

6. Стратегии бизнеса: Аналитический справочник. / С. Айвазян, О. Балкинд, Т. Баснина и др.; под ред. Г. Клейнера. – М.: КОНСЭКО, 2008. – 143 с.

References

1. Myntsberh, H., Al'stend, B., Lempel, D. (2000). *Shkoly stratehyu [School strategies]*. Pyter : SPb [in Russian].

2. Demchuk, N. I. (2014). Stratehichne planuvannya investytsiynoyi diyal'nosti kharchovykh pidpryyemstv [Strategic planning of investment activity of food enterprises]. *Website Poltav'ska derzhavna ahrarna akademiya – Poltava State Agrarian Academy*. Retrieved from <http://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/visnyk/2014/04/16.pdf> [in Ukrainian].

3. Milyeva, M. D., Aheyeva, I. M. (2009). Shlyakhy vprovadzhennya stratehichnoho planuvannya na pidpryyemstvakh kharchovoyi promyslovosti Ukrayiny [By implementing strategic planning in the food industry

Ukraine]. *Website Natsional'na biblioteka Ukrayiny imeni V. I. Vernads'koho – Vernadsky National Library of Ukraine*. Retrieved from http://www.nbu.gov.ua/old_jrn/soc_gum/Tiru/2009_28_2/51.pdf [in Ukrainian].

4. Ansoff, Y. (2009). *Novaya korporatyvnaya stratehyya [Novaya Corporate Strategy]*. Pyter : SPb [in Russian].

5. Ryabenko, V. V. (2012). Osoblyvosti formuvannya potentsialu pidpryyemstv kharchovoyi promyslovosti [Features of building capacity of the food industry]. *Website Poltav'ska derzhavna ahrarna akademiya – Poltava State Agrarian Academy*. Retrieved from <http://www.pdaa.edu.ua/sites/default.pdf> [in Ukrainian].

6. Ayvazyan, S., Balkynd, O., Basnyina, T., Kleynera, H. (2008). *Stratehyu byznesa: Analytycheskyu spravochnyk [Business strategy: Analytical Directory]*. Moskva : KONSÉKO. [in Russian].

УДК 338.45:615.1

Л. З. Кіт

аспірант

ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України», м. Львів

ТЕХНОЛОГІЇ ТА КРИТЕРІЇ РОЗВИТКУ МЕРЕЖЕВИХ ФАРМАЦЕВТИЧНИХ БІЗНЕС-СТРУКТУР

У статті зазначені чинники розвитку мережеских фармацевтичних бізнес-структур. Обґрунтовано необхідність розгляду проблеми реалізації стратегій для забезпечення успішного розвитку аптечних мереж у перспективі. Також, приділено особливу увагу критеріям розвитку мережеских бізнес-організацій і запропоновано перелік рекомендацій щодо вибору торговельних точок для успішної діяльності мережеских об'єднань на фармацевтичному ринку.

Ключові слова: критерії розвитку, технології розвитку, мережева бізнес-структура.

Kit L. TECHNOLOGY AND CRITERIA OF NETWORKED BUSINESS STRUCTURES IN PHARMACY

In the article are independent factors networked pharmaceutical companies. The need to address the problem of strategies to ensure the successful development of pharmacy chains in the future. Also, special attention was paid to the criteria of a network of business organizations and offered a list of recommendations on the choice of points for successful networking organizations in the pharmaceutical market.

Keywords: technology development, development of criteria, network businesses.

Розвиток вітчизняного фармацевтичного ринку на сучасному етапі визначається наступними чинниками: процесами реформування, що відбуваються у сфері охорони здоров'я; зростанням конкуренції між виробниками фармацевтичних товарів, підвищення їх технологічності та якості; збільшенням кількості точок продажу фармацевтичних товарів та підвищення вимог споживачів до послуг, які надаються. Зазначене обумовлює вироблення нових підходів до прийняття економічно обґрунтованих рішень щодо розширення аптечних мереж в Україні,

детермінації чітких критеріїв до вибору місця розташування та моніторингу діяльності окремих торговельних точок.

Дослідження проблем ефективного розвитку мережеских бізнес-структур в Україні відноситься до сфери наукових інтересів провідних вітчизняних дослідників: А. А. Мазаракі, І. О. Бланк, Л. О. Лігоненко, Н. М. Гуляєва, Г.М. Богославець, М. М. Сотникова, І. О. Чаюн, І. В. Височин та ін. [1; 2].

Незважаючи, на значну кількість наукових публікацій по зазначеній тематиці, деякі критерії та технології розвитку мережеских бізнес-структур фармацевтичної сфери носять дискусійний характер і потребують поглибленого дослідження. Невирішеними залишаються проблеми реалізації стратегій для забезпечення успішного розвитку аптечних мереж у довгостроковій перспективі.

Метою статті є визначення технологій та критеріїв розвитку мережеских бізнес-структур, які функціонують на фармацевтичному ринку.

Стратегію вибору приміщення для роздрібною торгівлі в аптечній мережі, можна визначити, як комплекс заходів спрямований на успішний розвиток мережескої бізнес-структури. На основі загальновідомих концептуальних підходів до технологій та критеріїв вибору об'єкта, основні напрями та конкретні заходи розвитку підприємства повинні розроблятися у вигляді самостійної функціональної стратегії, збалансованої до загальної стратегії розвитку підприємства.

Отже, пошук приміщень під торгівельний заклад у фармацевтичній сфері здійснюється згідно стратегії компанії та затвердженого плану розвитку. Також, приміщення під аптечні заклади повинні відповідати вимогам, які регламентуються Наказом МОЗ України від 31.10.2011 № 723 "Про затвердження Ліцензійних умов провадження господарської діяльності з виробництва лікарських засобів, оптової, роздрібною торгівлі лікарськими засобами" [3]

Згідно цього наказу, для забезпечення діяльності з роздрібною торгівлі, аптека повинна розміщуватись у виведеному із житлового фонду ізольованому приміщенні, окремому будинку (у вбудованому чи прибудованому) на першому поверсі з окремим самостійним виходом назовні із торговельного залу за винятком випадків, передбачених цим підпунктом.

Дозволяється улаштування загального вхідного тамбура в будинках громадського призначення (окрім шкіл, закладів дошкільної освіти та під'їздів житлових будинків) за умови забезпечення вільного доступу до аптеки та дотримання в тамбурі санітарно-гігієнічних вимог, установлених для аптек. Площа загального вхідного тамбура не включається в мінімальну та загальну площу аптеки, але це приміщення обов'язково зазначається у паспорті аптечного закладу.

Дозволяється розміщення залу обслуговування населення не тільки на першому поверсі, якщо рівень його підлоги не нижче/вище планувального рівня землі більше ніж на 0,5 метра.

Допускається розміщення аптеки у приміщеннях торговельних центрів, санаторно-курортних закладів, готелів, аеропортів, вокзалів, у ізольованому приміщенні на першому поверсі без улаштування окремого самостійного виходу назовні.

У приміщеннях лікувально-профілактичних закладів допускається розміщення аптеки в ізольованому приміщенні на будь-якому поверсі та без улаштування окремого самостійного виходу назовні.

Загальна мінімальна площа аптек, які займаються роздрібною торгівлею лікарськими засобами, повинна становити:

- для аптек, розташованих у містах, — не менше ніж 50 кв. м (площа торгового залу — не менше ніж 18 кв. м);
- для аптек, розташованих у селищах та селищах міського типу, — не менше ніж 40 кв.м (площа торгового залу — не менше ніж 18 кв. м);
- для аптек, розташованих у селі, — не менше ніж 30 кв.м (площа торгового залу — не менше ніж 10 кв.м, приміщення для зберігання лікарських засобів — 6 кв. м; кімната персоналу — не менше ніж 4 кв. м) [3].

Аптека та її аптечні пункти можуть створюватися в межах однієї області. Аптечні пункти розміщуються у відокремлених приміщеннях з виділенням або без виділення залу обслуговування населення в капітальних будинках лікувально-профілактичних закладів. Площа аптечного пункту не може бути меншою 18 кв. м. У разі відсутності у населеному пункті сільської місцевості лікувально-профілактичного закладу та аптеки дозволяється розміщення аптечного пункту в будь-яких інших приміщеннях, що відповідають вимогам Ліцензійних умов провадження господарської діяльності з виробництва лікарських засобів, оптової, роздрібною торгівлі лікарськими засобами.

На основі вивчення досвіду, вважаємо за доцільне сформулювати методичну схему вибору місця розташування роздрібно-торгівельної точки фармацевтичної мережі, яка дозволить аптечним мережам приймати обґрунтовані рішення у цих питаннях.

Основні принципи локації торгівельних точок:

1. Поруч з будинком
2. Поруч з роботою
3. На шляху від роботи до дому
4. У місцях дуже високого трафіку (центральні вулиці, ТЦ)
5. В лікувальній установі (лікарня, поліклініка, медичний центр).

Додаткова локація - аптека на ринку: це привірноється або до аптеки біля будинку (якщо ринок в мікрорайоні), або до місця дуже високого трафіку (якщо ринок центральний в місті).

Визначення типу локації приміщення і оцінка якості в кожному окремому випадку.

1. Поруч з будинком

Перш за все, ми визначаємо район присутності. Оцінюємо місто (селище) з точки зору концентрації населення по районах. Кращими вважаються райони з щільною забудовою, в яких живуть люди (спальні райони).

Перевагу мають райони, де живуть люди із середнім і високим доходом (щодо загального рівня доходу городян). Найчастіше, це райони з комерційним житлом, новобудовами. Також, це можуть бути райони зі старшими забудовами, не надто віддалені від центру міста.

Визначивши ці райони на карті міста, обводимо їх і ставимо собі мету для знаходження в кожному з них приміщень під аптеки.

Принципи розташування фармацевтичного торгівельного закладу всередині району.

Аптека повинна знаходитися у великому житловому мікрорайоні, навколо неї повинні розташовуватися кілька великих кварталів житлових будинків, які не відділені від аптеки великими автодорогами, ж / д шляхами або іншими істотними перешкодами. Шлях від житлового будинку до аптеки повинен бути прямим і не складним. В радіусі 5-хвилинної пішої доступності має перебувати 500 - 1000 квартир. В радіусі 10-хвилинної пішої доступності має перебувати 1000 -1500 квартир. В радіусі 15-хвилинної пішої доступності має перебувати 1500 - 3000 квартир. Краще, якщо найближча конкурентна аптека (аптека з подібною товарною групою) буде знаходитися мінімум в 5-7 хвилинах пішого ходу.

Аптека повинна розташовуватися на щільному, з точки зору пішохідного трафіку, місці в цьому мікрорайоні. Це може бути фасадне розташування на самій прохідній вулиці цього мікрорайону, кутове розташування на перехресті двох великих вулиць, поряд із зупинками громадського транспорту, що приїжджає в мікрорайон (не далі 10 метрів від зупинки).

Оптимально, якщо по сусідству з нашою аптекою знаходиться лікувальний заклад, або інший трафікоутворюючий об'єкт. У разі, якщо аптека знаходиться у ринку, то вона повинна розташовуватися прямо на шляху до основного входу / виходу на ринок.

Також приміщення для аптеки може розташовуватися в ТЦ районного масштабу в тому випадку, якщо він знаходиться в кроковій доступності, що відповідає вимогам. Дуже важливо, щоб в цьому ТЦ був продуктивний супермаркет. У цьому випадку, торгівельне приміщення має розміститись якомога ближче до виходу з продуктової частини.

2. Поруч з роботою

Визначаємо район присутності.

Знову ж, визначаємо в місті райони концентрації офісів і бізнес-центрів. Також нас цікавлять великі підприємства всередині міста (заводи іноземних компаній, комерційні компанії і т.п.)

Принципи розташування аптеки всередині району.

По-перше, звертаємо увагу на приміщення, які що розташовані на основному трафіку з району офісів або підприємств на зупинки громадського транспорту, що їде з району роботи. Оптимально, якщо приміщення буде перебувати прямо поруч зі скупченням зупинок.

По-друге, також цікавимося приміщеннями, що знаходяться прямо в офісних будівлях або на прохідній підприємства (тільки в тому випадку, якщо офісний блок або виробництво досить великі, щоб забезпечити необхідний нам трафік).

3. На шляху від роботи до дому

Визначаємо точки максимального транспортного трафіку в місті і прив'язку об'єкта до них. Ця локація

передбачає максимальне скупчення пішохідного трафіку в місцях транспортних розв'язок: біля станцій метро, скупчення зупинок громадського транспорту, біля автовокзалів, з яких йдуть автобуси в найближчі передмістя. Вибирати потрібно приміщення, які знаходяться на початку цього трафіку, а не в кінці його. Наприклад, на виході з метро приміщення повинно бути першим від виходу, а на вході в метро - першим з боку вулиці.

4. У місцях дуже високого трафіку (центральні вулиці, торговельні центри (ТЦ))

Успішним розміщенням торгівельних приміщень фармацевтичної бізнес-структури є точки максимального пішохідного трафіку в місті і в найпопулярніших ТЦ.

Ця локація передбачає аптеки з широким асортиментом, які знаходяться на центральних вулицях міста і в великих ТЦ. Відносно локації на центральних вулицях, ми повинні переконатися в тому, що пішохідний трафік там не тільки туристичний або прогулянковий, а і в тому, що поруч (в найближчих 200-300 метрах) немає однієї або кількох аптек-конкурентів. Приміщення повинно бути фронтальним і виходити прямо на пішохідний трафік (не заглиблюючись, що не торцеве). У випадку з ТЦ ми повинні бути переконані, що це один з найпопулярніших ТЦ міста з великою кількістю клієнтів. Усередині великого ТЦ потрібно вибирати локацію на 1-му поверсі біля входу (друге приміщення від входу) або на виході (передостаннє приміщення від виходу). Також, можна вибирати приміщення навпроти кас продуктового супермаркету, в тому випадку, якщо він популярний в місті. Потрібно пам'ятати, що чим вище поверх присутності в ТЦ, тим менше трафіку ТЦ туди потрапляє.

5. В лікувальній установі (лікарня, поліклініка, медичний центр)

В першу чергу, привабливими лікувальними установами для розміщення аптечних торгівельних точок є - обласні, міські та районні лікарні, поліклініки, медичні центри. Низька вартість оренди, невеликі затрати на відкриття аптечного пункту, швидка окупність, прогнозований асортимент - це основні переваги аптечного пункту.

Мережеві бізнес-структури фармацевтичної сфери постійно моніторять приміщення в лікувальних установах, тому знайти хороше місце під аптечний пункт задача не з простих.

Загальні вимоги до приміщень:

1. Приміщення повинно знаходитись на першій лінії будь-якої вулиці або площі. Воно не повинно бути заглиблено всередину будинку, перед ним не повинно бути газонів, скверів, високих густих дерев, бордюрів і т.п.

2. Фасад приміщення повинен добре проглядатися з максимальної кількості точок навколо нього.

3. Завжди потрібно оцінювати «стежки», прокладені людьми в районі, де ми шукаємо приміщення. Ми повинні відкриватися прямо на цих «стежках».

4. Можливість зробити додаткову високу вивіску (надбудовою над дахом приміщення або на торці

найближчого будинку) - додаткова перевага приміщення.

5. Будь-які перешкоди перед входом в магазин є його однозначним недоліком: високі сходи, ями і вибоїни, газон, що відокремлює вхід від тротуару і т.п.

Додаткові переваги

1. Мінімальний необхідний ремонт, або ремонт в рахунок орендної плати.

2. Відтермінування орендної плати на час ремонту.

3. Наявність міської телефонної лінії і каналу інтернет.

4. Електрична потужність від 10 кВт.

5. Наявність пультової сигналізації.

6. Наявність готових підсобних приміщень і санвузла

7. Можливість укладення довгострокового договору оренди

Трафік

Ключовий критерій оцінки привабливості місця – це трафік, або кількість перехожих, що проходять безпосередньо поблизу від входу в точку в одиницю часу. Що ми вважаємо високим трафіком? Для великих міст обрана вихідна цифра 400 осіб на годину. Для деяких міст це дуже великий трафік. Для вибору "свого" трафіку потрібно орієнтуватися на місто – чисельність населення, рівень доходів. Найбільш високий трафік, природно, в районі перехрестя, зупинок транспорту, виходів з метро, при розміщенні біля так званих якірних орендарів – продуктові магазини, ошадкаси, ринки.

Для перевірки трафіку необхідно зайти у найближчі до нашого об'єкта торговельну точку і зробити там такі виміри: кількість людей в торговому залі на момент відвідування; кількість одиниць покупок в кошику; номер касового чека.

Якість пішохідного потоку

Окрім трафіку, є ще кілька важливих коефіцієнтів, які дозволяють розрахувати товарообіг аптеки на цьому місці і отримати критерій для прийняття рішення. Другим важливим показником - є якість пішохідного потоку. Цей показник характеризується відсотковою часткою покупців, точніше, перехожих, які зайшли в аптеку з прохідного потоку – так званим коефіцієнтом відвідуваності (Кв), або просто "відвідуваністю". Є місця, де при високому трафіку відвідуваність аптеки дуже низька, тобто навпаки.

Значення, також, має демографічний склад потоку. Основною цільовою аудиторією в аптечних продажах є покупці від 25 – 30 до 60 років. Якщо весь потік складається з цієї категорії потенційних покупців, сміливо можна ставити $K_v = 12\%$. Практично, не роблять покупок в аптеках діти та підлітки до 18 років, студенти ВНЗ. Біля інститутів, технікумів, шкіл і т.д. характерна наступна ситуація – трафік може бути високим за рахунок молоді, яка майже не робить значущих покупок (середній чек незначний). У таких місцях, трафік вранці або в 15 годині дня може сягати за 1000 осіб / год, але якість потоку буде вкрай низька.

Як правило, мало привабливі для відкриття аптек ті частини вулиці, де розташовані ювелірні магазини, дорогі бутіки, ігрові автомати, побутова техніка,

обробні матеріали, салони одягу – заклади, в яких один і той же покупець робить покупки рідше раз у місяць. Середня відвідуваність аптек – 6 – 8%. Межі цього коефіцієнта в 90% випадків знаходиться в межах від 5% до 10%. Аптека може розміщуватись в центрі міста, величезний трафік – 2000 осіб / год. Там, люди швидко пересуваються у своїх справах, відвідуваність буде рекордно маленька – 2,5%. При цьому, показник відвідуваності для основного цільового сегмента (покупці віком 30 – 50 років) від 10 до 15%, показник відвідуваності для молоді (до 18 років) приблизно 1%, і ними, в більшості випадків, можна знехтувати.

Також, на відвідуваність впливає і зовнішня привабливість аптеки, стан входу в її приміщення.

Якщо відвідуваність для відкриття вибраного приміщення у цьому місці оцінюється 7 – 8%, це нормально, якщо менше – варто задуматися, чи потрібно це місце для відкриття торговельної точки.

Купівельна спроможність або середній чек

Третій важливий показник – це купівельна спроможність, яка впливає на суму середнього чеку (Сч), або середню покупку. При визначенні параметра "середня покупка" слід враховувати, що цей параметр може істотно варіювати в залежності від специфіки місця розташування аптеки. У багатьох великих містах частини міста можуть значно відрізнятися по платоспроможності, тому аптеки з однаковою прохідністю в різних частинах міста можуть сильно відрізнятися за сумою середнього чека. Сума чеку, звичайно, буде вища, коли аптека знаходиться на центральних вулицях, елітних районах, на ринку, у великих торгових комплексах. У промислових, спальних районах цей показник буде істотно нижче. Тому при підборі аналогічної аптеки для підстановки в модель її середньої покупки необхідно контролювати порівнянність по платоспроможності відвідувачів. Так, для місць у центрі міста в якості порівняльної варто брати також аптеку з центру. Потоки в центрі міста в основному досить однорідні по платоспроможності (якщо мова не йде про специфічні аптеки, для яких діють ті чи інші "фільтри" платоспроможності, – наприклад, таких, як аптеки в особливо престижних торгових центрах і т.д.). Звичайно, середній чек буде різний у різних регіонах.

Спальні райони

Це окремо розташований масив житлових будинків з інфраструктурою, інакше: мікрорайон, житловий масив, окремі квартали і т.д. Розгляду заслуговують райони з кількістю жителів не менше 2500 чоловік. Для розташування майбутньої аптеки без істотного транзитного потоку експрес-оцінка її товарообігу ґрунтується на наступній моделі:

Якщо аптек в цьому мікрорайоні на даний момент немає, базовим показником є кількість квартир в зоні охоплення (близько 450м). Дослідним шляхом встановлено, що в таких районах припадає в середньому 2,8 покупки в місяць на 1 квартиру в межах досяжності. Виходячи з цієї цифри, розраховується товарообіг. Наприклад, якщо 2000 квартир в зоні охоплення, то можна оцінити кількість

покупок в місяць, і припустивши середній чек розрахувати передбачуваний товарообіг:

$TO = 2,8 * 2000 * 90 \text{ грн} = 507 \text{ тис. грн. на місяць.}$

Це можлива виручка аптечного закладу через 4 – 6 місяців.

Торгові комплекси

При будівництві торгового комплексу (ТК) забудовник попередньо прораховує відвідуваність об'єкта, і ці дані повинні враховуватися при прийнятті рішення про розміщення аптеки. Якщо це новий ТК, то ми базуємося на даних, які надає забудовник, власник або генеральний орендар комплексу.

Основний показник привабливості ТК це планована (або реальна, якщо ТК – працюючий) «кількість чеків». Ця цифра повинна бути не менше 3000. Наявність продуктового оператора в ТК обов'язкова, якщо його немає, можна цей комплекс не розглядати.

Місце для аптеки бажано зайняти в прикасовій зоні продуктового оператора. Якщо ми вибираємо місце на першому поверсі комплексу, але воно трохи осторонь, і з нього не видно кас (і відповідно, навпаки – його не видно з черги до кас), це місце мало привабливе.

Безперечною перевагою ТК є те, що величина середнього чеку аптеки в ньому майже в півтора рази вище, ніж просто на вулиці, Зручність роботи з ТК також у тому, що там в орендну плату входять всі послуги.

Висновок: Підсумовуючи вище викладене, можна зробити висновок, що фінансовий успіх, розвиток та тривалість функціонування мережевої фармацевтичної бізнес-структури залежить від правильно підбраного місця розташування приміщення аптеки.

Список використаних джерел

1. Внутрішня торгівля України: економічні умови ефективного розвитку: монографія/ [А.А. Мазаракі, І.О. Бланк, Л.О. Лігоненко та ін.]; за заг.

Наук.ред. А.А. Мазаракі. — К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2006. — 195 с.

2. Трансформаційні процеси в торгівлі України в умовах інтернаціоналізації: монографія / [Л. О. Лігоненко, Г. М. Богославець, Г. Л. Піратовський та ін.] ; за ред. Л. О. Лігоненко. — К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2009. — 334 с.

3. Офіційний сайт МОЗ України [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://www.moz.gov.ua/ua/print/dn_20111031_723.html

4. Аналіз сучасних напрямків розвитку ринкової діяльності аптечних підприємств Бабічева Г.С. / Г.С. Бабічева, З.М. Мнушко // Український журнал клінічної та лабораторної медицини. — 2009. — Т.4, №1.

References

1. Blank I.O., Lihonenko L.O. та in & Mazaraki A. A. (Ed). (2006). Vnutrishnya torhivlya Ukrayiny: ekonomichni umovy efektyvnoho rozvytku [Internal trade in Ukraine: economic conditions of effective development]. Kyiv: Kyiv. nats. torh.-ekon. un-t, 195 p. [in Ukrainian]

2. Bohoslavets' H. M., Piratovs'kyi H. L. та in & Lihonenko L. O. (Ed.) (2009). Transformatsiyni protsesy v torhivli Ukrayiny v umovakh internatsionalizatsiyi [Transformation processes in Ukraine in terms of trade internationalization]. Kyiv: Kyiv. nats. torh.-ekon. un-t, 334 p. [in Ukrainian]

3. Ofitsiynny sayt MOZ Ukrayiny Retrieved from http://www.moz.gov.ua/ua/print/dn_20111031_723.htm [in Ukrainian]

4. Babicheva H.S., Mnushko Z.M. (2009). Analiz suchasnykh napryamkiv rozvytku rynkovoyi diyal'nosti aptechnykh pidpryyemstv [Analysis of the current directions of the market activity of pharmaceutical enterprises Babicheva GS]. *Ukrayins'kyi zhurnal klinichnoyi ta laboratornoyi medytsyny - Ukrainian Journal of Clinical and Laboratory Medicine*. Vol. 1 (4). [in Ukrainian]