used: observation, questionnaire survey, mathematical statistics, brainstorming, complex TOWS analysis, comparison and generalization.

Results and Discussion. Through a qualitative TOWS analysis, a set of 54 factors that have or may have an impact on the state and prospects of PN "Apteka Puls" activity have been formed and substantiated. On the basis of a quantitative TOWS analysis, in which took part 43 pharmaceutical specialists (PS) of PN "Apteka Puls" took part, it has been found that among 15 threats – the decrease in the solvency of the population, full-scale russian aggression against Ukraine and monopolization of the retail pharmaceutical market by five companies and the devaluation of the pharmaceutical profession received the highest scores, among the 12 opportunities – high demand for pharmaceutical services, the government's inclusion of the pharmaceutical industry in the list of priority sectors of the economy and the program of state guarantees of medical care for the population, among the 11 weak points – the salary level of the PS does not have a significant difference compared to other PNs, the increase in the workload of the PS in PNs due to their shortage and insufficiently competitive pricing policy, among the 16 strength points – timely payment of salaries, payment for vacations and letters of temporary incapacity, convenient location of pharmacy establishments, breadth and depth of assortment, participation of PN in the government program "Affordable Medicines" and established long-term relationships with suppliers. The balance of the quantitative TOWS analysis is positive, which indicates the possibility of improving the activity of the studied PN. With the help of a cross-analysis of the factors of the external and internal environment, the risks, challenges and comparative advantages of the prospects for the development of PN "Apteka Puls" have been identified.

Conclusions. Based on the results of the situational analysis of the activity of PN "Apteka Puls", it has been found that the most likely is a realistic scenario of its development, which consists in using a combination of those opportunities and strengths that can most likely be implemented, regardless of the possible reaction from the threats and weaknesses.

Key words: pharmacy, pharmacy network, TOWS analysis, scenario development.

Перелік бібліографічних посилань

1. Top-10 аптечних мереж за товарообігом та інші підсумки фармринку-2023. Режим доступу: <https://rau.ua/novyni/top-10-aptechnih-merezh-2023/>.
2. The Top 5 Largest Pharmacy Chains in the World: An In-Depth Analysis. Available from: <https://pharmaoffer.com/blog/the-top-5-largest-pharmacy-chains-in-the-world-a-comprehensive-overview/>.
3. Most popular brands in Pharmacy and Drug Stores in Europe. Available from: <https://otterly.ai/ranking/348/c-EU/pharmacy+and+drug+stores>.
4. Zhou M. Large US pharmacy chain to close more stores. Available from: <https://global.chinadaily.com.cn/a/202406/28/WS667e4a01a31095c51c50b5bf.html>.
5. Loria K. The Future of Pharmacy Chains. *Drug Topics*. 2019. Vol. 163, Iss.11. Available from: <https://www.drugtopics.com/view/future-pharmacy-chains>.
6. Nathan-Kazis J. Walgreens, CVS, and Other Pharmacy Chains Are in a World of Hurt. What's to Blame. Available from: <https://www.barrons.com/articles/cvs-walgreens-pharmacy-store-closings-drug-reimburse-ments-bbaeb60b>.
7. Hemphill T. A. the U. S. Retail pharmacy industry: drug store chains, 21st century competition, and innovative business models. *Journal of Competitiveness Studies*. 2021. Vol. 29, Iss. 1/2. P. 32–51. Available from: <https://www.proquest.com/openview/57641010e746e7d8a0b434defc466e3e/1?pq-origsite=gscholar&cbl=32907>.
8. Громовик Б. П., Гасюк Г. Д., Левицька О. Р. Фармацевтичний маркетинг: теоретичні та прикладні засади: навч. посіб. Вінниця: Нова книга, 2004. 464 с.
9. Мнушко З. М., Бабічева Г. С. Ключові аспекти становлення та розвитку аптечних мереж на фармацевтичному ринку України. Ефективність використання маркетингу та логістики фармацевтичними організаціями : матеріали наук.-практ. конф., м. Харків, 21 жовт. 2008 р. Харків: Вид-во НФаУ, 2008. С. 23–28.
10. Кіт Л. З. Чинники впливу на розвиток мережевих аптечних підприємницьких структур. *Регіональна економіка*. 2017. № 4. С. 110–120. Режим доступу: https://re.gov.ua/doi/re2017.04.110_u.php.
11. Посилкіна О. В., Мала Ж. В. Дослідження тенденцій розвитку аптечних мереж в Україні і факторів їх конкурентоспроможності. *Вісник НУ «Львівська політехніка»*. *Логістика*. 2018. № 892. С. 171–178. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNUL-PL_2018_892_25.
12. Сигида Л. О. Ілляшенко А. Г. Дослідження маркетингової діяльності мережі «Аптека низьких цін». *Бізнес-навігатор*. 2019. Вип. 6.1 (56). С. 234–238. Режим доступу: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/77297>.
13. Оцінка конкурентних переваг аптечних мереж в Україні / І. А. Попова, Ю. Є. Куриленко, М. В. Подгайна, М. В. Подколзіна. *Modern Economics*. 2022. № 31. С. 104–112. DOI: 10.31521/modecon.V31(2022)-15.
14. Толочко В. М., Артюх Т. О., Должнікова О. М. Аспекти управлінських дій щодо ризиків в аптечній мережі. Актуальні проблеми розвитку галузевої економіки, менеджменту та логістики : матеріали Х міжнарод. наук.-практ. internet-конф. з міжнар. участю, м. Харків, 10 листоп. 2022 р. Харків: НФаУ, 2022. С. 358–360.
15. Самсонов В. В., Сільвестров А. М., Тачиніна О. М. Методологія наукових досліджень та приклади її використання: навч. посібник. К.: НУХТ, 2022. 385 с. Режим доступу: <https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/47687/1/MND.pdf>.
16. Козинець І. І., Журавель М. О. Переваги та недоліки «мозкового штурму» під час колективного обговорення проблем. *Вісник Дніпропетровського університету імені Альфреда Нобеля. Серія «Педагогіка і психологія»*. *Педагогічні науки*. 2016. № 1 (11). С. 240–244. DOI: 10.32342/2522-4115-2016-0-11-240-244.
17. Громовик Б., Мірошнікова І. Пілотний аналіз ситуації в українській фармації під час війни. Науково-технічний прогрес і оптимізація технологічних процесів створення лікарських препаратів: матеріали ІХ наук.-практ. конф. з міжнар. участю (22 – 23 вересня 2022 р.). Тернопіль: ТНМУ, 2022. С. 106–107.
18. Корольов М. В. Комплексне оцінювання і шляхи підвищення якості фармацевтичної допомоги нерівномірно розподіленому населенню (на прикладі Одеської області). Дис. ... к. фарм. н. : 15.00.01. Національний університет охорони здоров'я України імені П. Л. Шупика. К., 2021. 216 с.
19. Статистика: конспект лекцій : навч. посіб. для студ. спеціальності 051 «Економіка» / КПІ ім. Ігоря Сікорського; уклад. Н. Л. Кузьмінська. К.: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 162 с.
20. Ingram O. What is Social Desirability Bias – Causes & Examples. Available from: <https://www.research-prospect.com/what-is-social-desirability-bias/>.
21. Rickwood D. J., Coleman-Rose C. L. The effect of survey administration mode on youth mental health measures: Social desirability bias and sensitive questions. *Heliyon*. 2023. Vol. 9 (9). e20131. DOI: 10.1016/j.heliyon.2023.e20131.

References

1. Top-10 ap-technykh merezh za tovaroobihom ta inshi pidsumky farmrynku-2023. [Internet]. [cited 2024 June 10]. Available from: <https://rau.ua/novyni/top-10-ap-technih-merezh-2023/>.
2. The Top 5 Largest Pharmacy Chains in the World: An In-Depth Analysis. [Internet]. [cited 2024 June 10]. Available from: <https://pharmaoffer.com/blog/the-top-5-largest-pharmacy-chains-in-the-world-a-comprehensive-overview/>.

3. Most popular brands in Pharmacy and Drug Stores in Europe. [Internet]. [cited 2024 June 10]. Available from: <https://otterly.ai/ranking/348/c-EU/pharmacy+and+drug+stores>.
4. Zhou M. Large US pharmacy chain to close more stores. [Internet]. [cited 2024 June 10]. Available from: <https://global.chinadaily.com.cn/a/202406/28/WS667e4a01a31095c51c50b5bf.html>.
5. Loria K. The Future of Pharmacy Chains. Drug Topics [Internet]. 2019 [cited 2024 June 10]; 163 (11). Available from: <https://www.drugtopics.com/view/future-pharmacy-chains>.
6. Nathan-Kazis J. Walgreens, CVS, and Other Pharmacy Chains Are in a World of Hurt. What's to Blame. [Internet]. [cited 2024 June 10]. Available from: <https://www.barrons.com/articles/cvs-walgreens-pharmacy-store-closings-drug-reimburse-ments-bbaeb60b>.
7. Hemphill TA the US. Retail pharmacy industry: drug store chains, 21st century competition, and innovative business models [Internet]. Journal of Competitiveness Studies. 2021 [cited 2024 June 10]; 29 (1/2): 32-51. Available from: <https://www.proquest.com/openview/57641010e746e7d8a0b434defc466e3e/1?pq-origsite=gscholar&cbl=32907>.
8. Hromovyk BP, Hasiuk HD, Levytska OR. Farmatsevychni marketynh: teoretychni ta prykladni zasady: navch. posib. Vinnytsia: Nova knyha, 2004:464. Ukrainian.
9. Mnushko ZM, Babicheva HS. Kliuchovi aspekty stanovlennia ta rozvytku aptechnykh merezh na farmatsevychnomu rynku Ukrainy. Efektyvnist vykorystannia marketynhu ta lohistyky farmatsevychnymy orhanizatsiamy : materialy nauk.-prakt. konf., m. Kharkiv, 21 zhovt. 2008 r. Kharkiv: Vyd-vo NFaU. 2008:23-28. Ukrainian.
10. Kit LZ. Chynnyky vplyvu na rozvytok merezhevykh aptechnykh pidpriemnytskykh struktur [Internet]. Rehionalna ekonomika. 2017 [cited 2024 June 10]; 4:110-120. Available from: https://re.gov.ua/doi/re2017.04.110_u.php. Ukrainian.
11. Posylkina OV, Mala ZhV. Doslidzhennia tendentsii rozvytku aptechnykh merezh v Ukraini i faktoriv yikh konkurentospromozhnosti [Internet]. Visnyk NU «Lvivska politekhnika». Lohistyka. 2018 [cited 2024 June 10]; 892: 171-178. Available from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPL_2018_892_25. Ukrainian.
12. Syhyda LO. Illiashenko AH. Doslidzhennia marketynhovoї diialnosti merezhi «Apteka nyzkykh tsin» [Internet]. Biznes-navihator. 2019 [cited 2024 June 10]; 6.1 (56): 234-238. Available from: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/77297>. Ukrainian.
13. Popova IA., Kurylenko YuYe., Podhaina MV., Podkolzina MV. Otsinka konkurentnykh perevah aptechnykh merezh v Ukraini [Internet]. Modern Economics. 2022 [cited 2024 June 10]; 31:104-112. DOI: 10.31521/modecon.V31(2022)-15. Ukrainian.
14. Tolochko VM, Artiukh TO, Dolzhnikova OM. Aspekty upravlynskykh dii shchodo ryzykiv v aptechnii mer-ezhi. Aktualni problemy rozvytku haluzevoi ekonomiky, menedzhmentu ta lohistyky : materialy X mizhnarod. nauk.-prakt. internet-konf. z mizhnar. uchastiu, m. Kharkiv, 10 lystop. 2022 r. Kharkiv: NFaU, 2022:358-360. Ukrainian.
15. Samsonov VV, Silvestrov AM, Tachynina OM. Metodolohiia naukovykh doslidzhen ta pryklady yii vykorystannia: navch. posibnyk. K.: NUKhT, 2022 [Internet]. 385. Available from: <https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/47687/1/MND.pdf>. Ukrainian.
16. Kozynets II, Zhuravel MO. Perevahy ta nedoliky «mozkovoho shturmu» pid chas kolektyvnoho obhovorenia problem [Internet]. Visnyk Dnipropetrovskoho universytetu imeni Alfreda Nobelia. Seriia «Pedahohika i psykhohohiia». Pedahohichni nauky. 2016 [cited 2024 June 10]; 1 (11):240-244. DOI: 10.32342/2522-4115-2016-0-11-240-244. Ukrainian.
17. Hromovyk B, Miroshnikova I. Pilotnyi analiz sytuatsii v ukrainskii farmatsii pid chas viiny. Naukovo-tekhnichnyi prohres i optymizatsiia tekhnolohichnykh protsesiv stvorennia likarskykh preparativ: materialy IX nauk.-prakt. konf. z mizhnar. uchastiu (22-23 veresnia 2022). Ternopil: TNMU, 2022:106-107. Ukrainian.
18. Korolov MV. Kompleksne otsiniuvannia i shliakhy pidvyshchennia yakosti farmatsevychnoi dopomohy nerivnomirno rozpodilenomu naselenniu (na prykladi Odeskoї oblasti). Dys. ... k. farm. n. : 15.00.01. Natsionalnyi universytet okhorony zdorovia Ukrainy imeni P.L. Shupyka. Kyiv. 2021:216. Ukrainian.
19. Statystyka: Konspekt lektsiy : navch. posib. dlya stud. spetsial'nosti 051 «Ekonomika» / KPI im. Ihorya Sikors'koho; ukhad. N.L. Kuz'mins'ka. Kyiv: KPI im. Ihorya Sikors'koho. 2018:162. Ukrainian.
20. Ingram O. What is Social Desirability Bias – Causes & Examples. [Internet]. [cited 2024 June 10]. Available from: <https://www.researchprospect.com/what-is-social-desirability-bias/>.
21. Rickwood DJ, Coleman-Rose CL. The effect of survey administration mode on youth mental health measures: Social desirability bias and sensitive questions [Internet]. Heliyon. 2023 [cited 2024 June 10]; 9(9):e20131. DOI: 10.1016/j.heliyon.2023.e20131.

Відомості про авторів

Громовик Б. П. – доктор фармацевтичних наук, професор, завідувач кафедри організації і економіки фармації, Львівський національний медичний університет імені Данила Галицького, м. Львів, Україна.

E-mail: hromovyk@gmail.com, ORCID: 0000-0002-6459-6021.

Брода О. Я. – студентка V курсу фармацевтичного факультету, Львівський національний медичний університет імені Данила Галицького, м. Львів, Україна. E-mail: oksanabaran0@ukr.net, ORCID: 0009-0009-8992-2995.

Корнієнко О. М. – кандидат фармацевтичних наук, доцент кафедри організації і економіки фармації, Львівський національний медичний університет імені Данила Галицького, м. Львів, Україна. E-mail: lesyakorn@ukr.net, ORCID: 0000-0002-6471-9300.

Левицька О. Р. – доктор фармацевтичних наук, доцент кафедри організації і економіки фармації, Львівський національний медичний університет імені Данила Галицького, м. Львів, Україна. E-mail: levytska.oksana@gmail.com, ORCID: 0000-0002-8113-2587.

Чухрай І. Л. – кандидат фармацевтичних наук, доцент кафедри організації і економіки фармації, Львівський національний медичний університет імені Данила Галицького, м. Львів, Україна. E-mail: iryna_chukhray@ukr.net, ORCID: 0000-0002-4122-2182.

Ісаков О. Ю. – фармацевт, співзасновник ТзОВ «ДЕКАДА-2000», м. Львів, Україна. E-mail: alisakoff18@gmail.com, ORCID: 0009-0000-5887-4577.

Information about the authors

Громовик В. Р. – DSc (Pharmacy), Professor, Head of the Department of Organization and Economics of Pharmacy, Danylo Halytsky Lviv National Medical University, Lviv, Ukraine. E-mail: hromovyk@gmail.com, ORCID: 0000-0002-6459-6021.

Broda O. Ya. – 5th year student of the Faculty of Pharmacy, Danylo Halytsky Lviv National Medical University, Lviv, Ukraine. E-mail: oksanabaran0@ukr.net, ORCID: 0009-0009-8992-2995.

Korniyenko O. M. – PhD, Associate Professor of the Department of Organization and Economics of Pharmacy, Danylo Halytsky Lviv National Medical University, Lviv, Ukraine. E-mail: lesyakorn@ukr.net, ORCID: 0000-0002-6471-9300.

Levytska O. R. – DSc (Pharmacy), Associate Professor of the Department of Organization and Economics of Pharmacy, Danylo Halytsky Lviv National Medical University, Lviv, Ukraine. E-mail: levytska.oksana@gmail.com, ORCID: 0000-0002-8113-2587.

Chukhray I. L. – PhD, Associate Professor of the Department of Organization and Economics of Pharmacy, Danylo Halytsky Lviv National Medical University, Lviv, Ukraine. E-mail: iryna_chukhray@ukr.net, ORCID: 0000-0002-4122-2182.

Isakov O. Yu. – pharmacist, co-founder of DEKADA-2000, LTD, Lviv, Ukraine. E-mail: alisakoff18@gmail.com, ORCID: 0009-0000-5887-4577.