

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

Кафедра менеджменту організацій

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

“ ____ ” _____ 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавр
зі спеціальності 073 Менеджмент

за темою:

**«Управління зовнішніми комунікаціями фармацевтичного
підприємства»**

Виконавець

студент факультету менеджменту, обліку
та інформаційних технологій

Павлов Віталій Віталійович

(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

Науковий керівник

к.психол. наук, ст. викладач

(науковий ступінь, вчене звання)

Осичка Олена Василівна

(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

Одеса 2024

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНІМИ КОМУНІКАЦІЯМИ ПІДПРИЄМСТВА	5
1.1. Місце комунікацій в управлінській діяльності	5
1.2. Управління зовнішніми комунікаціями та етапи формування комунікативної політики підприємства	8
1.3. Інноваційні технології в управлінні зовнішніми комунікаціями підприємства	13
РОЗДІЛ II. РОЗРОБКА ЗАХОДІВ З УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНІМИ КОМУНІКАЦІЯМИ ПІДПРИЄМСТВА	20
2.1. Дослідження можливостей та загроз функціонування підприємств на фармацевтичному ринку України	20
2.2. Загальна характеристика та аналіз фінансово-господарської діяльності аптеки «Здоров'я +»	29
2.3. Розробка заходів з управління зовнішніми комунікаціями підприємства	41
ВИСНОВКИ	57
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ	60

ВСТУП

Комунікації відіграють важливу роль у всіх сферах людської діяльності. Комунікативна політика охоплює дії підприємства, направлені на планування та здійснення взаємодії всіх учасників зовнішнього середовища з компанією та членів колективу компанії між собою.

Посилення конкуренції на фармацевтичному ринку змушує компанії постійно шукати нові можливості комунікації з потенційними покупцями, а розвиток нових технологій надає їм ці можливості. З огляду на це, дослідження інноваційних рішень, направлених на формування та реалізацію комунікативної політики підприємства у конкурентному середовищі, набуває особливої актуальності та є предметом дослідження у даній роботі.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних і практичних аспектів комунікативної взаємодії та прикладне застосування отриманих результатів у процесі управління зовнішніми комунікаціями підприємства.

Завдання дослідження:

1. Дослідити теоретичні аспекти управління зовнішніми комунікаціями підприємства
2. Дослідження можливостей та загроз функціонування підприємств на фармацевтичному ринку України
3. Надати загальну характеристику та провести аналіз фінансово-господарської діяльності аптеки «Здоров'я +»
4. Розробити заходи з формування комунікативної політики підприємства
5. Провести оцінювання розроблених заходів

Об'єктом дослідження є ФОП «Бойко А. П.»

Предметом дослідження є процес управління зовнішніми комунікаціями підприємства

В роботі запропоновано заходи з управління зовнішніми комунікаціями аптечного закладу, що ґрунтуються на впровадженні інноваційних комунікативних технологій.

Практична значимість роботи полягає в можливості використання розробленої програми заходів з управління зовнішніми комунікаціями підприємств на фармацевтичному ринку.

Методи досліджень, використані в кваліфікаційній роботі, включають: матриця можливостей та загроз - для дослідження зовнішнього середовища підприємства; методом SNW - для аналізу внутрішнього середовища; матричні методи, зокрема побудови модифікована матриця залучення – з метою сегментування споживачів; метод «таємний покупець» - для дослідження рівня комунікацій зі споживачем, методи економічного аналізу – для оцінки фінансового стану підприємства, для дослідження ефективності реалізації запропонованих заходів.

Інформаційну базу дослідження склали звітність підприємства, законодавчі і нормативні акти України. Під час написання кваліфікаційної роботи використовувалися монографії, наукові статті, дані органів державної статистики. При написанні роботи використовувались комп'ютерні програми MS Word, MS Excel.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота бакалавра складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел (40 найменувань). Загальний обсяг роботи становить 64 сторінки. Основний зміст викладено на 60 сторінках. Робота містить 9 таблиць, 24 рисунки.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОМУНІКАТИВНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Місце комунікацій в управлінській діяльності

На думку вітчизняних та закордонних дослідників, комунікації відіграють важливу роль у всіх сферах людської діяльності. Комунікативна політика охоплює дії підприємства, направлені на планування та здійснення взаємодії всіх учасників зовнішнього середовища з компанією та членів колективу компанії між собою.

На думку Костенко А. В. термін "комунікація" походить від латинського слова "communicatio", що означає "повідомлення" або "передача". Комунікації є основним ресурсом, який забезпечує ефективне функціонування підприємства, а також вдале управління в умовах зростання взаємодії. Для підтримки стабільності підприємства важливо розробляти комунікативну політику, що включає послідовне планування процесу досягнення цілей та ретельне розподілення ресурсів для кожного етапу комунікативної взаємодії [13].

Кузик О. В. аналізуючи поняття "комунікація" та її важливість у розвитку підприємства, зазначає три аспекти, в яких це поняття застосовується:

1. Процес передачі від однієї особи до іншого, від джерела до приймача, що є мережу взаємозв'язків і взаємодій.
2. Сукупність зв'язків і відносин, які є структурною основою цього процесу і є інструментом взаємодії.
3. Системне освіту, спрямоване забезпечення взаємодії суб'єктів як у внутрішньому, і міжсистемному рівні [19, с. 134].

Комунікації сприяють формуванню образу діяльності для різних груп працівників, мотивуючи їх до досягнення успіху, визнання лідерських якостей та зміцнення конкурентного становища на ринку товарів та послуг. З іншого боку, створюють умови для порозуміння між співробітниками підприємства.

Таким чином, комунікації відіграють важливу роль у формалізації та інституціоналізації всіх аспектів діяльності, забезпечуючи узгодженість трудових процесів як на організаційному, так і на технічному рівнях. Вони також сприяють корекції позицій різних професійних, міжпрофесійних та статусних груп працівників під час робочого процесу. Дослідження організації комунікацій на підприємствах показали, що зміст, спрямованість та розвиток професійних, міжпрофесійних та статусних комунікацій визначають 90% успішності діяльності колективу.

Визнання формування стабільної, але гнучкої комунікативної політики стає важливим, щоб адаптуватися до внутрішніх та зовнішніх факторів виробничого та економічного середовища. Особливо важливо відзначити, що на багатьох підприємствах відбулися зміни в структурі продукції, що виробляється: частка інтелектуальної праці, заснованої на ефективному використанні комунікаційних технологій, стала переважаючою.

Сагер Л. Ю. акцентує увагу на тому, що на підприємствах комунікації відіграють роль у зосередженні уваги працівників на проблемах, принципах і методах їх вирішення [24, с. 67]. Вони також сприяють створенню системи внутрішньофірмових оцінок продуктивності та заохочень за результати праці, а також встановлюють процеси інституціоналізації виконання та відповідальності працівників. Зазвичай комунікації на підприємствах забезпечують узгодженість міжособистісних, технічних, управлінських, організаційних та правових аспектів у досягненні поставлених цілей та вирішенні завдань, які можуть стосуватися не лише виробництва товарів та послуг, а й вирішення соціальних питань. Вони також вирішують складні завдання, такі як розробка адекватної виробничо-економічної стратегії, формування культури спілкування, створення атмосфери довіри та соціально-психологічного клімату, що впливає на продуктивність всього колективу. Крім того, комунікації визначають ролі та здібності кожного співробітника, сприяючи формуванню їхньої активної життєвої позиції та

відіграючи важливу роль у структуруванні соціально-професійного профілю працівників.

У діяльності підприємств комунікації виконують ще одну важливу функцію формування стратегії розвитку організації в контексті соціально-трудових відносин. Понад те, комунікації є основою створення моделей спільної роботи персоналу підприємства. Кожна з таких моделей вирішує низку завдань, включаючи інтеграцію особистостей при вирішенні виробничих та громадських завдань, оптимізацію та відкритість інформації у відносинах між працівниками з різним професійним та статусним стоянням, а також навчання та професійний розвиток персоналу, що впливають із стратегії розвитку організації. Крім того, комунікації в колективі підприємства підкреслюють залежність працівника від його матеріальних умов життя та від причинно-наслідкових зв'язків та відносин, але також свідчать про його свободу у прояві особистісних якостей, таких як ініціатива, підприємливість та цілеспрямованість.

Комунікації, які сприяють розвитку постійної соціальної взаємодії серед працівників у колективі підприємства, забезпечують покращення соціально-психологічного клімату, формують відданість та відданість підприємству, а також створюють умови для постійного розвитку процесу праці. Вони також сприяють інтеграції до системи управління персоналом соціально-професійних характеристик працівників та розвитку їх специфічних компетенцій. Ці компетенції, у свою чергу, спрямовані на створення можливостей для інструментального та саморефлексивного навчання працівників на основі досвіду професійних та міжпрофесійних комунікацій.

Згідно з результатами дослідження Сільченко Р. Ф., комунікативна політика підприємства має такий вплив на його діяльність: посилення впливу працівників на процес їх взаємодії у досягненні цілей (23%), стимулювання точного виконання виробничих завдань (17%), сприяння інтеграції та координації всіх видів діяльності (21%) , розвиток інноваційності у

вирішенні управлінських завдань (11%) та стимулювання прояву лідерських якостей (25%) [27, с. 255].

Таким чином, можна відзначити прямий значний вплив комунікативної політики на всі аспекти діяльності підприємства.

1.2. Управління зовнішніми комунікаціями та етапи формування комунікативної політики підприємства

Комунікативна політика є частиною комунікативної стратегії підприємства, коли використовуються різноманітні невербальні і вербальні методи задля досягнення певних комунікативних цілей. Стратегія являє собою загальну модель поведінки, яка може включати коригування на шляху до досягнення мети на окремих етапах комунікативного процесу.

Під терміном "комунікативна політика" розуміється застосування практичних методів взаємодії та впливу, що включає елемент "просування" (або promotion), з метою вирішення завдань, пов'язаних із стимулюванням збуту товару. Ця стратегія спрямована на забезпечення прибутку шляхом впливу на сприйняття товару споживачами.

У своєму дослідженні Тягунова Н. М., Якубенко І. М, розглядають комунікативну політику як напрямок діяльності фірми, орієнтований на планування та реалізацію взаємодії підприємства з учасниками маркетингової системи. Однак комунікативна політика також включає процес розробки та застосування комплексу заходів, таких як організація реклами, стимулювання збуту товарів, персональний продаж та інші. Автори наголошують на думці, що комунікативна політика відіграє ключову роль у формуванні позитивного сприйняття споживачами компанії з метою залучення постійної аудиторії та досягнення прибутку [32, с. 194; 33, с. 90].

Аналіз визначення, запропонованого Полторак К. А., вказує на те, що комунікативна політика є комплексним планом дій, спрямованих на ефективну взаємодію з діловими партнерами, організацію масової реклами, а

також на використання різних методів стимулювання збуту та взаємодії з громадськістю. Крім того, комунікативна політика визначає склад маркетингових інструментів, які будуть використовуватись для досягнення поставлених комунікативних цілей [23, с. 67].

З аналізу наведених вище визначень можна зробити висновок, що комунікативна політика підприємства охоплює широкий спектр заходів. Ці заходи спрямовані на формування комунікативного образу компанії, на взаємодію між торговими марками та товарами, на встановлення ефективного партнерства з іншими видами бізнесу, а також застосування методів для стимулювання продажів і збільшення прибутку підприємства.

При дослідженні поняття "комунікативна політика" фахівці виділяють її основні компоненти. Наприклад, Копильчак Б. В. виділяє такі елементи комунікативної політики: аналіз та визначення цільової аудиторії для комунікацій; вибір ефективних засобів та способів комунікації; визначення каналів інформації для просування компанії, її бренду та продуктів; виявлення особливостей рекламно-інформаційної комунікації та відмінностей від інших видів комунікації; розробка комунікаційної стратегії підприємства. На думку автора, комплексна робота над цими компонентами комунікативної політики сприяє успішній діяльності підприємства на ринку [14, с. 122].

На думку Сагер Л. Ю., напрямками комунікативної політики є: реклама, особисті продажі, зв'язок з громадськістю та стимулювання збуту. Під рекламою розуміється оплачена форма незмінної презентації та просування товарів, послуг, ідей чи підприємства загалом. Особисті продажі - це прямий контакт між продавцем та одним чи декількома покупцями з метою надання товару та збільшення обсягу продажу. Зв'язок із громадськістю спрямовано на формування позитивного образу організації в потенційних споживачів та інших зацікавлених сторін. Стимулювання збуту здійснюється через короткострокові заходи заохочення купівлі чи продажу товарів чи послуг [25].

Таким чином, комунікативна політика підприємства є комплексом заходів, спрямованих на взаємодію з різними суб'єктами комунікації для забезпечення стабільного та ефективного формування попиту та пропозиції на ринку, з метою задоволення потреб клієнтів та досягнення прибутку.

Компоненти комунікативної політики включають:

1. Проведення аналізу та визначення цільової аудиторії для налагодження комунікацій.
2. Використання ефективних та кращих засобів та методів комунікації.
3. Визначення каналів інформації для кожного випадку комунікації, включаючи просування самої компанії, її бренду та окремих продуктів.
4. Визначення та опис особливостей рекламно-інформаційної комунікації, а також розмежування того, що не є характерним для комунікації.
5. Опис стратегії комунікацій підприємства.
6. Визначення методу виділення фінансових ресурсів на комунікації: метод фіксованого відсотка, метод відсотка від суми прибутку, метод від обсягу продажу попереднього періоду або від передбачуваного.

В результаті ухвалення комунікативної стратегії компанії відбудеться наступне:

- затвердження комунікативної стратегії підприємства,
- розробка маркетингового плану (плану маркетингових комунікацій),
- Планування та розрахунок маркетингового бюджету.

Етапи розробки комунікативної політики включають:

1. Визначення цільової аудиторії, включаючи як поточних, і потенційних покупців.
2. Визначення бажаної реакцію комунікативну політику.
3. Вибір типу звернення, включаючи раціональні, емоційні та моральні мотиви.
4. Акумуляування коштів на поширення реклами.

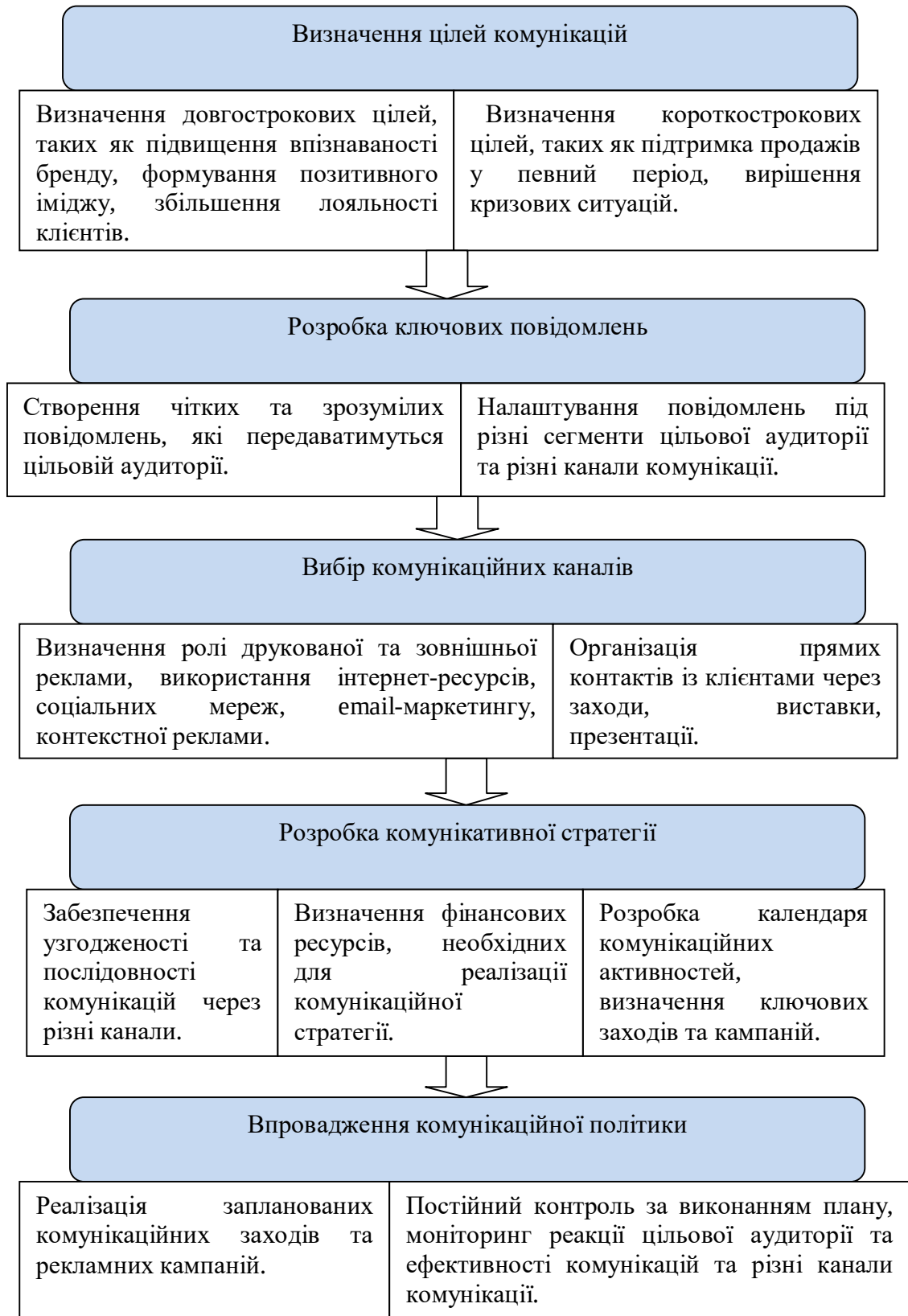


Рис. 1.1. Етапи управління зовнішніми комунікаціями підприємства

Джерело: [13, 14, с. 122]

Поряд з цим, у дослідженні Костенко А. В. обґрунтовано наступні етапи формування комунікативної політики підприємства (рис.).

Особливістю розглянутого підходу до формування комунікативної політики підприємства є направленість на побудову міцних відносини з цільовою аудиторією.

Розвиток комунікативних систем у сучасному бізнес-середовищі обумовлений такими факторами:

1. Встановлення зв'язків із постійними клієнтами та подальше залучення і утримання нових. Цей зв'язок починається з першої угоди та розвивається у довгострокові відносини між фірмою та споживачем.

2. Інтеграція управлінських функцій підприємства для комплексного управління основними бізнес-процесами та підвищення ролі маркетингу у координації ключових сфер діяльності.

3. Орієнтація на суспільство шляхом використання технологій, які економлять час. Це досягається через вивчення нових принципів господарювання, технологій обробки сировини та застосування нових матеріалів та інформації.

4. Застосування у маркетингу нових методів психологічного взаємодії з клієнтами підвищення їх лояльності. У зв'язку із змінами у поведінці споживачів стає складніше привернути їхню увагу до реклами, і вона може сприйматися як нав'язлива, що зменшує довіру до виробника.

5. Формування міцних міжнародних об'єднань організацій, фінансово-промислових компаній та груп, які мають стратегічний вплив. Це сприяє збільшенню впливу цих об'єднань на формування інноваційної та інвестиційної політики.

Крім основних п'яти чинників, слід враховувати додаткові аспекти, які наголошують на важливості комунікацій як ключового ресурсу фірми на сучасному ринку:

1. Збільшення невизначеності у діловому середовищі.

2. Розширення вибору засобів масової комунікації, що дає виробнику можливість звертатися до споживачів у різних країнах, цим розширюючи можливості комунікації.

3. Інтенсивне впровадження інновацій у область комунікацій, що призводить до змін у спілкуванні між виробником та споживачем. Швидкий технічний прогрес скорочує час спілкування з покупцем, збільшуючи у своїй цінність особистого контакту.

4. Збільшення вільного часу у житті суспільства, що призводить до зміни структури повсякденного життя та активності людей.

1.3. Інноваційні технології в управлінні зовнішніми комунікаціями підприємства

Посилення конкуренції змушує компанії постійно шукати нові можливості комунікації з потенційними покупцями, а розвиток нових технологій надає їм ці можливості.

Розглянемо сучасні інноваційні технології, що застосовуються у сфері комунікацій та направлені на інтенсифікацію взаємодії підприємства із споживачами (зовнішні комунікації) та елементами організаційної структури (внутрішні комунікації).

iBeacon є новою технологією, що базується на основі BluetoothLowEnergy або BLE і використовується як система позиціонування всередині приміщень, яка дозволяє різним компаніям відсилати рекламу на смартфони потенційних або реальних покупців, знаходячись недалеко від їхньої точки присутності. Додаткові можливості налаштування дають можливість відправляти різні пуш-нотифікації клієнтам, коли вони входять у зону покриття виділеного iBeacon. Також, за допомогою трилатерації можна визначати місце від окремих пристроїв. На практиці будь-який пристрій, підтримуюче Bluetooth 4.0 LE може стати iBeacon. Тому можна знайти відповідні програми на AppleiPhone, Android смартфонах, різних планшетах, ноутбуках і т.п.

Нова технологія знаходить все більше і більше сфер застосування та варіацій використання, проте на даний момент найпопулярніша область використання - роздрібна торгівля. Справа в тому, що технологія відкриває новий рівень таргетування як для ритейлерів, так і для брендів, на додаток збільшуючи рівень лікування клієнтів і надаючи їм нові можливості. Торговельні мережі, універмаги, торгові центри, а також торгові точки меншого формату в США, Європі вже досліджують можливості використання цієї інновації. Нижче наведено приклади використання пристроїв iBeacon.

Інформація про поведінку покупців у реальному часі перед покупкою. Продавці можуть відстежувати відвідування своїх магазинів клієнтами, шляхи їх переміщення, а також конкретні місця, де вони довше затримуються. Власник магазину може дізнатися, як довго покупець перебуває перед тим чи іншим екраном, який може становити додатковий інтерес. Потім, система може запропонувати додаткову інформацію - наприклад, відгуки, або, у разі магазинів одягу - наявні інші кольори та стилі. Система запам'ятовує останні покупки клієнта і надсилає йому відповідні пропозиції, наприклад, "Ці черевики ідеально підходять до шкіряної куртки, яку ви купили два тижні тому!"

Аналітика трафіку відвідувачів. Власники торгових центрів можуть збирати інформацію, де є найцінніші ділянки нерухомості в будівлі. У свою чергу власники роздрібних магазинів можуть скласти теплову карту приміщення для створення найбільш ефективної схеми планування, враховувати вхідну та вихідну кількість покупців, тривалість їх знаходження в магазині.

"У потрібному місці, у потрібний час" - по суті, найбільша цінність технології iBeacon. Розміщені всередині гіпермаркетів або звичайних магазинів, ці пристрої можуть надсилати повідомлення покупцям у певний момент часу, в певному місці, максимально точно і локально, причому іноді саме тоді, коли людина може бути готова зробити покупку, але їй не вистачає

фінального стимулу. Приклад такої ситуації: у той момент, коли iBeacon виявляє смартфон відвідувача за два кроки від полиці з оливковою олією, на смартфон може бути надіслано повідомлення зі спеціальною пропозицією.

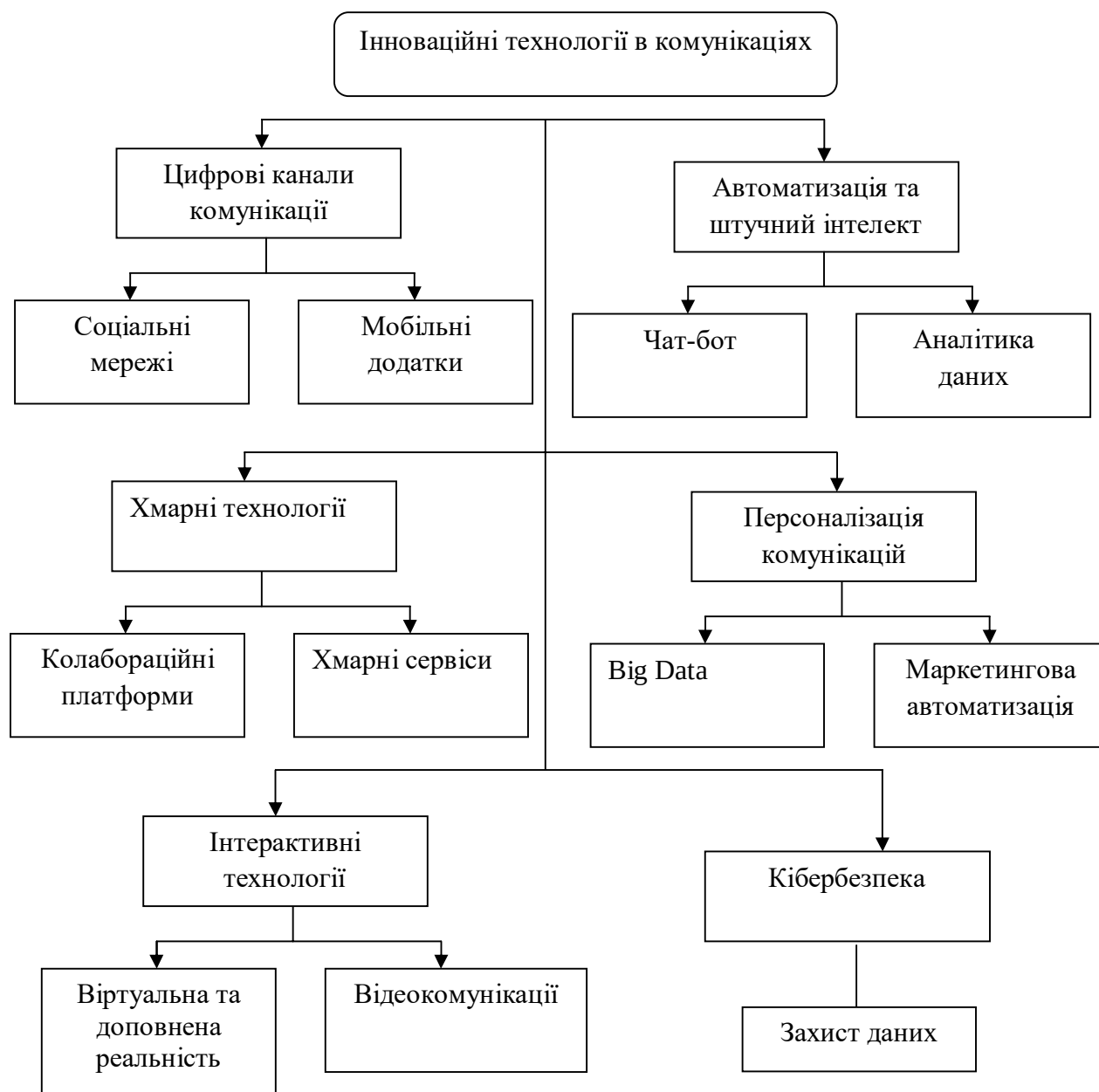


Рис. 1.2. Інноваційні технології в комунікаціях

Це може бути набагато ефективніше, ніж роздача дисконтних купонів, сподіваючись на те, що у відвідувача, можливо, колись закінчиться оливкова олія, і він згадає про такий магазин або зверне увагу на марку такого виробника. Звичайно, основним місцем впровадження подібних технологій є

великі торгові центри, однак і маленькі роздрібні магазини можуть проводити розсилку повідомлень, наприклад, для аудиторії, що проходить повз вулицю.

Інноваційні технології значно впливають на розвиток комунікацій на підприємстві, відкриваючи нові можливості для ефективного спілкування, автоматизації процесів та покращення взаємодії з клієнтами.

Розглянемо детально розглянуті на рис. види інноваційних технологій, що направлені на покращення комунікацій та реалізацію комунікативної політики підприємства.

Цифрові канали комунікацій, такі як соціальні мережі. До них належать платформи Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn, що дозволяють підприємствам безпосередньо спілкуватися з клієнтами, отримувати зворотний зв'язок та просувати продукцію.

Важливим видом інноваційних форм організації комунікацій є мобільні додатки, які забезпечують зручний доступ до послуг підприємства, персоналізовані повідомлення та оперативну підтримку клієнтів.

Поряд з вище зазначеним, автоматизація та штучний інтелект є важливим напрямом розвитку комунікативних технологій. Прикладом може бути Чат-бот, що являє собою автоматизовану систему, яка забезпечує миттєві відповіді на запити клієнтів, працюють цілодобово та знижують навантаження на працівників. Також, важливим напрямом є аналітика даних. Використання ШІ для аналізу великих обсягів даних, що дозволяє краще розуміти поведінку клієнтів, прогнозувати їх потреби та оптимізувати комунікаційні стратегії.

Наступним напрямом реалізації інноваційних технологій у сфері комунікацій є хмарні технології, такі як інструменти Microsoft Teams, Slack, Trello сприяють ефективній співпраці між командами, незалежно від їхнього місцезнаходження. Хмарні сервіси забезпечують доступ до важливої інформації в будь-яку годину та з будь-якого місця, що покращує оперативність та гнучкість роботи.

Збір та аналіз великих обсягів даних (Big Data) дозволяють підприємствам створювати персоналізовані пропозиції та комунікаційні повідомлення, підвищуючи залученість клієнтів.

Віртуальна та доповнена реальність (VR/AR). Створення інтерактивного досвіду для клієнтів, таких як віртуальні тури продуктом або магазинами.

Використання відеоконференцій для проведення зустрічей, презентацій та навчання, що покращує якість спілкування та знижує витрати на командування.

Впровадження сучасних технологій для захисту комунікаційних мереж та даних клієнтів, що підвищує довіру та безпеку.

Інноваційні технології кардинально змінюють комунікаційні процеси на підприємствах, роблячи їх більш ефективними, персоналізованими та інтерактивними. Це сприяє покращенню взаємодії з клієнтами, оптимізації внутрішніх процесів та підвищення конкурентоспроможності на ринку.

Збої та перешкоди в каналах комунікацій є прямою технічною проблемою, що викликає ризик комунікацій. У зв'язку з цим доцільним є оптимальне дублювання каналів комунікацій. Це означає можливість реалізації паралельних каналів зв'язку для найважливіших комунікацій, які забезпечують високий рівень відповідальності у виконанні конкретних робочих завдань. Додатковими критеріями оптимізації дублювання можуть виступати рівень уразливості, інтенсивність використання каналу комунікацій.

Сучасні можливості технологічного та програмного захисту каналів комунікації дозволяють сподіватися на зниження ризику через збої та перешкод. Однак, порівняльна оцінка фінансових витрат на забезпечення цієї можливості та втрат від реалізації ризику - головний аргумент при ухваленні рішення за цим варіантом. Оновлення технічної бази передавальних пристроїв сучасними засобами зв'язку також сприяє потенційному зниженню технічних збоїв у каналах комунікацій.

Практика управління комунікаціями у діяльності підприємств може бути різноманітнішою, проте, ключові причини виникнення та заходи нейтралізації ризику комунікацій дозволяють сформувати базову систему сценаріїв реагування.

Сучасні можливості автоматизації процесу прогнозування дозволять органічно впровадити базу сценаріїв управління ризиком комунікацій на основі заходів адекватного реагування в загальний інформаційний простір управління організацією. Подальший розвиток дослідження можливий шляхом моделювання типових сценаріїв, що відображають поведінку учасників процесу комунікацій [14, с. 122].

Низький рівень контрольованості робочих завдань, що передаються, безумовно, є джерелом загроз і у фінансовому, і в організаційно-технічному сенсі. При цьому основні можливі втрати, швидше за все, - це оперативний робочий час. Попередня оцінка робочих завдань на критерії складності, пріоритетності, можливості потенційного делегування відповідно до рівня відповідальності, а також обґрунтований вибір виконавців переданих робочих завдань є вагомими аргументами на користь підвищення ефективності реалізації переданих завдань навіть за відсутності контролю. Таким чином, правильно оцінити, що, як, коли і кому доцільно передавати - можливість нівелювання ризиків трюваності завдань, що передаються. Одночасно, впровадження комплексної системи прямої інформаційної взаємодії та контролю результатів діяльності безпосередньо підвищує рівень контрольованості переданих завдань на основі комунікацій, забезпечених інформаційно-технічною підтримкою. При цьому забезпечення відповідності організаційної структури функціональним потребам організації виступає фактором оптимізації інформаційних контактів і потоків, що циркулюють між учасниками діяльності, без надмірного дублювання або, навпаки, відсутності прямих комунікаційних ліній.

Технологічна специфіка діяльності може бути причиною нестачі комунікацій через те, що частина виконуваних робочих завдань технологічно

або з міркувань безпеки обмежує інформаційні контакти. Це означає, що є можливі обмеження в комунікаціях через те, що не всі робочі завдання загалом передбачають інформаційні контакти, передаючи відповідальність за прийняття рішень на індивідуальну основу. Також причиною обмежень інформаційного взаємодії можуть бути правові норми, що обмежують поширення інформації широкому колу осіб. Однак, у більшості випадків ризики комунікацій з технічних причин пов'язані з відсутністю або неефективністю каналів зв'язку, що забезпечують ці комунікації. Тоді функціональна «логістика» інформаційної взаємодії - це вирішення транспортного завдання щодо інформаційних ресурсів, що доставляють між учасниками конкретного процесу найбільш оптимальним способом. Оснащення робочих місць виконавців комп'ютерними та програмними засобами - інтелектуальними, експертними системами, спрямоване на те, щоб технічні засоби та інтелектуальні системи частково замінили комунікації, пов'язані з пошуком, накопиченням, систематизацією, обробкою та зберіганням інформації. У зв'язку з цим технічні та програмні засоби або забезпечують канали комунікацій між учасниками процесу, або виступають помічниками, інформаційними накопичувачами необхідних знань, відомостей для реалізації робочих завдань [19, с. 134].

Структурування інформаційного контуру комунікацій відповідно до функціоналу учасників, по суті, аналогічно відповідності організаційної структури функціональним потребам організації. Більше того, реалізація заходів щодо структурування інформаційного контуру безпосередньо залежить від функціональних потреб організації та повністю промальовує організаційну структуру інформаційними потоками.

РОЗДІЛ II. РОЗРОБКА ЗАХОДІВ З ФОРМУВАННЯ КОМУНІКАТИВНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Дослідження можливостей та загроз функціонування підприємств на фармацевтичному ринку України

Фармацевтичний ринок має стратегічне значення, особливо в сучасних умовах, оскільки доступність ліків у аптеках та лікарнях безпосередньо впливає на здоров'я та життя як військових, так і цивільних осіб. У зв'язку з цим фармацевтичні компанії стикаються з багатьма новими викликами, вимагаючи від керівників швидкої реакції на зміни, а працівників, часом під загрозою власної життя, - забезпеченням ліками населення. Повномасштабна військова агресія призвела до того, що багато співробітників були змушені переселитися до більш безпечних регіонів України або за кордон.

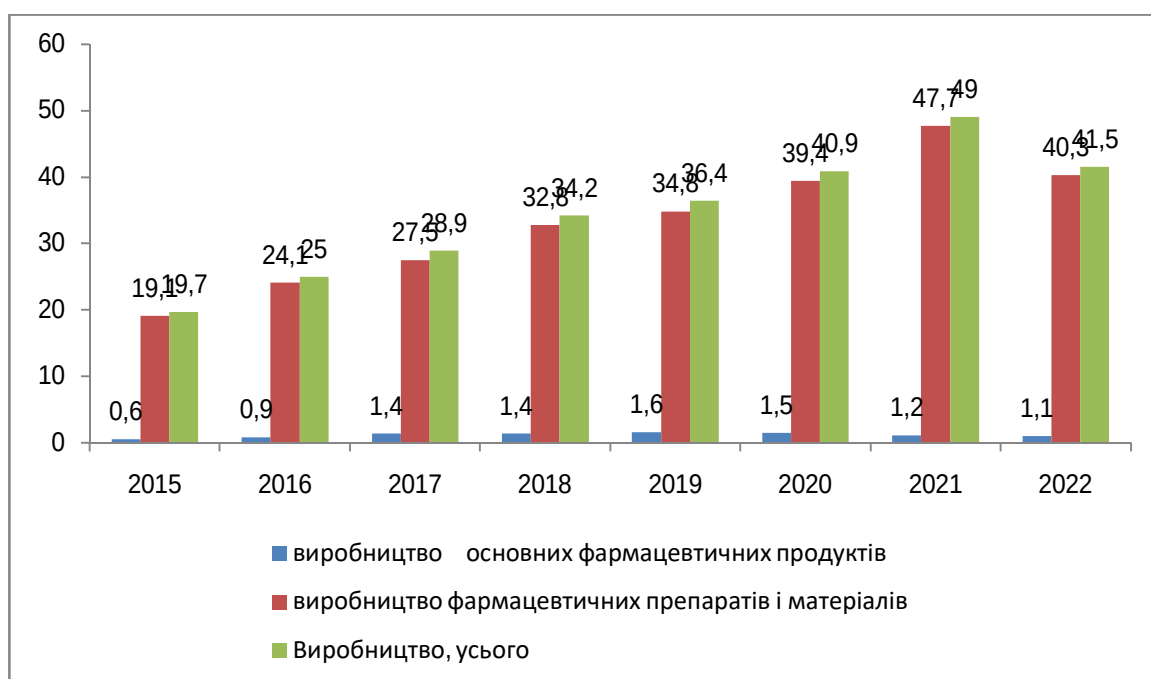


Рис. 2.1. Виробництво основних фармацевтичних продуктів і фармацевтичних препаратів в Україні, млрд грн .

Діяльність фармацевтичних компаній була припинена, і деякі склади, де зберігалися готові медикаменти, сировина та пакувальні матеріали, були

повністю знищені. Багато аптечних закладів залишилося на окупованих територіях. Все це значно позначилося на фармацевтичному ринку загалом.

За результатами представленого аналізу важливо відмітити, що вітчизняне виробництво лікарських засобів показувало стабільну позитивну тенденцію до зростання, у 2022 р. відбулося зниження вітчизняного виробництва у результаті початку повномасштабної війни.

Аналіз тенденцій експорту та імпорту фармацевтичної продукції наведено на рис. 2.2.

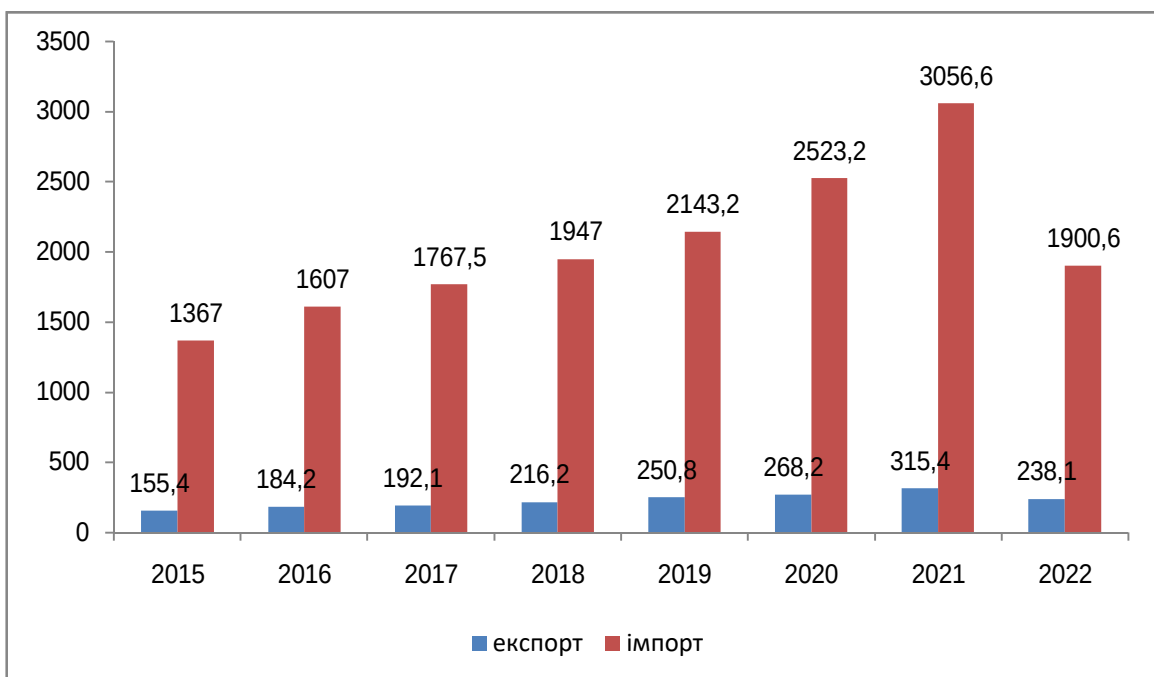


Рис. 2.2. Експорт та імпорт фармацевтичної продукції, млн. дол. США

За результатами аналізу, можемо зазначити, що обсяги як імпорту так і експорту зростали до 2022 р. У 2021 р. обсяги імпорту складали 3056,6 млн. дол. США, а експорту -315,4 млн. дол. Скорочення обсягів імпорту у 2022 р. становило 37,82 % , та становило 1900,6 млн.дол., а скорочення обсягів експорту відбулося на рівні 24,51 % . Обсяг експорту у 2022 р. становив 238,1 млн. грн.

Розглядаючи структуру ринку лікарських засобів за групами препаратів, можна відмітити, що найбільша група – протизапальні та протиревматичні засоби, що становлять 7,8 %, на другому місці – препарати,

що знижують тиск – 5,4 % та анальгетики на 3-му місці (3,6 %). Топ-5 груп ліків на аптечному ринку за обсягами продажів у 2022 р. наведені на рис. 2.3.

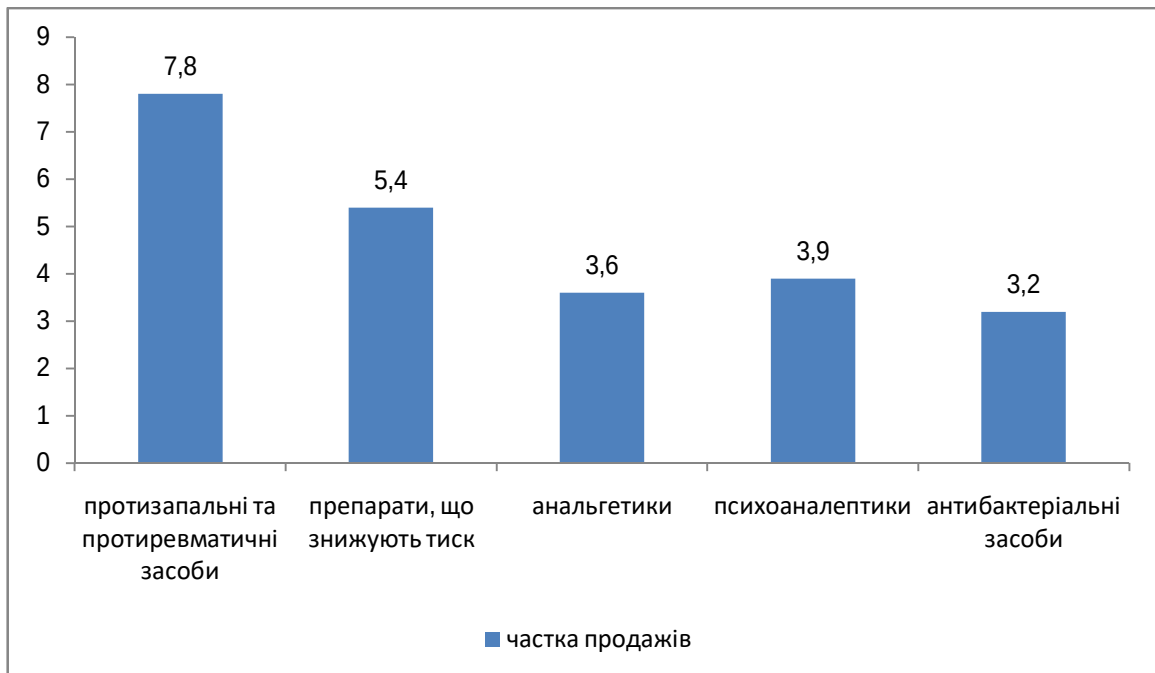


Рис. 2.3. Топ-5 груп ліків на аптечному ринку за обсягами продажів у 2022 р., %

Зміна обсягів реалізації товарів «аптечного кошика» у 2022-2023 рр. наведена на рис. 2.4.

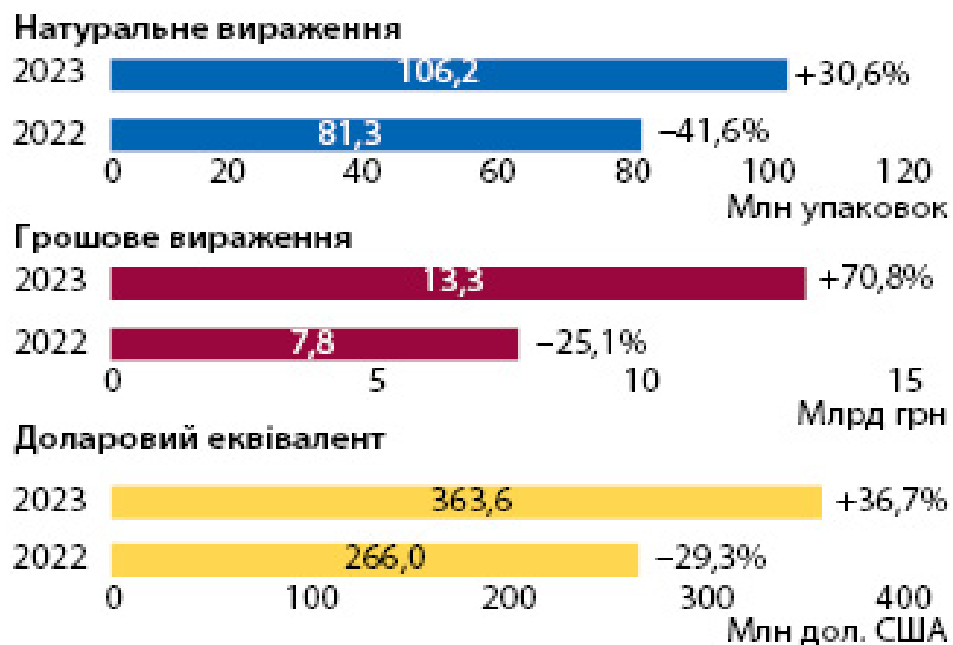


Рис. 2.4. Зміна обсягів реалізації товарів «аптечного кошика» у 2022-2023 рр.

У 2023 р. у результаті високої інфляції, здорожчання долара, відбулося зростання вартості лікарських засобів. Якщо аналізувати зміну вартості 1 упаковки за категоріями аптечного кошика, то важливо відмітити, що на лікарські засоби зростання є найбільшим, на рівні 31,4 %, на косметичні засоби – 21,3 %, на дієтичні добавки – 15,3%. Середнє зростання по ринку склало -30,8 %. Зміна вартості 1 упаковки товарів аптечного кошика у 2023 р. порівняно з 2022 р. наведена на рис. 2.5.

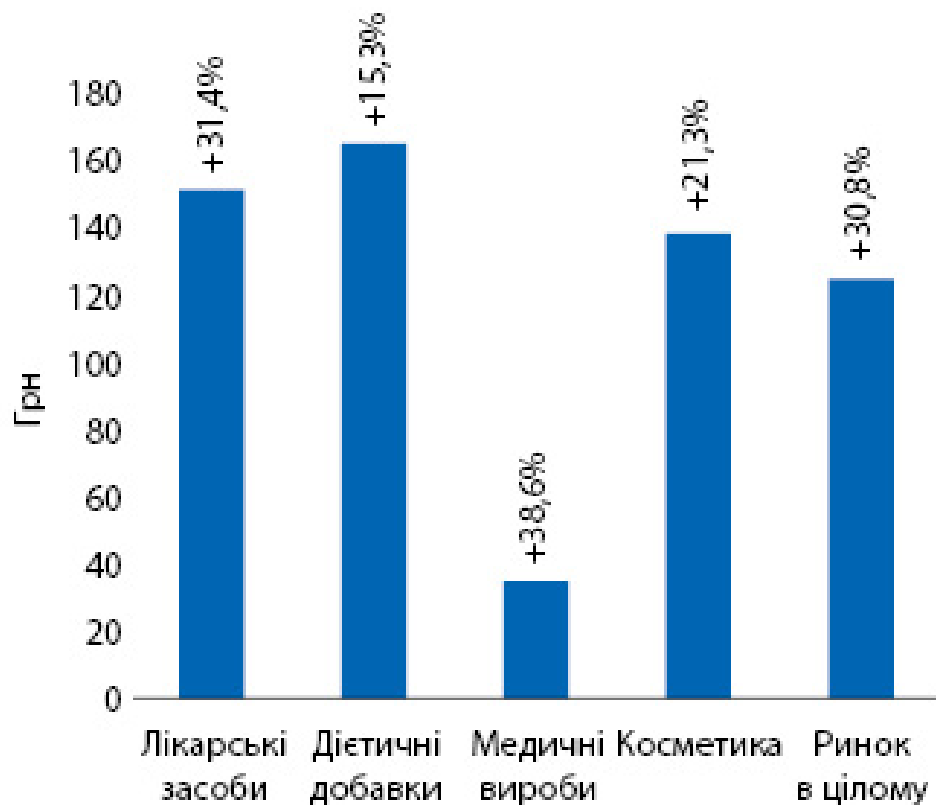


Рис. 2.5. Зміна вартості 1 упаковки товарів аптечного кошика у 2023 р. порівняно з 2022 р.

Аналізуючи структуру аптечного кошику у розрізі вітчизняних та імпортованих товарів, можна зазначити, що у натуральному вираженні переважають вітчизняні лікарські засоби та дієтичні добавки, а у грошовому вираженні – імпортовані. Це пов'язано з доступністю ціни на вітчизняні лікарські засоби при гарній якості. Структура аптечного кошика у 2023 р. наведена на рис. 2.6.

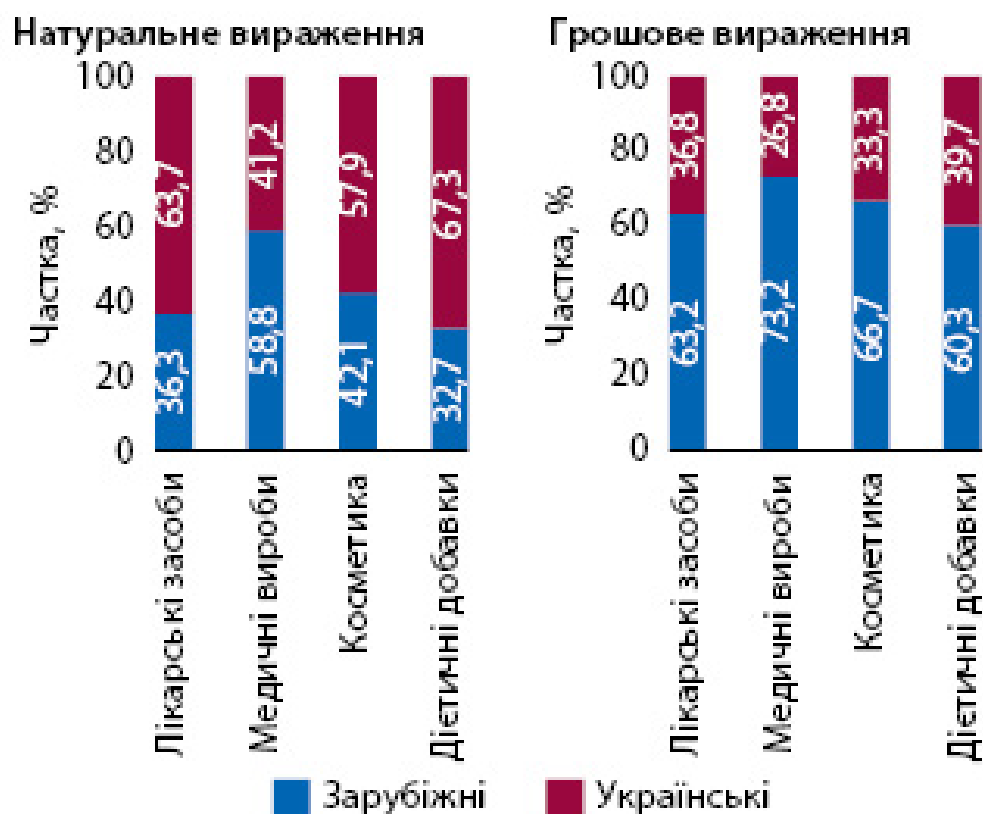


Рис. 2.6. Структура аптечного кошика у 2023 р.

У розрізі цінових ніш у натуральному вираженні зріс відсоток високовартісних товарів з 32,2 до 37,1 %, а у грошовому вираженні з 82,1 до 84 % (рис.).

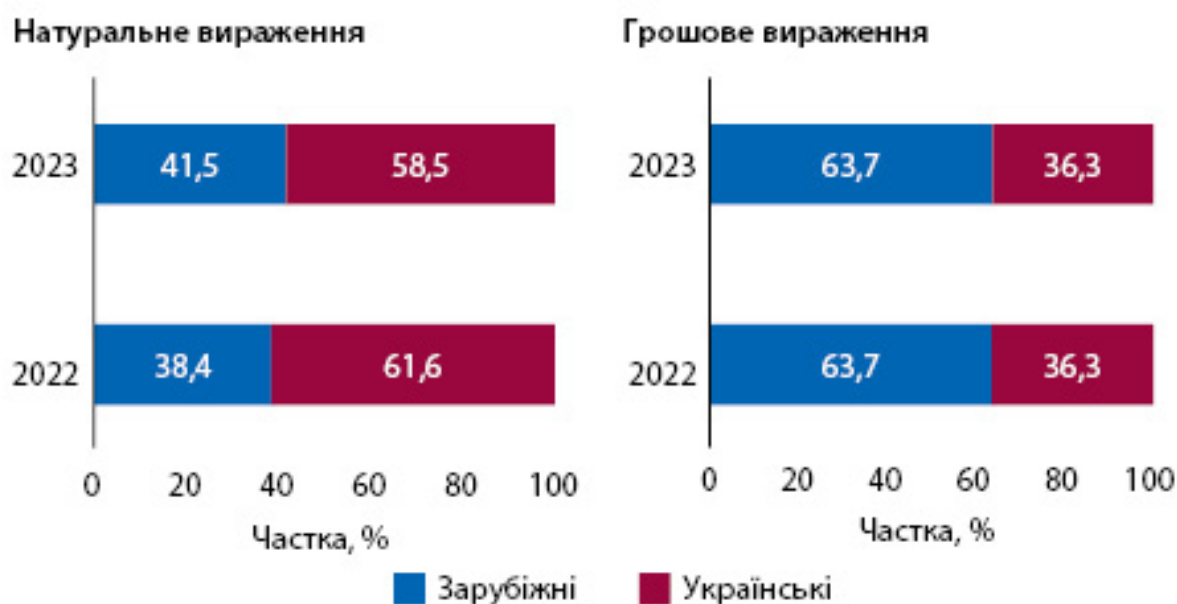


Рис. 2.7. Структура аптечного продажу за місцем виробництва

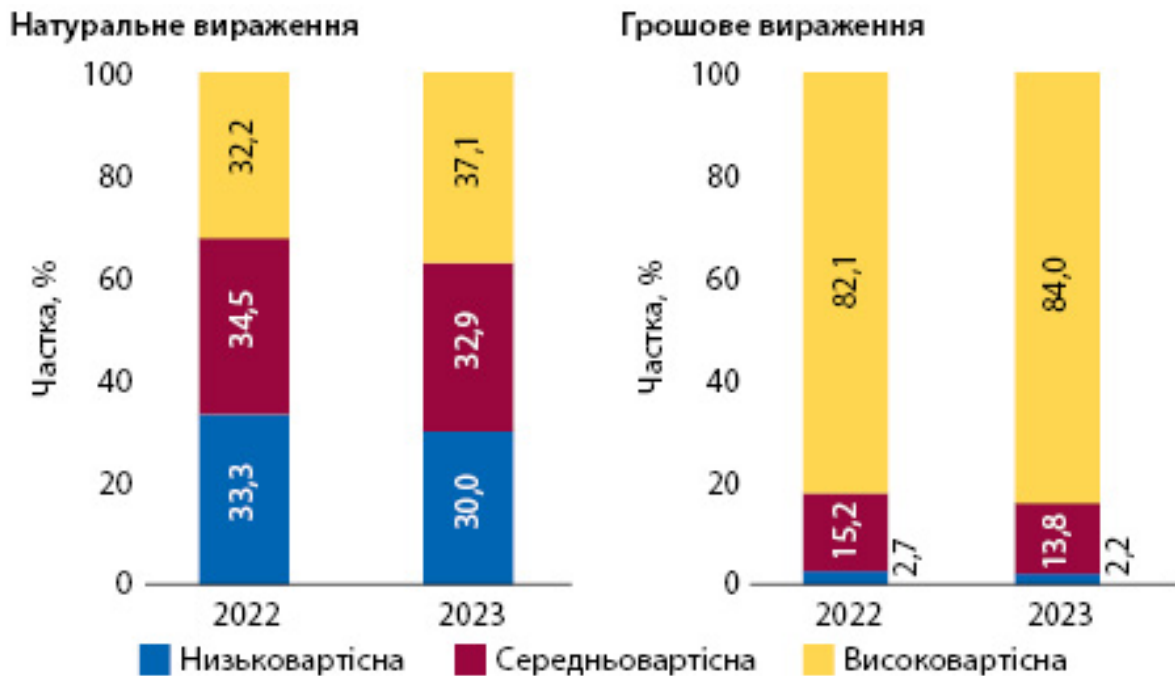


Рис. 2.8. Структура аптечного продажу у розрізі цінових ніш

З метою формування напрямів розвитку аптечного бізнесу проведемо аналіз зовнішнього середовища на основі методики, що ґрунтується на SWOT-аналізі.

Для цього спочатку необхідно визначити можливості та загрози.

Після цього необхідно побудувати матрицю можливостей та загроз.

Розглядаючи детальніше матрицю можливостей, варто зазначити, що у цій матриці по горизонталі відображається вплив можливостей на розвиток аптечного бізнесу (сильний, помірний, малий), а по вертикалі - вірогідність того, що суб'єкти ринку скористаються цими можливостями (висока, середня, низька). Отримані квадранти всередині матриці, або поля можливостей, мають різне значення для забезпечення розвитку підприємств.

Можливості, які потрапляють у квадранти "Високий -Сильний", "Високий - Помірний" та "Середній - Сильний", мають найбільше значення. Можливості, що знаходяться у квадрантах "Середній -Малий", "Середній - Помірний", "Низький -Малий", практично не варто враховувати. Щодо можливостей, визначених у квадрантах "Високий -Малий" та "Низький-Помірний", за наявності необхідних ресурсів можуть бути розроблені та впроваджені програми впливу на них.

Поряд з цим, розробимо аналогічну матрицю загроз. Загрози, які потрапляють у квадранти "Високий - Сильний", "Високий - Помірний" та "Середній -Сильний", є найбільш серйозними для діяльності підприємств та вимагають належної реакції. Загрози, розташовані у квадрантах "Низький - Сильний", "Низький -Помірний" та "Високий -Малий", також потребують уваги та врахування у першу чергу. Загрози, які призначені до інших квадрантів, майже не потребують уваги.

Сформуємо перелік можливостей та загроз а потім проведемо їх оцінювання вірогідності використання та сили впливу у відповідності до визначеної вище шкали.

До можливостей розвитку аптечного бізнесу України які мають сильний вплив та високу вірогідність реалізації нами віднесено наступні: налагодження різних каналів збуту (інтернет-сайт, чат-бот), покращення медичного обслуговування в країні, впровадження додаткових послуг (консультації онлайн, бронювання, аптека само вивозу).

До можливостей розвитку аптечного бізнесу України які мають середній вплив та середню вірогідність реалізації нами віднесено слідуючі: Сприятливий бізнес-клімат для розвитку мереж аптек стабілізація цін на ЛЗ, поновлення інвестиційної привабливості галузі, розвиненість науково-дослідних баз фармацевтичного профілю.

Можливостями з низькою вірогідністю та сильним впливом нами виділено наступні: зростання витрати на ЛЗ у розрахунку на одну сім'ю, зростання середньодушового споживання ЛЗ, кількість кваліфікованих провізорів та фармацевтів.

Можливості з високою вірогідністю та помірним впливом можна визначити як наступні: Наявність ВНЗ з підготовки фармацевтичних кадрів, зростання роздрібного товарообігу аптечних закладів, зростання регіональних ринків у західних областях. Перераховані можливості мають важливе значення для розвитку підприємств галузі, та мають бути враховані при формуванні стратегій розвитку закладів аптечного бізнесу.

Таблиця 2.1

Матриця можливостей розвитку аптечного бізнесу

Вірогідність розвитку можливостей		Ступінь впливу можливостей на розвиток аптечного бізнесу		
		Сильний «ВС»	Помірний «ВП»	Малий «ВМ»
	Висока	1. Розвиток технологій, що дозволяють налагодити різні канали збуту (інтернет-сайт, чат-бот) 1. Покращення медичного обслуговування в країні 3. Поширення додаткових послуг (консультації онлайн, бронювання, аптека самовивозу)	1. Наявність ВНЗ з підготовки фармацевтичних кадрів 2. Зростання роздрібного товарообігу аптечних закладів 3. Зростання регіональних ринків у західних областях	1. Зміна демографічної структури населення 2. Підвищення захворюваності на певні хвороби та інтенсифікація її профілактики
	Середня	1. Сприятливий бізнес-клімат для розвитку мереж аптек 2. Стабілізація цін на ЛЗ 3. Поновлення інвестиційної привабливості галузі 4. Розвиненість науково-дослідних баз фармацевтичного профілю	1. Рівень рекламної активності аптечних мереж 2. Зміна структури населення за рівнем доходів 3. Зростання вітчизняного виробництва ЛЗ та ВМЗ	1. Зміна структури попиту на ЛЗ 2. Забезпеченість ресурсами (виробництво сировини та матеріалів) вітчизняних виробників ліків
Низька		«НС» 1. Зростання витрати на ЛЗ у розрахунку на одну сім'ю 2. Зростання середньодушового споживання ЛЗ 3. Кількість кваліфікованих провізорів та фармацевтів	«НП» 1. Відновлення регіональних ринків у прифронтових регіонах 2. Зростання кількості аптек у сільській місцевості	«НМ» 1. Зростання частки фармацевтичного виробництва у структурі ВВП

Таблиця 2.2

Матриця загроз розвитку аптечного бізнесу

Вірогідність виникнення загроз		Ступінь впливу загроз на розвиток аптечного бізнесу		
		Сильний «ВС»	Помірний «ВП»	Малий «ВМ»
	Висока	1.Посилення конкуренції на регіональних ринках 2.Посилення вимог споживачів до якості обслуговування 3.Посилення конкуренції з боку інтернет-аптек	1. Зниження обсягів інвестицій у фармацію 2. Скорочення населення через розвиток військових дій у країні 4. Зміни фармацевтичного законодавства та нормативно- правових актів у зв'язку із інтеграцією у ЄС	1. Скорочення мереж на національному ринку 2. Проблеми із наявністю кваліфікованих працівників на ринку праці
	Середня	«СС» 1. Погіршення економічної ситуації в країні. Зниження ділової активності 2.Наявність логістичних перешкод для імпорту ЛЗ	«СП» 1. Зниження платоспроможності населення 2. Зростання цін на енергоносії, 3. Зростання курсу валют,що збільшує ціну ЛЗ 4.Значні зміни захворюваності населення 5.Скорочення державного та місцевого бюджету на забезпечення населення ліками	«СМ» 1. Можливі проблеми зі стабільністю енергопостачання 2. Здорожчання імпортої сировини для вітчизняних виробників у результаті девальвації валюти та наявності логістичних перешкод
	Низька	«НС» 1. Скорочення виробництва вітчизняних ліків та ВМП 2.Виведення з національного фармацевтичного ринку оригінальних ЛП зарубіжних виробників	«НП» 1. Скорочення підготовки фармацевтичних кваліфікованих працівників; 2. Скорочення імпорту ЛЗ та ВМП	«НМ» 1. Міграція населення закордон або релокація населення через можливі проблеми з енергетикою

Далі проаналізуємо загрози розвитку аптечного бізнесу. У сектор з високим впливом та високою вірогідністю настання нами віднесено наступні загрози: посилення конкуренції на регіональних ринках, посилення вимог споживачів до якості обслуговування, посилення конкуренції з боку інтернет-аптек. До загроз з середньою вірогідністю та сильним впливом віднесено наступні: погіршення економічної ситуації в країні. Зниження ділової активності, наявність логістичних перешкод для імпорту ЛЗ.

У сектор з помірним впливом та високою вірогідністю настання нами віднесено наступні загрози: зниження обсягів інвестицій у фармацію, скорочення населення через розвиток військових дій у країні, зміни фармацевтичного законодавства та нормативно-правових актів у зв'язку із інтеграцією у ЄС.

Визначені загрози потребують належної управлінської реакції.

2.2. Загальна характеристика та аналіз фінансово-господарської діяльності аптеки «Здоров'я +»

Аптека «Здоров'я +» є закладом охорони здоров'я, яке забезпечує населення лікарськими засобами через роздрібну торгівлю. Для здійснення роздрібною торгівлі лікарськими засобами потрібна ліцензія та відповідні кваліфікаційні та організаційні вимоги. Аптека має широкий асортимент, обслуговуючи населення універсальною аптечною продукцією. Завданням аптеки є надання якісних та безпечних медикаментів від українських та зарубіжних виробників для населення району та отримання прибутку від їх реалізації. Аптека працює з 8:00 до 21:00 без перерв і вихідних, має окремий вхід та вивіску під назвою «Здоров'я +».

Крім того, аптека дотримується стратегії розширення асортименту, запроваджуючи нові товарні групи, такі як лікувальна косметика, антисептики, препарати терапевтичної дії, косметичні засоби та інші товари для різних категорій клієнтів.

Головними сферами діяльності аптеки є:

- забезпечення населення лікарськими засобами, виробами медичного призначення та предметами очкової оптики.
- постачання імунобіологічних препаратів та дезінфікуючих засобів.
- надання пільгових цін на лікарські засоби для окремих категорій громадян.
- збільшення прибутку компанії.
- покращення добробуту співробітників компанії.

Аптека працює з рядом дистриб'юторів. Найбільші поставки здійснюються наступними компаніями: Опті-Фарм (м. Київ), БаДМ (м. Дніпро), Вента (м. Одеса).

За даними аналізу можемо зробити висновок, що основним постачальником є підприємство Вента (м. Одеса), проте його частка скоротилася з 43,7% у 2021 р. до 37,8 % у 2023 р. При цьому частка київської компанії Опті-Фатма зросла з 35,4 % до 39,3 % у 2023 р.

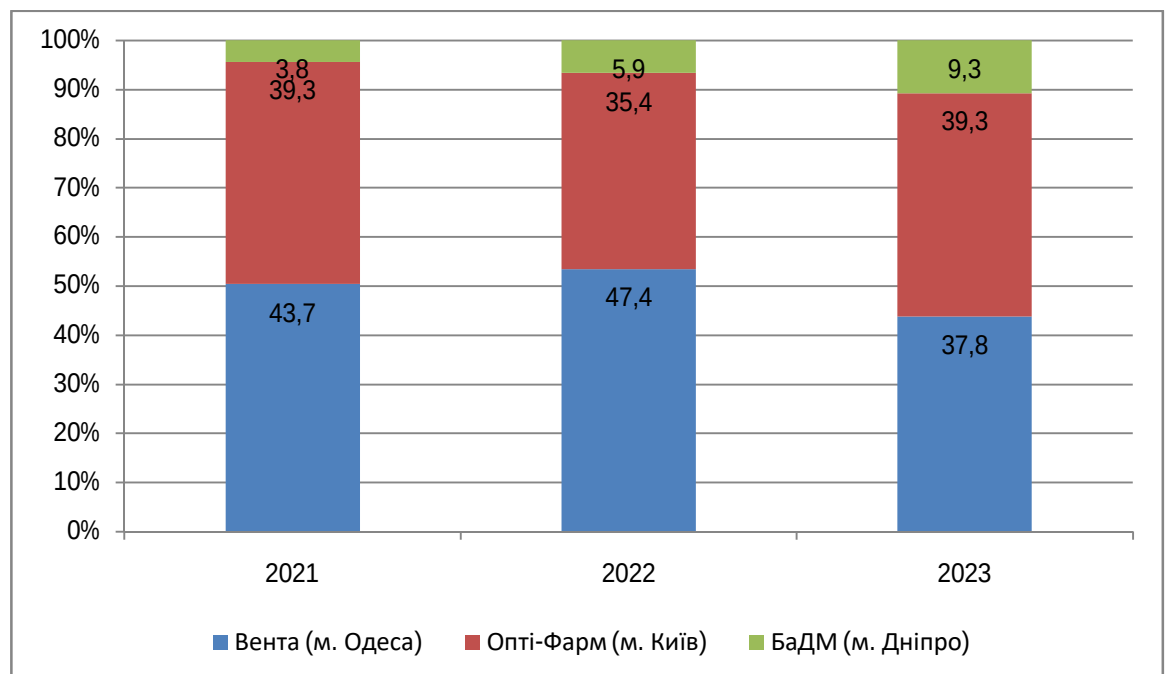


Рис. 2.9. Структура поставок аптеки «Здоров'я +» за дистриб'юторами, %

Структура продажів аптеки наведено на рис.

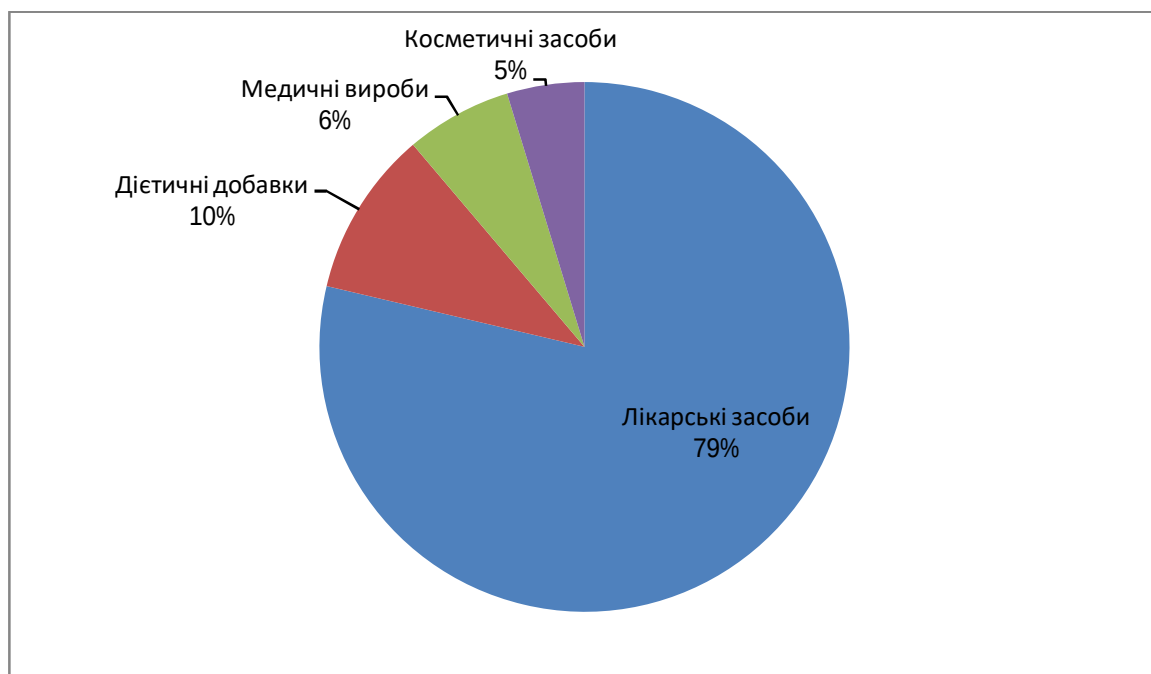


Рис. 2.10. Структура продажів аптеки «Здоров'я +» у грошовому вираженні, % у 2023р.

За даними рисунку можемо зробити висновок, що основну частку у продажах займають лікарські засоби, що становить 79 %, на другому місці – дієтичні добавки -10%, медичні вироби - 6 % та косметичні засоби -5 %.

Динаміка структури продажів аптеки «Здоров'я +» за основними категоріями наведена на рис.

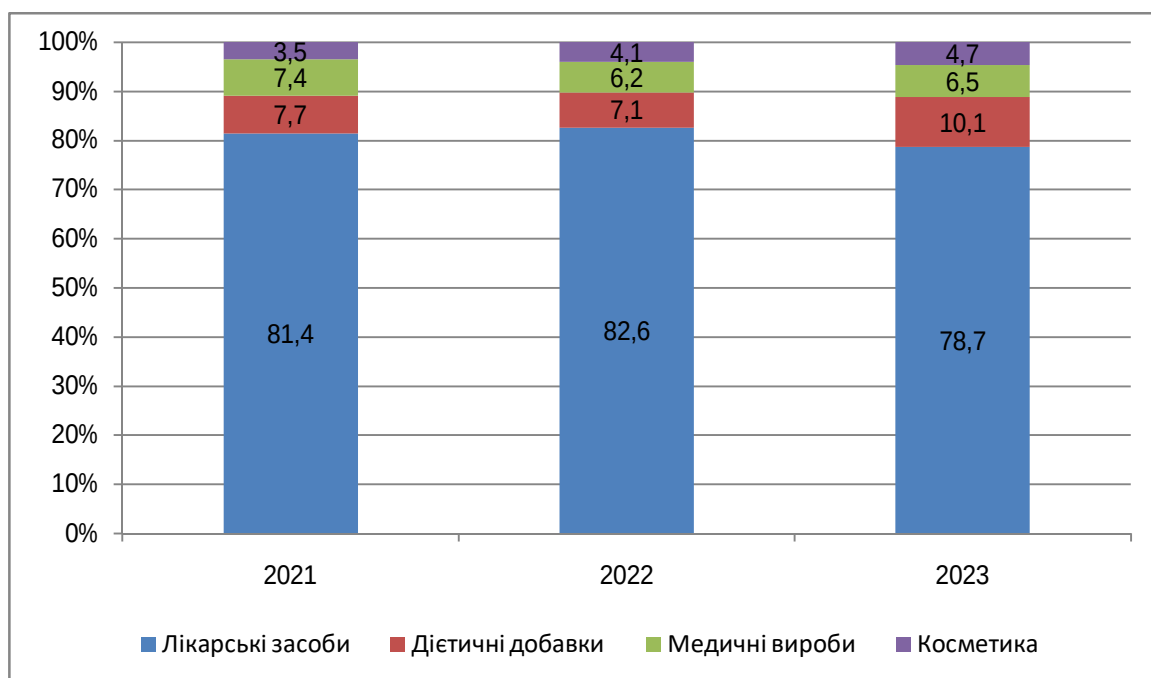


Рис. 2.11. Динаміка структури продажів аптеки «Здоров'я +» за

основними категоріями у грошовому вираженні, %

За даними аналізу динаміки продажів основних категорій товарів можемо зробити висновок, що частка лікарських засобів протягом аналізованого періоду (2021-2023 рр.) скоротилася з 81,4 до 78,7 %. При цьому частка дієтичних добавок зросла з 7,7 до 10,1 % у грошовому вираженні.



Рис. 2.12. Структура продажів аптеки «Здоров'я +» у натуральному вираженні (% кількості упаковок), 2023р.

Динаміка структури продажів аптеки «Здоров'я +» за основними категоріями наведена на рис. У структурі продажів найбільшу частку складають лікарські засоби -65 % та медичні вироби -23 %, дієтичні добавки та косметичні засоби складають незначну частку, а саме 8 та 4 % відповідно.

Якщо аналізувати структуру продажів у динаміці, то важливо відмітити, що протягом аналізованого періоду частка лікарських засобів коливалася на рівні 59-68 % , поряд цим зміни також відбувалися у продажах медичних виробів. Їх частка знизилася з 31,7 5 до 23,3 % у загальному обсязі продажів. Частка дієтичних добавок зросла з 5,8 до 7,6 %.

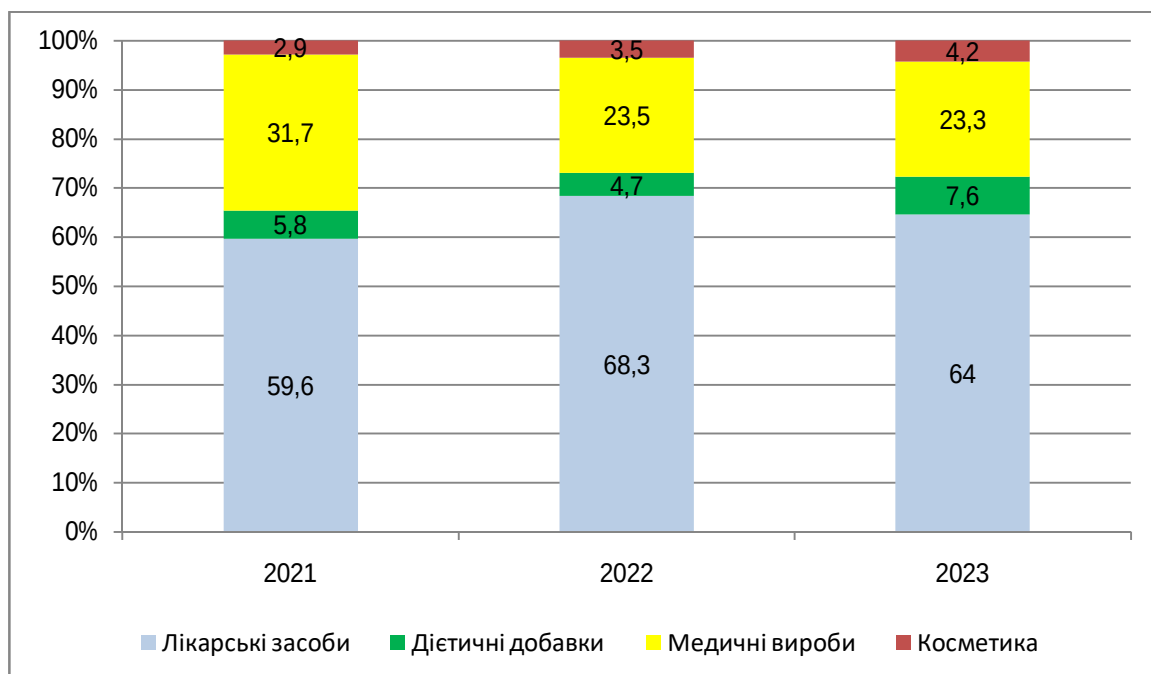


Рис. 2.13. Динаміка структури продажів аптеки «Здоров'я +» за основними категоріями у грошовому вираженні, %

За результатами аналізу продажів аптеки «Здоров'я +» можна зробити висновок, що найпопулярнішими лікарськими засобами у 2023 р. були німесил, детралекс та нурофен. Топ-10 лікарських засобів за популярністю у 2023 р. наведено на рис.

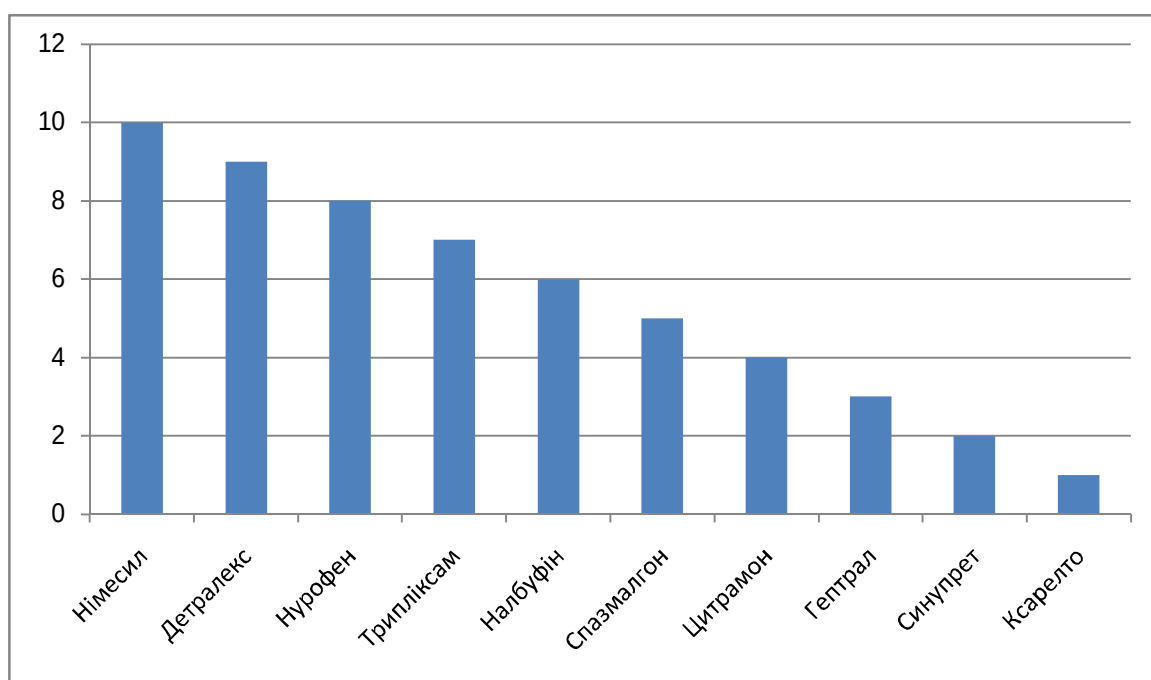


Рис. 2.14. ТОП-10 найпопулярніших лікарських засобів у аптеці

«Здоров'я +» у 2023 р.

Функції аптечного закладу «Здоров'я +» включають:

- організація логістики, що охоплює прийом, зберігання та управління запасами товарів.

- Інформаційне забезпечення населення щодо лікарських засобів.

- Розробка та реалізація маркетингової стратегії, включаючи формування асортименту та ціноутворення.

- Надання першої долікарської допомоги у разі потреби.

Обладнання аптеки «Здоров'я +» включає:

- торговий зал з вітринами для виставки товарів.

- інформаційний стенд для споживачів.

- касова зона.

- шафи-накопичувачі для зберігання товарів.

- холодильники для зберігання лікарських препаратів, що потребують особливих умов.

- приміщення для зберігання запасів та матеріалів.

- кімната для персоналу.

- кімната для зберігання дезінфекційних засобів та інвентарю для прибирання.

Використовуючи дані фінансової звітності, проаналізуємо основні фінансові показники діяльності аптеки.

За результатами аналізу можна зробити висновок, що показники мали неоднорідну динаміку. Так, чистий дохід і собівартість протягом аналізованого періоду зростали. У 2023 році дохід становив 17115 тис. грн, що на 7115 тис. грн. грн більше ніж у 2021 році.

Чистий прибуток у 2023 році становив 467 тис. грн, що на 110 тис. грн. грн або на 30,8% більше порівняно з 2021 роком. Водночас собівартість за аналізований період зросла на 5039,757 тис. або на 58,2%.

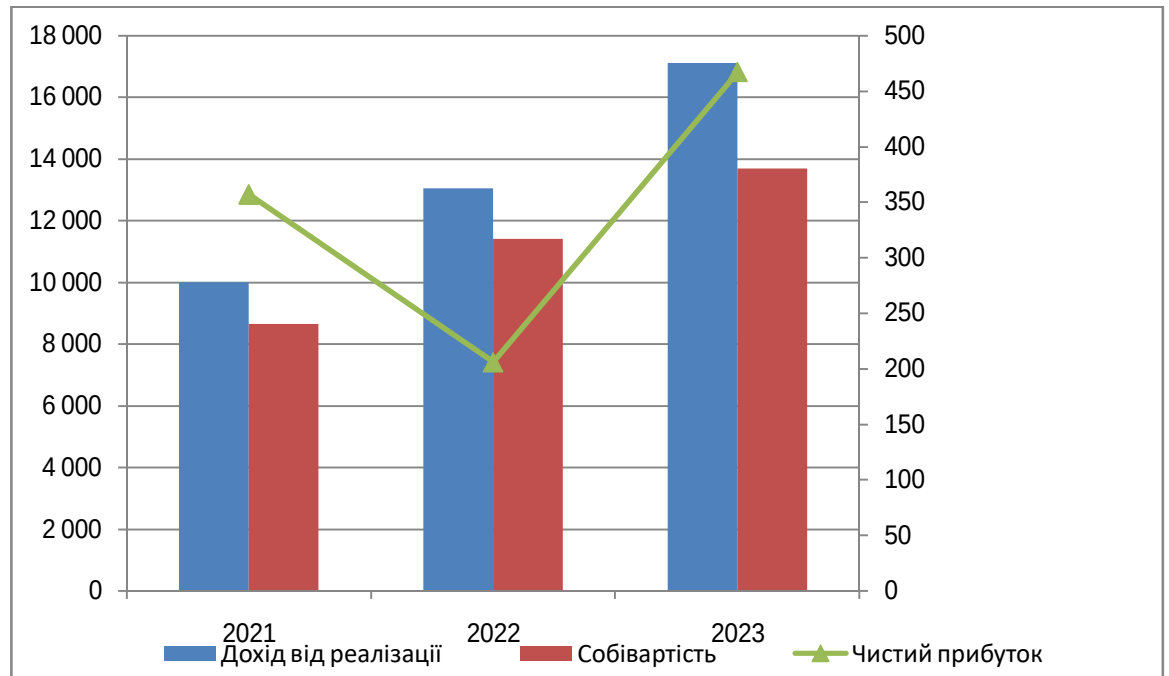


Рис. 2.15. Динаміка основних показників діяльності аптеки «Здоров'я+»

Далі проведемо аналіз показників ліквідності підприємства (коефіцієнт поточної ліквідності, коефіцієнт термінової ліквідності, коефіцієнт абсолютної ліквідності).

Розраховується коефіцієнт поточної ліквідності за формулою:

$$K_{пл} = OA / ПЗ \quad (2.3)$$

де, коефіцієнт поточної ліквідності – $K_{пл}$, обороти активи - (OA), поточні зобов'язання - (ПЗ).

Коефіцієнт термінової ліквідності розраховується за формулою:

$$K_{тл} = (OA - З) / ПЗ \quad (2.4)$$

де, коефіцієнт термінової ліквідності - ($K_{тл}$), боротні активи - (OA), запаси - (З), сума поточних зобов'язань - (ПЗ).

Коефіцієнт абсолютної ліквідності розраховується за формулою:

$$K_{ал} = ГП / ПЗ \quad (2.5)$$

де, коефіцієнт абсолютної ліквідності ($K_{ал}$), сума грошових коштів (ГК) та їх еквівалентів, величина поточних зобов'язань (ПЗ).

Розраховані дані на наведено на рис.. 2.16.

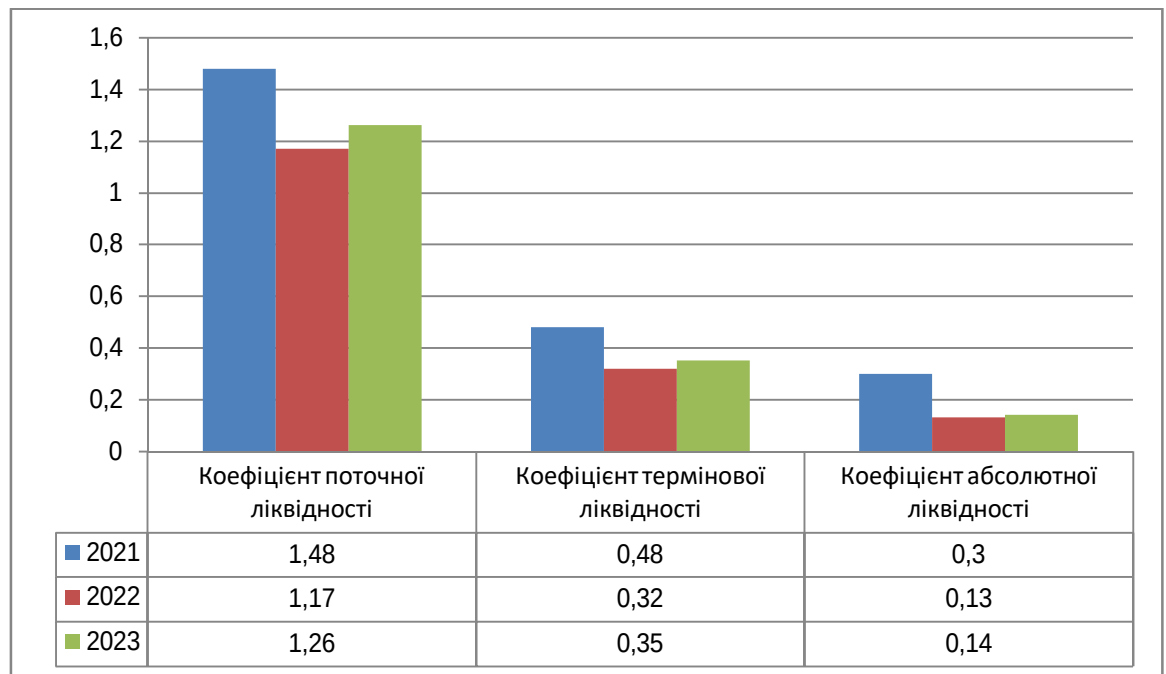


Рис. 2.16. Показники короткострокової ліквідності

За результатами аналізу показників короткострокової ліквідності було встановлено що протягом аналізованого періоду з 2021-го по 2023-й роки показники мали значення менше нормативного. Так, коефіцієнт поточної ліквідності у 2023р. становив 1,26 що менше 2021-го року на 0,31. Коефіцієнт термінової ліквідності у 2023р. становив 0,35, що менше попереднього року на 0,13. Коефіцієнт абсолютної ліквідності протягом аналізованого періоду також показав зниження та у 2023р. становив - 0,14. Дана тенденція є негативною, свідчить про проблеми у підприємства зі своєчасністю покриття своїх витрат та зобов'язань.

Коефіцієнт фінансової стійкості - розраховується за формулою (2.6) :

$$K_{\text{фс}} = \frac{\text{ДЗ} + \text{ПЗ}}{\text{ВК}} \quad (2.6)$$

де, ДЗ - довгострокові зобов'язання; ПЗ - поточні зобов'язання; ВК - власний капітал.

Коефіцієнт власного капіталу розраховують за формулою (2.7) :

$$K_{\text{вк}} = \frac{\text{ВК}}{\text{ВБ}} \quad (2.7)$$

де, ВК - власний капітал; ВБ - валюта балансу;

Результати розрахунку наведені на рис. 2.17

За результатами аналізу показників фінансової стійкості підприємства було встановлено, що протягом 2021-го — 2023-го років коефіцієнти фінансової стійкості мали значення нижче нормативного. Так коефіцієнт фінансової стійкості у 2023р. становив 1,56, що більше попереднього року на 0,38. Коефіцієнт власного капіталу у 2023р. мав значення 0,39, що менше попереднього року на 0,07.

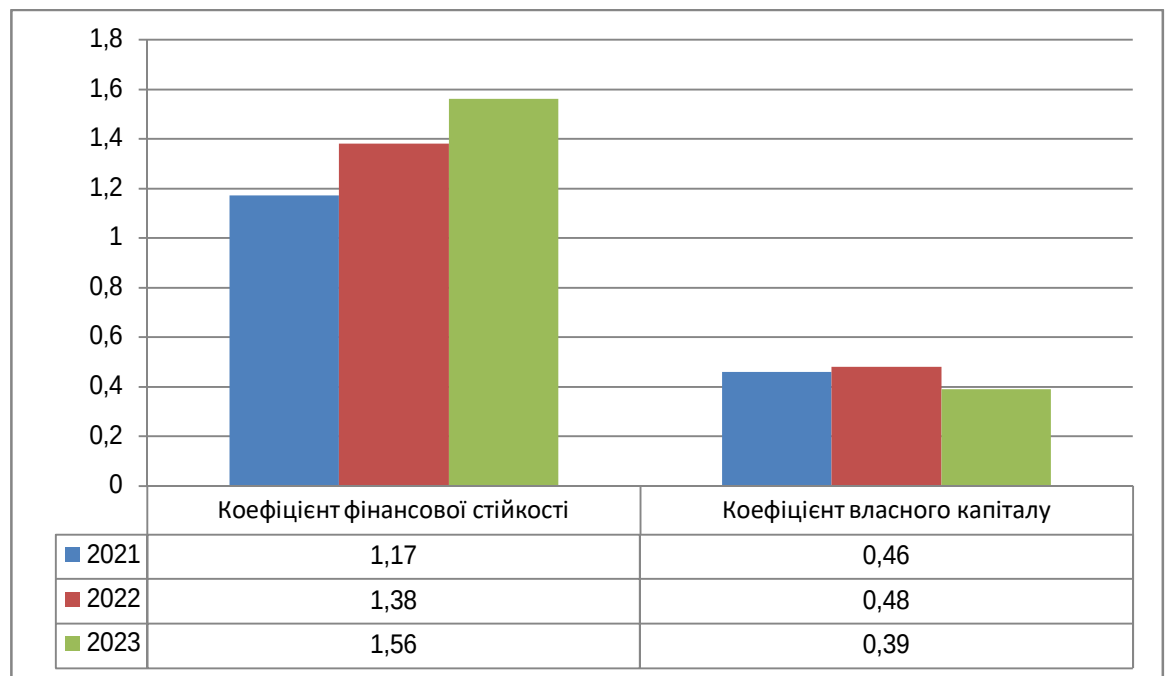


Рис. 2.17. Показники фінансової стійкості

Зниження коефіцієнта власного капіталу на 0,7 свідчить про значне зменшення частки власного капіталу у фінансовій структурі підприємства. може вказувати на те, що підприємство може мати проблеми з ліквідністю, тобто з наявністю грошових коштів для покриття своїх короткострокових зобов'язань.

Далі проведемо аналіз рентабельності діяльності підприємства, для цього розрахуємо показник рентабельності сукупного капіталу, показник рентабельності власного капіталу та рентабельність продажів.

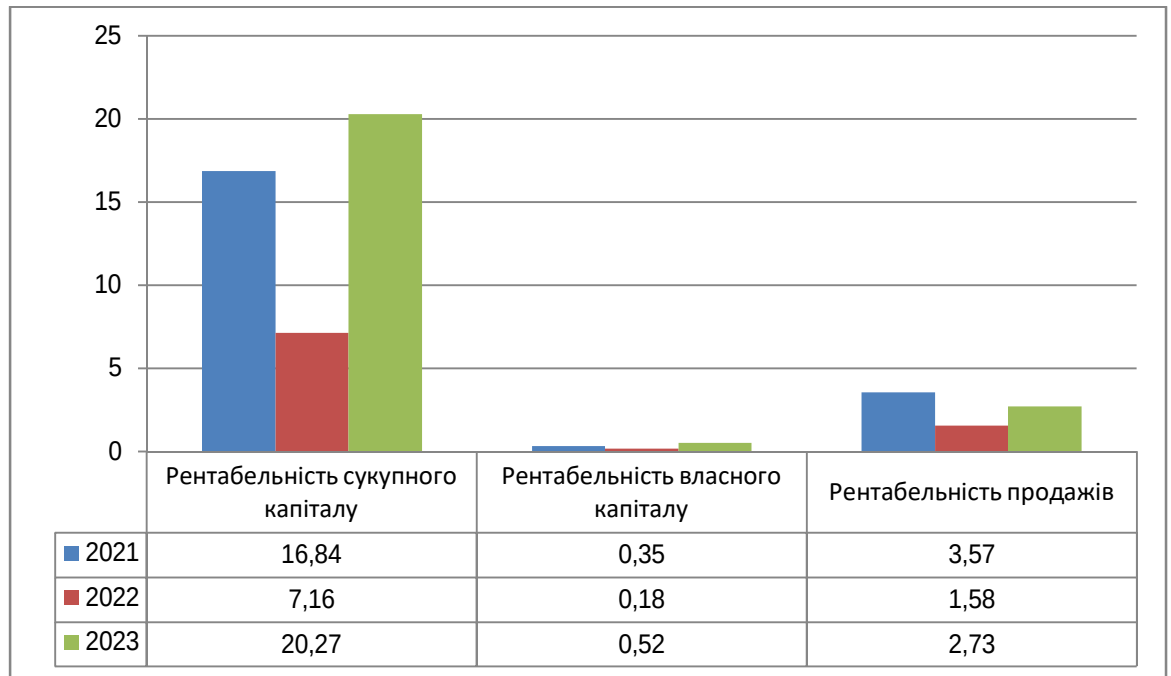


Рис. 2.18. Динаміка показників рентабельності у 2021-2023 роках

За даними проведених розрахунків можемо зробити висновок, що показники рентабельності протягом аналізованого періоду мали позитивне значення. При цьому, рентабельність сукупного капіталу зросла на 13,11%, показник рентабельності власного капіталу та рентабельності продажів зросли на 0,34 та 1,15 % відповідно, що говорить про ефективність діяльності підприємства.

Далі проведемо аналіз внутрішнього середовища підприємства, систематизуємо результати аналізу у матриці SNW-аналізу.

Аналіз проведемо за групами факторів: стратегія, персонал, маркетинг, комунікація, фінанси.

За результатами дослідження діяльності підприємства під час проходження практики та опрацювання звітності можна стверджувати, що рівень організації планування, ефективність управління мають нейтральний прояв. Реалізація маркетингової стратегії також має нейтральний вплив, адже ряд заходів реалізуються на підприємстві, такі як акції та спеціальні пропозиції від фармацевтичних компаній, проте вони є не значними, та не мають особливого впливу на діяльність підприємства.

Таблиця 2.3

SNW-аналіз підприємства

№	Найменування чинника	Якісна оцінка позиції		
		Сильна (S)	Нейтральна (N)	Слабка (W)
1. Стратегія				
1.1.	Рівень організації планування		+	
1.2.	Ефективність управління		+	
1.3.	Маркетингова стратегія		+	
2. Персонал				
2.1.	Наявність кваліфікованого та доброзичливого персоналу, здатного надати професійні консультації		+	
2.2.	Навчання та розвиток			+
2.3.	Рівень обізнаності щодо нових видів лікарських засобів			+
2.4.	Складність заміни провізорів на фахівців з необхідною освітою та досвідом			+
2.5.	Рівень володіння технологіями ефективних продажів			+
2.6.	Система наставництва		+	
3. Маркетинг				
3.1.	Асортимент лікарських засобів широкий	+		
3.2.	Програми лояльності, які заохочують повторні покупки			+
3.3.	Наявність знижок та спеціальних пропозицій		+	
3.4.	Використання цифрових технологій для залучення клієнтів			+
3.5.	Персоналізація обслуговування через спеціальні пропозиції			+
3.6.	Налагодження різних каналів збуту (інтернет-сайт, чат-бот)			+
3.7.	Впровадження додаткових послуг (консультації онлайн, бронювання, аптека само вивозу)			+
3.8.	Імідж підприємства		+	
4. Комунікації				
4.1.	Наявність функціонального сайту		+	
4.2.	Наявність сторінок у соціальних мережах			+
4.3.	Налагодження дистанційних каналів комунікації зі споживачем (гаряча лінія, чат-бот)			+
4.4.	Рівень комунікації зі споживачем (ввічливість, кваліфікація консультації, обізнаність у новинках, бажання допомогти)		+	
5. Фінанси				

№	Найменування чинника	Якісна оцінка позиції		
		Сильна (S)	Нейтральна (N)	Слабка (W)
5.1.	Забезпеченість власним капіталом		+	
5.2.	Прибутковість діяльності		+	
5.3.	Рентабельність діяльності		+	
5.4.	Рівень фінансової стійкості			+

Джерело: складено автором

Розглядаючи фактори у категорії персонал важливо зазначити, що слабостями підприємства є не достатнє навчання та розвиток персоналу, оскільки не проводяться жодних заходів у даному напрямі, провізори не залучаються до заходів з навчання, що організовуються фармацевтичними компаніями. В результаті цього відзначається низький рівень обізнаності щодо нових видів лікарських засобів.

У категорії маркетинг нами було виділено наступні фактори:, що є нейтральними: наявність знижок та спеціальних пропозицій, імідж підприємства. Більшість факторів мають слабкий розвиток, послаблюючи позицію підприємства порівняно з конкурентами. Це такі фактори: програми лояльності, направлені на заохочення повторних покупок, персоналізація обслуговування через спеціальні пропозиції, налагодження різних каналів збуту (інтернет-сайт, чат-бот), впровадження додаткових послуг (консультації онлайн, бронювання, аптека само вивозу), використання цифрових технологій для залучення клієнтів. Перелічені маркетингові можливості не розвинені або не застосовуються на підприємстві, формуючи резерв розвитку даного напрямку.

У групі комунікації також, більшість факторів є середнього або слабого рівня розвитку. Так, у підприємства є сайт, але його функціонал є обмеженим, відвідуваність є вкрай низькою. У підприємства відсутні сторінки у соціальних мережах та не застосовуються дистанційні канали комунікації зі споживачем (гаряча лінія, чат-бот тощо). Рівень комунікації зі споживачем (ввічливість, кваліфікація консультації, обізнаність у новинках, бажання допомогти) визначено як нейтральний, оскільки є скарги клієнтів на обслуговування у закладі.

Визначені слабкі сторони потребують прийняття відповідних управлінських рішень з метою їх розвитку та переходу у сильні сторони.

2.3. Розробка заходів з управління зовнішніми комунікаціями підприємства

Аптека пропонує своїм відвідувачам участь у програмі лояльності.

Для участі у програмі лояльності достатньо отримати дисконтну картку. Покупцям пропонується два типи дисконтних карток: накопичувальна та соціальна. Накопичувальна картка надає знижку від 3% до 7% і може бути отримана будь-яким клієнтом, який здійснив покупку на суму від 200 гривень. Розмір знижки залежить від суми купівлі, накопиченої на картці. Соціальну картку можуть отримати пенсіонери та інваліди, які здійснили будь-яку покупку в аптеці, заповнили анкету та пред'явили відповідне посвідчення. Ця карта надає фіксовану знижку в розмірі 5%.

У аптеці «Здоров'я +» активно застосовується мерчендайзинг. Він спрямований на створення зручного та привабливого середовища для клієнтів, ефективного представлення товарів та стимулювання продажів ліків. Мерчендайзинг у аптеці «Здоров'я +» реалізується наступним чином:

- Чітке відображення цін та акцій на товари за допомогою ярликів, цінників або інших видів маркірування;
- Розміщення подібних товарів поруч для полегшення порівняння та вибору клієнтами.
- Регулярне прибирання та підтримання чистоти в приміщенні аптеки для створення позитивного враження від відвідування.
- Забезпечення достатнього освітлення товарів та вітрин для того, щоб вони привертали увагу покупців.
- Надання можливості клієнтам випробувати або переглянути демонстраційні зразки товарів перед покупкою.

Додатковий аналіз комунікативної політики аптеки «Здоров'я +» проведемо на основі методики, обґрунтованої у [1].

Аналіз проведемо за напрямками: комунікація при зустрічі клієнта, комунікація при консультуванні клієнта, комунікація при обслуговуванні клієнта, зовнішній вигляд провізора та комунікація при прощанні. Основою оцінювання слугуватиме шкала Лайкерта (табл. 2.4)

Таблиця 2.4

Шкала оцінювання комунікації з клієнтом

Критерій	Бали за шкалою Лайкерта				
Зустріч клієнта	1	2	3	4	5
Консультація клієнта	1	2	3	4	5
Обслуговування клієнта	1	2	3	4	5
Зовнішній вигляд	1	2	3		
Прощання з клієнтом	1	2	3		

Оцінювання проведемо за методом «таємний покупець». Він передбачає, що спеціально підготовлена особа «таємний покупець» відвідує аптеку та проводить покупку, дотримуючись скрипту та вказаних параметрів оцінки. Таємний покупець має комунікувати з персоналом, щоб перевірити рівень налагодження комунікацій при обслуговуванні у аптеці.

Оцінювання комунікацій з клієнтом проведемо на основі критеріїв, адаптованих до особливостей комунікацій у аптечному закладі та з урахування галузевих особливостей діяльності закладу (табл. 2.5)

Також, визначимо вагові коефіцієнти для параметрів оцінювання. У нашому випадку це будуть наступні вагові коефіцієнти: комунікація при зустрічі клієнта-0,15, комунікація при консультуванні клієнта-0,30, комунікація при обслуговуванні клієнта-0,35, зовнішній вигляд провізора-0,1 та комунікація при прощанні-0,1.

Таблиця 2.5

Оцінювання комунікації з клієнтом

Бальна оцінка	Інформаційний зміст бальної оцінки за виділеним критерієм
	<i>Комунікація при зустрічі клієнта</i>

1	відсутність аптекаря (провізора) на робочому місці
2	зустріч без привітання, відсутність уваги до клієнта
3	зустріч без привітання, очікування замовлення клієнта
4	вітання провізора з клієнтом, очікування замовлення
5	чемне привітання, пропозиція допомоги без нав'язування своєї думки
<i>Комунікація при консультуванні клієнта</i>	
1	неволодіння аптекарем інформацією про наявний товарний асортимент, властивості препарату тощо при відповіді на задане клієнтом запитання
2	провізор використовує допоміжну інформацію (рекламні буклети, інформаційні листи) при відповіді на запитання клієнта
3	володіння інформацією на середньому рівні з частковим використанням допоміжних засобів
4	консультування клієнта в рамках заданого питання
5	надання повної консультації з пропонуванням різних виробників, товарних марок з посиланнями на кращі препарати
<i>Комунікація при обслуговуванні клієнта</i>	
1	відсутність реакції та виявлення уваги по відношенню до клієнта
2	очікування ініціативи з боку клієнта, повільне обслуговування
3	швидке обслуговування без виявлення лояльності до клієнта
4	оперативне обслуговування, привітність та чемність аптекаря
5	оперативне обслуговування, привітність та чемність аптекаря в поєднанні з консультуванням та наданням порад
<i>Зовнішній вигляд провізора</i>	
1	наявність спецодягу
2	наявність спецодягу та головного убору
3	наявність спецодягу та бейджика на ньому, а також головного убору
<i>Комунікація при прощанні з клієнтом</i>	
1	відсутність прощання з боку провізора
2	відповідь провізора на ініціативу з боку клієнта
3	прощання з клієнтом, пропонування повторно завітати до аптеки, побажання всього найкращого тощо

На наступному етапі оцінювання розрахуємо інтегральний показник комунікативної активності провізора за наступною формулою:

$$IO_{ij} = \sum_{i=1}^n B_{ij} * W_{ij}$$

де IO_{ij} – інтегральна оцінка рівня комунікацій з покупцем j -ї аптеки; B_{ij} – бальна оцінка i -го критерію для j -ї аптеки; W_i – вагомість i -го критерію.

Наведемо розрахунок інтегральний показник комунікативної активності провізора аптеки «Здоров'я +».

$$IO_{ij} = 0,15 * 3,0 + 0,30 * 3,0 + 0,35 * 3,0 + 0,1 * 2,0 + 0,1 * 2,0 = 2,8$$

Таблиця 2.6

Розрахунок інтегральний показник комунікативної активності провізора аптеки «Здоров'я +»

Параметри оцінювання	Коефіцієнт значимості	«Здоров'я +»		Максимальне значення	
		Оцінка	Зважена оцінка	Оцінка	Зважена оцінка
Комунікація при зустрічі клієнта	0,15	3	0,45	5	0,75
Комунікація при консультуванні клієнта	0,3	3	0,9	5	1,5
Комунікація при обслуговуванні клієнта	0,35	3	1,05	5	1,75
Зовнішній вигляд провізора	0,1	2	0,2	3	0,3
Комунікація при прощанні з клієнтом	0,1	2	0,2	3	0,3
Інтегральний коефіцієнт	1	-	2,8	-	4,6

Таким чином, за результатами розрахунку інтегрального показника комунікативної активності провізора аптеки «Здоров'я +» було встановлено, що значення даного показника становить 2,8 при максимальній оцінці 4,6 бали. Важливо зазначити, що комунікація при зустрічі клієнта на рівні 3 бали, що відповідає «зустріч без привітання, очікування замовлення клієнта», Комунікація при консультуванні клієнта на рівні – 3 бали, що відповідає «володіння інформацією на середньому рівні з частковим використанням допоміжних засобів», Комунікація при обслуговуванні клієнта на рівні 3 бали, що відповідає швидке обслуговування без виявлення лояльності до клієнта, параметри зовнішній вигляд провізора та комунікація при прощанні з клієнтом на рівні – 2 бали з 5-ти можливих. Важливо відмітити, що комунікація провізора з клієнтом потребує значних покращень у наступних аспектах: провізор має бути проактивним, проте не нав'язливим у спілкуванні з клієнтом, надавати консультацію як у рамках самого питання так і надання повної консультації з пропонуванням різних виробників, товарних марок з посиленнями на кращі препарати, пропонуванням додаткових та супутніх товарів. Також, важливим напрямом є виявлення рівня лояльності клієнта та дії у напрямку підвищення лояльності. При прощанні з клієнтом, важливо не забувати пропонувати повторно завітати до аптеки.

З метою усунення вказаних недоліків та удосконалення комунікативного процесу з клієнтами аптеки, доцільним вважаємо провести тренінги для персоналу та забезпечити контроль якості обслуговування за

методом «таємний покупець» протягом року. Щоб провізори розуміли важливість даного напрямку та можливість перевірки їх роботи у будь-який час.

Оскільки персонал є не чисельним (6 чол.), тому організовувати тренінги самотійно не є доцільним. Більш доречним буде замовити навчання персоналу на підприємстві, що організовує та проводить подібні заходи.

Комплексний пакет навчання включає врахування наступних витрат: підготовка адаптованої під специфіку діяльності підприємства програми, оплата роботи тренерів, витрати на кава-брейки. Проїзд співробітники оплачують самотійно.

На ринку доступні комунікативні тренінги з вартістю комплексного пакету - 3200 грн. за 1 співробітника. Загальні витрати становитимуть $3,200 \times 6 = 19,200$ тис. грн.

Наступним заходом є організація контролю якості обслуговування методом «таємний покупець». Також, доцільно залучити спеціальних кваліфікованих співробітників.

Витрати враховують наступні статті: підготовка програми, витрати на оплату фахівців, аналіз результатів та створення звітів, підготовка рекомендацій з удосконалення комунікацій на підприємстві. Пакет на місяць становитиме 3,400 тис. грн. На рік загальні витрати становитимуть $3,4 \times 12 = 40,8$ тис. грн.

З метою формування вираженої комунікативної політики аптечного закладу проведемо сегментування споживачів за показниками вартості та частоти покупок. Для цього розподілимо покупців на групи за двома визначеними показниками та виділимо 6 цільових сегментів. Вартість мається на увазі чек або вартість покупки конкретного покупця. Тут виділимо три категорії: низька вартість (до 200 грн.), середня вартість (201-700 грн.) та висока вартість покупки (>700 грн.).

За другим показником «частота покупок» виділимо дві групи: низька частота (1-3 рази на рік) та висока частота (1-3 рази на місяць).

За результатами сегментування клієнтів аптеки встановлено, що найбільша частка клієнтів належать сегменту НЧ-ВЧ (38,2%), до сегменту НВ-НЧ належить 18,6 % , клієнти категорії СВ-ВЧ становлять 15,6 %, до категорії СВ-НЧ відносяться 15,8 % клієнтів аптеки «Здоров'я +».

Вартість покупки	Висока (ВВ) >700 грн.	ВВ-НЧ 6,3 %	ВВ-ВЧ 5,5 %
	Середня (СВ) 201-700 грн.	СВ-НЧ 15,8 %	СВ-ВЧ 24,6 %
	Низька (НВ) до 200 грн.	НВ-НЧ 15,6 %	НЧ-ВЧ 32,2 %,
		Низька (НЧ) 1-3 рази на рік	Висока (ВЧ) 1-3 рази на місяць
Частота покупок			

Рис. 2.19. Результати сегментування клієнтів аптеки «Здоров'я +»

Джерело: побудовано за даними підприємства

За результатами сегментації клієнтів розробимо заходи з управління комунікаціями аптеки «Здоров'я +», наведені в табл. 2.8.

Таким чином, клієнтів було розподілено на три категорії: відповідності до частоти покупок. До червоної зони потрапило 32,2% та 24,6 % = 56,8 % споживачів. Вони роблять часті покупки 1-3 рази на місяць із чеком від 1 до 700 грн. Ці категорії клієнтів є важливими для закладу та на взаємодію з ними має бути направлена комунікативна політика закладу.

Клієнти у секторі ВВ-ВЧ також здійснюють часті покупки на суми від 700 грн, проте їх % є низьким у загальній чисельності клієнтів аптеки. Клієнти сегменту СВ-НЧ складають 15,8 % загальної чисельності клієнтів, при цьому роблять покупки середнім чеком від 200 до 700 грн. проте здійснюють це рідко – 1-3 рази на рік. Дані категорії клієнтів також потребують уваги та налагодження правильної комунікації з ними.

Клієнти, що потрапили у блакитну зону не забезпечують значний відсоток виручки та рішення на управління комунікаціями з даною категорією можуть бути реалізовані за можливості та наявності надлишкових відповідних ресурсів.

У відповідності до методики, обґрунтованої у [], розробимо заходи з управління комунікаціями з даними категоріями клієнтів.

Так, для клієнтів категорії СВ-ВЧ середня вартість, висока частота покупок доцільно забезпечити наступні заходи з управління комунікаціями: Індивідуальний підхід до клієнта; підвищення консультативного та сервісного обслуговування; пропозиція комплексних покупок.

Для клієнтів категорії НВ-ВЧ низька вартість, висока частота доцільно забезпечити наступні заходи з управління комунікаціями: індивідуальна робота з клієнтами; надання безкоштовних додаткових послуг; надання спеціальних пропозицій, необхідних певним клієнтам.

Реалізація вказаних заходів є вкрай важливою та першочерговою для ефективної реалізації комунікативної політики підприємства.

Для клієнтів категорії ВВ-ВЧ висока вартість, висока частота покупок доцільно забезпечити наступні заходи з управління комунікаціями: надання додаткових ексклюзивних платних послуг: консультації спеціалістів, прийом індивідуальних замовлень.

Для клієнтів категорії СВ-НЧ середня вартість, низька частота доцільно забезпечити наступні заходи з управління комунікаціями: розвиток накопичувальних знижок; залучення клієнтів до участі в акціях, лотереях; розсилання рекламних матеріалів та безкоштовних зразків.

Реалізація вказаних заходів є важливою для ефективної реалізації комунікативної політики закладу.

Для клієнтів категорії ВВ-НЧ висока вартість, низька частота доцільно забезпечити наступні заходи з управління комунікаціями: виявлення прихованих потреб клієнта, персоналізація асортименту ЛЗ та інших товарів, прийом замовлень на ЛЗ.

Для клієнтів категорії НВ-НЧ низька вартість, низька частота доцільно забезпечити наступні заходи з управління комунікаціями: аналіз причин низької купівельної активності; вивчення стилю життя споживачів визначення статусу.

Вартість покупки	Висока (ВВ) >700	Виявлення прихованих потреб клієнта, Персоналізація асортименту ЛЗ та інших товарів Прийом замовлень на ЛЗ	Надання додаткових ексклюзивних платних послуг: консультації спеціалістів, прийом індивідуальних замовлень
	Середня (СВ) 201-700 грн.	Розвиток накопичувальних знижок Залучення клієнтів до участі в акціях, лотереях Розсилання рекламних матеріалів та безкоштовних зразків	<i>Індивідуальний підхід до клієнта Підвищення консультативного та сервісного обслуговування, пропозиція комплексних покупок</i>
	Низька (НВ) до 200	Аналіз причин низької купівельної активності Вивчення стилю життя споживачів Визначення статусу	<i>Індивідуальна робота з клієнтами Надання безкоштовних додаткових послуг Надання спеціальних пропозицій, необхідних певним клієнтам</i>
		Низька (НЧ) 1-3 рази на рік	Висока (ВЧ) 1-3 рази на місяць
Частота покупок			

Рис. 2.20. Матриця розподілу заходів з управління комунікаціями аптеки «Здоров'я +»

Джерело: розроблено автором

Реалізація вказаних заходів є доцільною при наявності надлишкових ресурсів, що можуть бути задіяні у реалізації цих заходів. Не є першочерговими для ефективної реалізації комунікативної політики.

Матриця розподілу заходів з управління комунікаціями аптеки «Здоров'я +» наведена на рис. 2.20

Реалізація вказаних напрямів можлива шляхом запровадження чат-боту оскільки, це може значно сприяти індивідуальному підходу до клієнта, підвищенню консультативного та сервісного обслуговування, а також пропозиції комплексних покупок в аптеці.

Це можливо реалізувати завдяки тому, що чат-бот може аналізувати історію покупок клієнта, його запити та питання, щоб надавати персоналізовані рекомендації щодо лікарських засобів, вітамінів чи інших товарів, які можуть бути корисними для нього.

Надати швидку відповідь на питання клієнтів щодо властивостей лікарських засобів, режиму дозування, можливих побічних ефектів тощо, що сприяє підвищенню консультативного обслуговування.

Чат-бот може автоматично надсилати спеціальні пропозиції клієнтам на основі попередніх покупок або запитів. Наприклад, чат-бот може запропонувати знижку на вітаміни або засоби для догляду за шкірою після того, як клієнт шукав ці продукти.

Може пропонувати комплексні покупки, які включають кілька товарів, що взаємодіють між собою або доповнюють один одного. Наприклад, якщо клієнт шукає вітаміни, чат-бот може рекомендувати додати до замовлення також пробіотики або засоби для підвищення імунітету.

Запровадження чат-бота може допомогти у наданні безкоштовних додаткових послуг та наданні спеціальних пропозицій, необхідних певним клієнтам аптеки, таким чином:

Чат-бот може надавати клієнтам безкоштовні консультації з питань здоров'я та лікування. Наприклад, він може відповідати на питання про використання певних лікарських засобів, їх взаємодію з іншими препаратами тощо. Може аналізувати історію покупок та поведінку клієнтів, щоб надавати персоналізовані поради та рекомендації.

Чат-бот може бути каналом зв'язку для клієнтів, які потребують допомоги або мають питання щодо асортименту, цін або інших питань. Він може надавати швидку та ефективну підтримку безпосередньо через чат.

Загалом, впровадження чат-боту дозволить аптеці надавати персоналізовані та ефективні послуги для своїх клієнтів, що сприятиме їхньому задоволенню та прилученню нових клієнтів.

Загалом, запровадження чат-боту може допомогти аптеці створити більш індивідуалізоване та зручне обслуговування для своїх клієнтів, що сприяє залученню та утриманню клієнтів, а також підвищенню обсягу продажів.

Систематизуємо переваги запровадження чат-боту у процесі комунікацій з клієнтами аптеки «Здоров'я +» (рис. 2.21).

Нами було змодельовано процес комунікації зі споживачем та представлено у вигляді алгоритму комунікації. Виділено наступні операції процесу: перейти до чат-bot, погодитися на реєстрацію, надіслати особисті дані, ввести назву лікарського засобу, додати ЛЗ до кошика. При цьому важливою особливістю процесу комунікацій з клієнтом через чат-бот, є пропозиції супутніх товарів, акційних товарів, персональних пропозицій, створених на основі аналізу історії покупок. Це дозволяє персоналізувати процес обслуговування, збільшити за підсумком середній чек.

Також, важливим напрямом є організація консультації з фармацевтом з питань здоров'я та лікування. Наприклад, може відповідати на питання про використання певних лікарських засобів, їх взаємодію з іншими препаратами тощо.

Розрахуємо витрати на створення чат-боту та проведемо економічне обґрунтування запропонованих заходів.

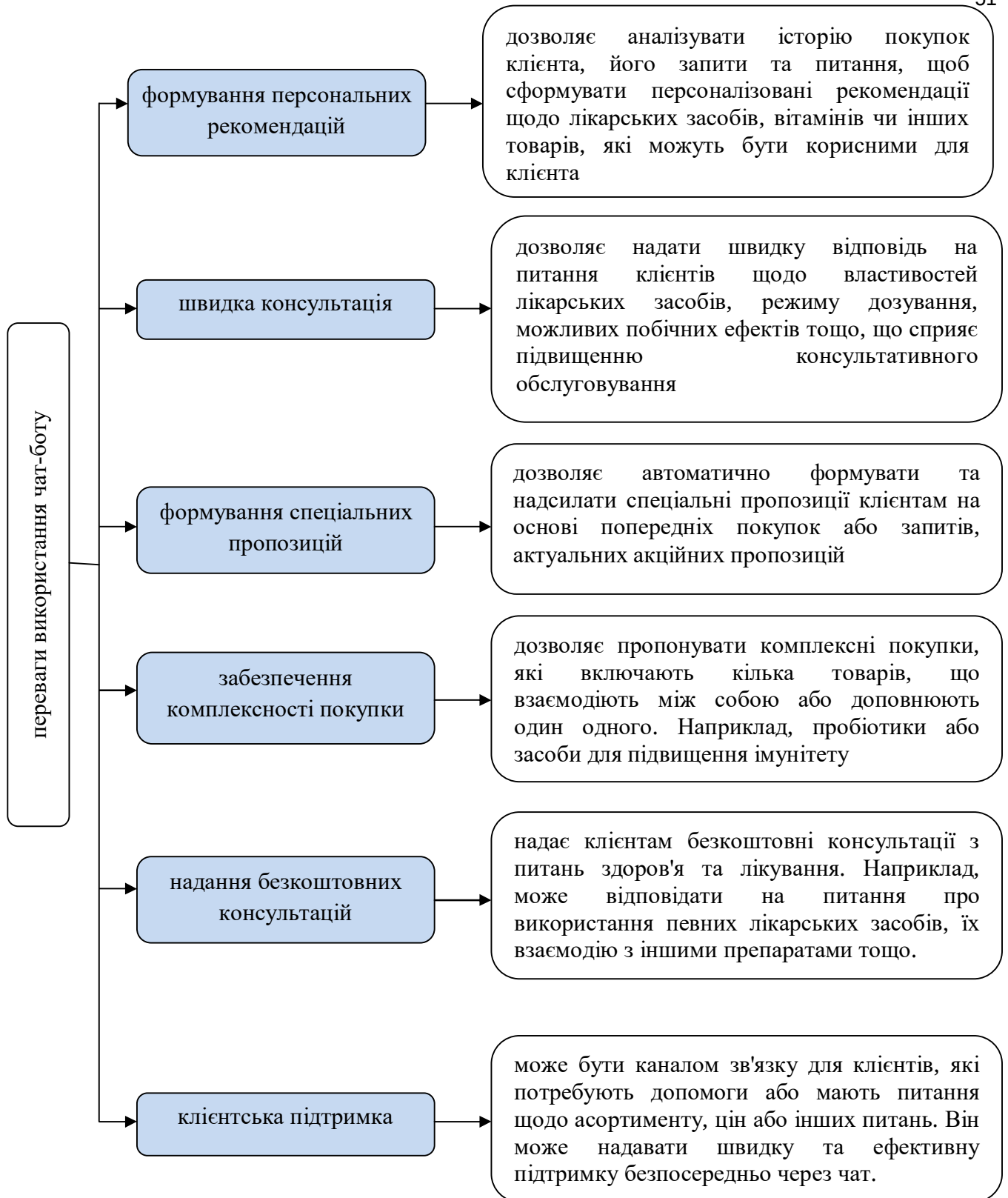


Рис. 2.21. Переваги використання чат-боту при управлінні комунікаціями з клієнтами

З метою деталізації процесу взаємодії з клієнтом побудуємо алгоритм комунікативного процесу через чат-бот (рис. 2.22).

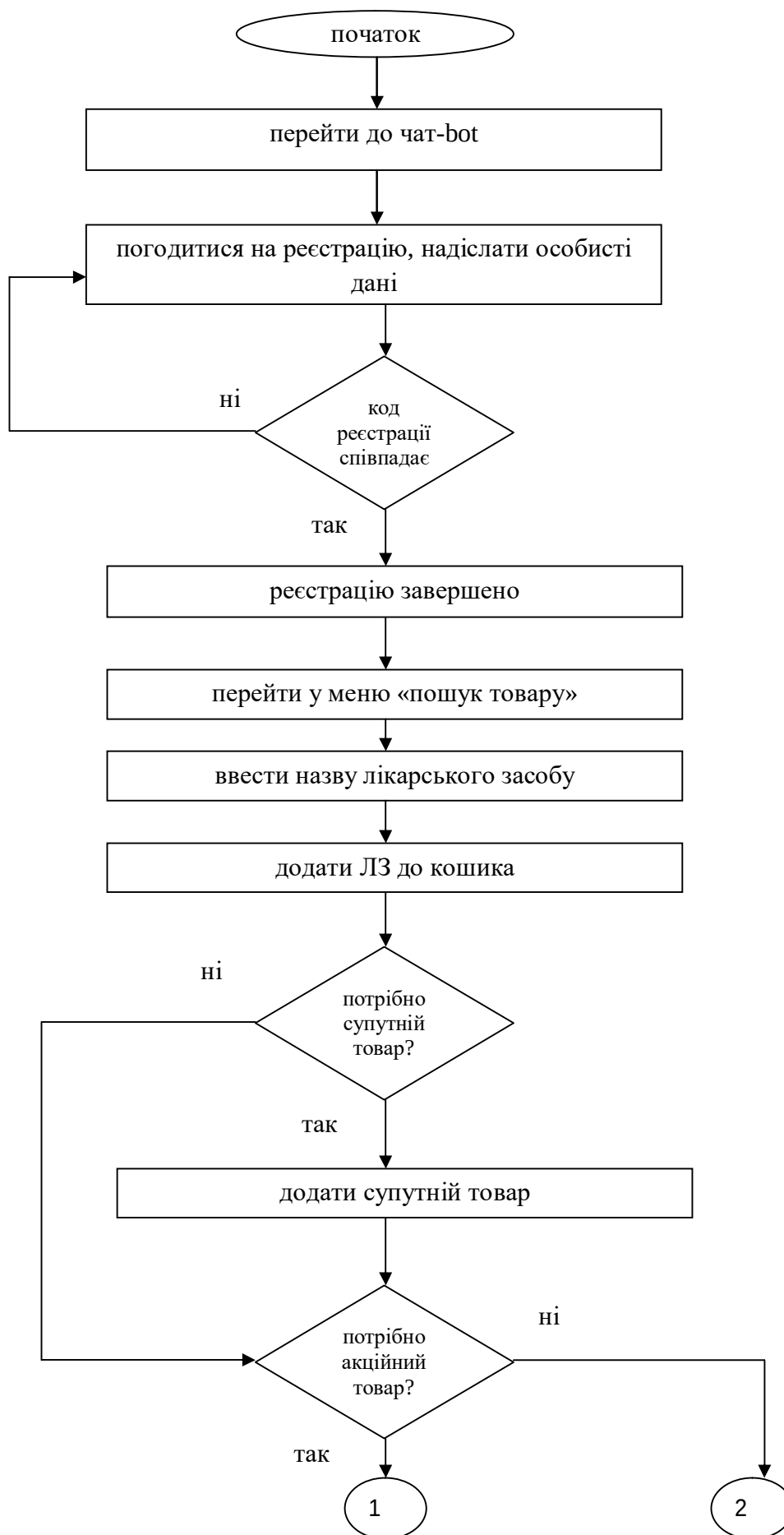


Рис. 2.22. Алгоритм процесу комунікації зі споживачем через чат-бот (початок)

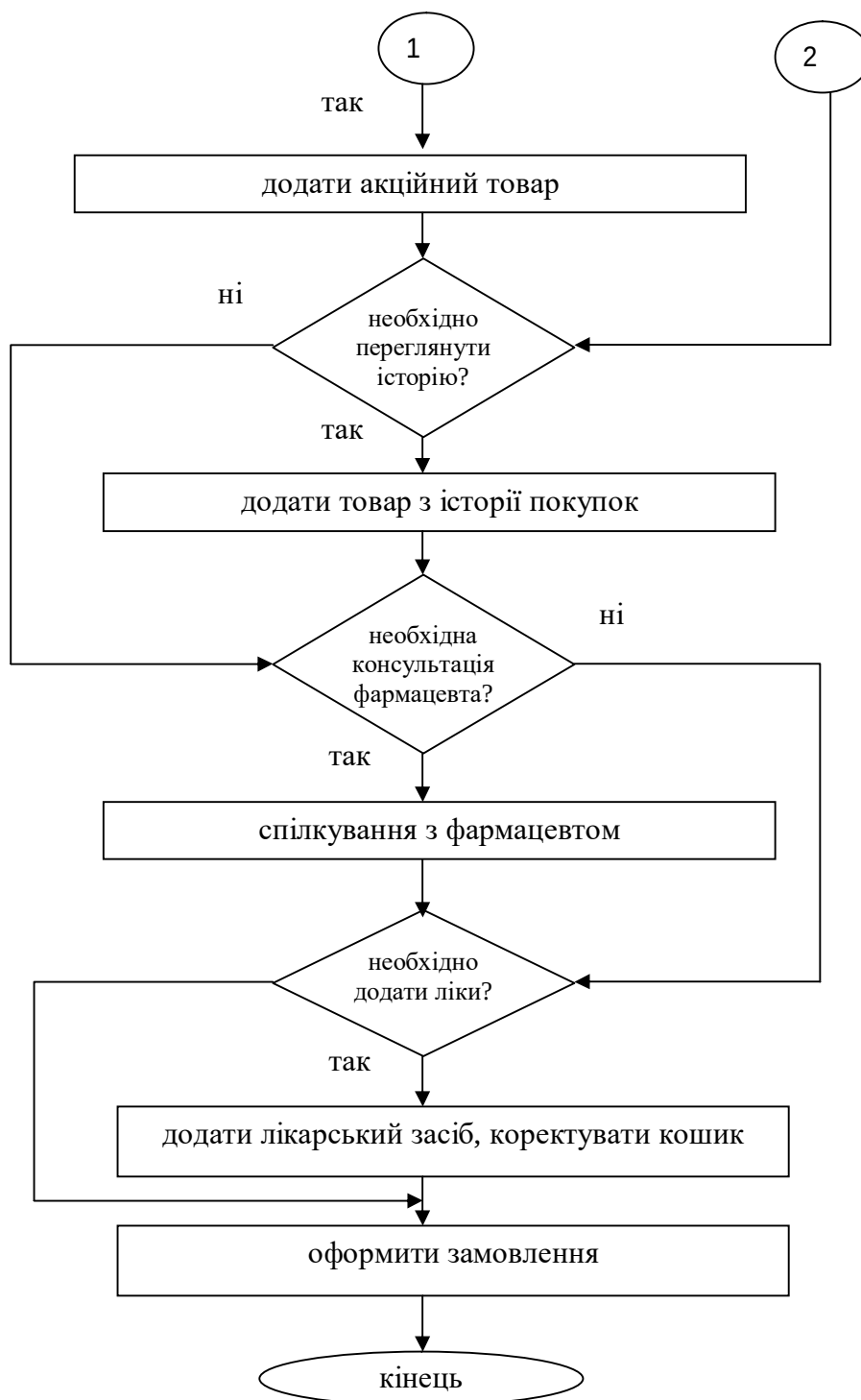


Рис. 2.22. Алгоритм процесу комунікації зі споживачем через чат-бот (початок)

При створенні чат-боту для спілкування з клієнтами аптеки виникнуть наступні статті витрат. По-перше, це витрати на розробку програмного забезпечення. Це включає витрати на програмістів та розробників, які створюють та налаштовують чат-бот, а також на закупівлю або використання платформи для створення чат-ботів. Витрати на розробку складуть 34,935

тис. грн. Наступною статтею витрат є витрати на інтеграцію із існуючою системою управління (системою управління запасами). Сума складе 1,644 тис. грн. Поряд з цим, важливою статтею є «Тестування та налагодження». Після розробки потрібно провести тестування чат-бота на різних платформах та з різними типами запитів. Сюди входять витрати на тестувальників та налагодження роботи чат-бота (сума – 6,165 тис. грн.).

Після запуску чат-боту можуть знадобитися витрати на просування, для привертання уваги клієнтів до нового сервісу та їх залучення до використання чат-бота. Заходи з просування заплануємо на 2 місяці. Сума на 1 міс. становить 8,820 тис. грн. Загальна сума становить $8,820 \times 2 = 16,440$ тис.грн.

Після налаштування важливо забезпечити технічну підтримку та оновлення програмного забезпечення. Це важливо для забезпечення функціональності та вирішення можливих проблем. Сума складе 1,027 тис.грн./міс. Витрати на плановий рік складуть $1,027 \times 12 = 12,330$ тис. грн.

Розрахуємо загальні витрати (табл. 2.7)

Таблиця 2.7

Витрати на створення та підтримку функціонування чат-боту для комунікації з клієнтами аптеки «Здоров'я +»

№ з/п	Статті витрат	Сума
1	Розробка програмного забезпечення	34,935
2	Інтеграція з існуючою системою управління	1,644
3	Тестування та налагодження роботи чат-боту	6,165
4	Просування чат-боту	16,44
5	Технічна підтримка	12,33
Разом		71,514

Таким чином, загальні витрати на створення та підтримку функціонування чат-боту становить 71,514 тис. грн.

Підсумуємо заплановані дії та сформуємо програму заходів з удосконалення комунікативної політики підприємства.

Таблиця 2.8

Програма заходів з управління комунікаціями аптеки «Здоров'я +»

№ з/п	Назва заходу	Зміст заходу	Напрямок впливу	Витрати, тис. грн.
1	Навчання провізорів	Покращення комунікативних навиків, навиків емпатії для побудови позитивних та довірчих взаємин, вміння створювати та підтримувати активний діалог з клієнтами, задавати запитання та давати відповіді на їхні запитання	провізор має бути проактивним, проте не нав'язливим у спілкуванні з клієнтом, надавати консультацію як у рамках самого питання так і надання повної консультації з пропонуванням різних виробників, товарних марок з посиланнями на кращі препарати, пропонуванням додаткових та супутніх товарів. виявлення рівня лояльності клієнта. При прощанні з клієнтом, важливо пропонувати повторно завітати до аптеки	19,200
2	Контроль якості обслуговування методом «таємний покупець»	конфіденційне оцінювання якості обслуговування та досвіду взаємодії з клієнтами, отримати об'єктивну інформацію про рівень обслуговування	дозволяє забезпечити постійний моніторинг та покращення якості обслуговування шляхом отримання об'єктивних даних від реальних клієнтів	40,800
3	Створення та підтримка функціонування чат-боту	Налагодження комунікації з клієнтами у онлайн форматі, у зручний для клієнта час	Персоналізація процесу обслуговування, пропозиції супутніх товарів, акційних товарів, персональних пропозицій, створених на основі аналізу історії покупок. Підвищення рівня лояльності клієнтів	71,514
Разом				131,514

Оцінювання економічної доцільності даних заходів розраховуємо на основі показника ROI.

Даний показник визначає ефективність витрат на заходи з удосконалення комунікативної політики підприємства та відображає відношення між прибутком, отриманим в результаті реалізації заходів, і вартістю витрат.

Формула розрахунку є наступна:

$$ROI = \left(\frac{\text{прибуток від заходів} - \text{витрати на заходи}}{\text{витрати на заходи}} \right) * 100$$

За прогнозами експертів з маркетингу, впровадження заходів з удосконалення комунікативної політики аптеки «Здоров'я +» дозволить збільшити дохід від реалізації на 10,13 %. таким чином додатковий дохід від реалізації становитиме: $11124,58 * 0,1013 = 1126,812$ тис. грн. Зростання доходу від реалізації відповідно призведе до зростання поточних витрат на 9 % та становитиме 845,109 тис. грн.

Таким чином можемо розрахувати додатковий прибуток за результатами реалізації заходів. Він становитиме $1126,812 - 845,109 = 281,703$ тис.грн.

Розрахуємо ROI.

$$ROI = \left(\frac{211,703 - 131,514}{131,514} \right) * 100 = 114,20 \%$$

Результати розрахунку представимо у таблиці.

Таблиця 2.9

Розрахунок економічного ефекту від впровадження заходів

№ з/п	Показник	Значення
1	Додатковий дохід від реалізації	1126,812
2	Додаткові поточні витрати	845,109
3	Додатковий прибуток	281,703
4	Витрати на заходи	131,514
5	ROI	114,20%

Таким чином, за результатами проведених розрахунків було встановлено, що $ROI = 114,2 \%$, оскільки його значення більше 100 %, значить заходи з удосконалення комунікативної політики аптеки «Здоров'я +» є доцільними та економічно вигідними. Реалізація заходів дозволить отримати додатковий прибуток у сумі 281,703 тис. грн.

ВИСНОВКИ

1. За результатами проведеного модифікованого SWOT –аналізу було визначено та оцінено загрози розвитку аптечного бізнесу. У сектор з високим впливом та високою вірогідністю настання нами віднесено наступні загрози: посилення конкуренції на регіональних ринках, посилення вимог споживачів до якості обслуговування, посилення конкуренції з боку інтернет-аптек. До загроз з середньою вірогідністю та сильним впливом віднесено наступні: погіршення економічної ситуації в країні. Зниження ділової активності, наявність логістичних перешкод для імпорту ЛЗ.

Побудовано модифіковану матрицю можливостей. До можливостей розвитку аптечного бізнесу України які мають сильний вплив та високу вірогідність реалізації нами віднесено наступні: налагодження різних каналів збуту (інтернет-сайт, чат-бот), покращення медичного обслуговування в країні, впровадження додаткових послуг (консультації онлайн, бронювання, аптека само вивозу).

2. Досліджуване підприємство є аптечним закладом та спеціалізується на реалізації фармацевтичних препаратів. Проведено аналіз внутрішнього середовища діяльності підприємства, результати представлено у вигляді матриці SNW. Важливо відмітити наступні слабкі сторони: не розвинені програми лояльності, направлені на заохочення повторних покупок, не розвиненість персоналізації обслуговування через спеціальні пропозиції, налагодження різних каналів збуту (інтернет-сайт, чат-бот), впровадження додаткових послуг (консультації онлайн, бронювання, аптека само вивозу), використання цифрових технологій для залучення клієнтів. Також, рівень комунікації зі споживачем (ввічливість, кваліфікація консультації, обізнаність у новинках, бажання допомогти) визначено як нейтральний, оскільки є скарги клієнтів на обслуговування у закладі. Визначені слабкі сторони послаблюючи позицію підприємства порівняно з конкурентами та потребують розробки заходів з їх усунення.

3. На основі методу «таємний покупець» було проведено дослідження рівня комунікацій зі споживачем. За результатами розрахунку інтегрального показника комунікативної активності аптеки «Здоров'я +» було встановлено, що значення даного показника становить 2,8 при максимальній оцінці 4,6 бали. Важливо відмітити, що комунікація провізора з клієнтом потребує значних покращень у наступних аспектах: провізор має бути проактивним, проте не нав'язливим у спілкуванні з клієнтом, надавати консультацію як у рамках самого питання так і надання повної консультації з пропонуванням різних виробників, товарних марок з посиланнями на кращі препарати, пропонуванням додаткових та супутніх товарів. Також, важливим напрямом є виявлення рівня лояльності клієнта та дії у напрямку підвищення лояльності. При прощанні з клієнтом, важливо не забувати пропонувати повторно завітати до аптеки.

4. За результатами сегментування клієнтів аптеки встановлено, що найбільша частка клієнтів належать сегменту НЧ-ВЧ (38,2%), до сегменту НВ-НЧ належить 18,6 % , клієнти категорії СВ-ВЧ становлять 15,6 %, до категорії СВ-НЧ відносяться 15,8 % клієнтів аптеки «Здоров'я +».

За результатами аналізу клієнтів було розподілено на три категорії: відповідності до частоти покупок. До червоної зони потрапило 32,2% та 24,6 % = 56,8 % споживачів. Вони роблять часті покупки 1-3 рази на місяць із чеком від 1 до 700 грн. Ці категорії клієнтів є важливими для закладу та на взаємодію з ними має бути направлена комунікативна політика закладу.

Клієнти у секторі ВВ-ВЧ також здійснюють часті покупки на суми від 700 грн, проте їх % є низьким у загальній чисельності клієнтів аптеки. Клієнти сегменту СВ-НЧ складають 15,8 % загальної чисельності клієнтів, при цьому роблять покупки середнім чеком від 200 до 700 грн. проте здійснюють це рідко – 1-3 рази на рік. Дані категорії клієнтів також потребують уваги та налагодження правильної комунікації з ними.

Клієнти, що потрапили у блакитну зону не забезпечують значний відсоток виручки та рішення на управління комунікаціями з даною

категорією можуть бути реалізовані за можливості та наявності надлишкових відповідних ресурсів.

5. На основі проведеного сегментування, розроблено заходи з управління комунікаціями з даними категоріями клієнтів. Реалізація вказаних напрямів можлива шляхом запровадження чат-боту оскільки, це може значно сприяти індивідуальному підходу до клієнта, підвищенню консультативного та сервісного обслуговування, а також пропозиції комплексних покупок в аптеці.

6.3 метою деталізації процесу взаємодії з клієнтом побудуємо алгоритм комунікативного процесу через чат-бот. Доведено, що чат-бот може аналізувати історію покупок клієнта, його запити та питання, щоб надавати персоналізовані рекомендації щодо лікарських засобів, вітамінів чи інших товарів, які можуть бути корисними для споживача. Надати швидку відповідь на питання клієнтів щодо властивостей лікарських засобів, режиму дозування, можливих побічних ефектів тощо, що сприяє підвищенню консультативного обслуговування. Чат-бот може надавати клієнтам безкоштовні консультації з питань здоров'я та лікування.

7. Проведено розрахунок економічної доцільності вказаних заходів з формування комунікативної політики підприємства. Було встановлено, що $ROI = 114,2 \%$, оскільки його значення більше 100% , значить заходи з удосконалення комунікативної політики аптеки «Здоров'я +» є доцільними та економічно вигідними. Реалізація заходів дозволить отримати додатковий прибуток у сумі 281,703 тис. грн.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аронова В. В. Чинники розвитку маркетингової діяльності на підприємствах / В. В. Аронова // Маркетинг: теорія і практика : зб. наук. пр. - Луганськ : Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля, 2008. - № 14. - С. 3 - 7.
2. Бакалінський О. В. Мотивація співробітників підрозділу маркетингу: українська специфіка [Електронний ресурс] / О. В. Бакалінський. - Режим доступу :http://vivatstrategy.org.ua/articles/p4_u.htm.
3. Близнюк С. В. Маркетинг в Україні: проблеми становлення та розвитку / С. В. Близнюк. - К. : ІВЦ «Видавництво «Політехніка», 2013. - 384 с.
4. Братко О. С. Організація маркетингової діяльності на підприємстві / О. С. Братко; Терноп. акад. нар. госп-ва. - Тернопіль : Економ. думка, 2019. - 26 с.
5. Бревнов А. А. Маркетинг малого предприятия : практическое пособие / А. А. Бревнов. - К. : ВИРА-Р, 1998. - 384 с.
6. Вачевський М. В. Маркетинг. Основи теорії і практики : підручник для студ. вищ. навч. закладів / М. В. Вачевський, О. М. Вачевський, В. Г. Скотний. - Львів : «Каменярь», 1999. - 223 с.
7. Гаркавенко С. С. Маркетинг : підручник / С. С. Гаркавенко. - К. : Лібра, 2012. - 712 с.
8. Герасимчук В. Г. Маркетинг: теорія і практика : навч. посібн. / В. Г. Герасимчук. - К. : Вища шк., 1994. - 327 с.
9. Ілляшенко С. М. Маркетинг інновацій і інновації в маркетингу : монографія / С. М. Ілляшенко. - Суми : Університетська книга, 2008. - 615 с.
10. Коноплянникова М. А. Відділ маркетингу в структурі організації: призначення, функції і завдання / М. А. Коноплянникова // Маркетинг в Україні. - 2003. - № 1. - С. 44 - 48.
11. Косіюк В. П. Організаційно-економічні засади маркетингового управління на підприємствах / В. П. Косіюк // Актуальні проблеми економіки. - 2007. - № 9. - С. 89 - 91.

12. Малютенко О.Ю. Метод аналізу ієрархій як складова частина методології управління стратегічними ризиками / О. Ю. Малютенко; Науковий вісник. Одеський державний економічний університет. Всеукраїнська асоціація молодих науковців. – Науки: економіка, політологія, історія. – 2013. – № 26 (205). – С. 67-76

13. Косенко А. В. Особливості управління маркетинговими комунікаціями на сучасному підприємстві [Електронний ресурс] / А. В. Косенко. // Державне будівництво. - 2016. - № 2. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2016_2_8

14. Копильчак Б. В. Аналіз управління комунікаціями в digital-маркетингу [Електронний ресурс] / Б. В. Копильчак // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки. - 2016. - Вип. 18(1). - С. 120-123. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2016_18\(1\)__32](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2016_18(1)__32)

15. Кузнецова І.О. Планування діяльності підприємств: структурний аспект (Монографія) / І.О. Кузнецова, Ю.В. Карпенко // Одеса: Атлант, 2012. – 209 с.

16. Кузнецова І.О., Балабаш О.С. Управління бізнес-стійкістю підприємств на ринку хлібопродуктів: Монографія / Харків: «Діса плюс», 2020. – 192 с.

17. Кузнецова І. О. Формування стійких конкурентних переваг: концептуальна модель / І. О. Кузнецова // Вісник соціально-економічних досліджень : зб. наук. пр. / голов. ред. М. І. Зверяков; Одеський держ. екон. ун-т. – Одеса, 2010. – Вип. 40. - С. 68-71.

18. Кузнецова І. О. Процес стратегічного управління в циклічній моделі підприємства / Методологія та практика стратегічного управління розвитком сучасних організацій: Монографія / за заг. ред. І.О. Кузнецової. – Одеса: ОНЕУ, 2016 – С.5-14

19. Кузик О. В. Стратегічне управління маркетинговими комунікаціями на сучасних підприємствах [Електронний ресурс] / О. В.

Кузик // Стратегія економічного розвитку України. - 2014. - № 34. - С. 130-135. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/seru_2014_34_25

20. Кузик О. В. Управління маркетинговими комунікаціями підприємствами агропромислового комплексу в Україні [Електронний ресурс] / О. В. Кузик // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. - 2016. - № 1. - С. 203-206. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2016_1_37

21. Павленко А. Ф. Маркетинг : навч.-метод. посібн. для самот. вивч. дисц. / А. Ф. Павленко, А. В. Войчак. - 2-ге вид. доп. і випр. - К. : КНЕУ, 2011. - 106 с.

22. Пилипчук В. П. Контроль, оцінка та аналіз ефективності маркетингової діяльності підприємства / В. П. Пилипчук // Маркетинг в Україні. - 2004. - № 1. - С. 29 - 32.

23. Полторак К. А. Управління маркетинговими комунікаціями в епоху крауд-технологій [Електронний ресурс] / К. А. Полторак // Маркетинг і менеджмент інновацій. - 2015. - № 3. - С. 66-75. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi_2015_3_8

24. Сагер Л. Ю. Науково-методичні аспекти управління комунікаціями на промисловому підприємстві [Електронний ресурс] / Л. Ю. Сагер // Маркетинг і менеджмент інновацій. - 2012. - № 4. - С. 66-73. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi_2012_4_9

25. Сагер Л. Ю. Науково-методичні аспекти управління комунікаціями на промисловому підприємстві [Електронний ресурс] / Л. Ю. Сагер // Науковий вісник Національного університету державної податкової служби України (економіка, право). - 2012. - № 4. - С. 20-27. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvnudpsu_2012_4_4

26. Сагер Л. Ю. Розроблення стратегічного підходу до управління внутрішніми комунікаціями промислових підприємств [Електронний ресурс] / Л. Ю. Сагер // Вісник Хмельницького національного університету.

Економічні науки. - 2017. - № 4. - С. 205-209. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2017_4_41

27. Сільченко Р. Ф. Концепція удосконалення управління комунікаціями в інформаційно-комунікаційних проектах [Електронний ресурс] / Р. Ф. Сільченко // Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії. - 2017. - Вип. 68. - С. 254-261. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpvgvzdia_2017_68_26

28. Статистичний щорічник України за 2020 рік / Державна служба статистики України. Київ: Державна служба статистики України, 2018. 575 с.

29. Статистичний щорічник України за 2021 рік / Державна служба статистики України. Київ: Державна служба статистики України, 2019. 611 с.

30. Сучасні технології стратегічного управління в умовах євроінтеграції: : монографія / ред. док. екон. наук, професора І. О. Кузнецова. – Харків, 2018. – 177 с.

31. Технології стратегічного управління стійким розвитком сучасних організацій : монографія / за ред. І. О. Кузнецова, О. С. Балабаш. – Харків: «Діса плюс», 2020. – 228 с.

32. Тягунова Н. М. Аналіз управління маркетинговими комунікаціями організацій споживчої кооперації України [Електронний ресурс] / Н. М. Тягунова, Н. І. Яловега, З. О. Тягунова // Економіка Крима. - 2013. - № 2. - С. 193-196. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econkr_2013_2_41

33. Якубенко І. М. Сучасні тенденції управління комунікаціями підприємства [Електронний ресурс] / І. М. Якубенко // Економіка. Менеджмент. Бізнес. - 2017. - № 2. - С. 89-95. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/есмебі_2017_2_15

34. Copley P., Hill J. Marketing communications management: concepts, theories, cases and practices. Oxford, 2004.

35. Habermas J. Theorie kommunikativen Handelns. 2 Bde., Frankfurt. M., 1981.

36. Kuznetsova I., Balabash O., Karpenko J., Dudziak O., Semenyshena N. Management of Biofuel Production Development on the Basis of Scenario Planning. *Journal of Environmental Research, Engineering and Management*. 2020. Vol. 76 № 3, PP. 35–46, DOI 10.5755/j01.erem.76.3.25681
37. Khmelyarchuk M. The role of entrepreneurship in strategic management of the tourism industry / M. Khmelyarchuk, I. Demko, N. Kozmuk, O. Balueva, O. Balabash // *Journal of Entrepreneurship Education*. – 2019. – Vol. 22. – Issue 2. – PP. 1-8.
38. Joseph P. Guiltinan. *Paul Marketing management: strategies and programs* / Joseph P. Guiltinan, Gordon W. Paul. - 5 ed., 1996. - 480 p.
39. St John M.J. *Marketing* / St John M.J. - New York : Prentice Hall, 1992. - 99 p.
40. Lussier R. N. *Human relations in organizations: a skill-building approach* / R. N. Lussier. - 3rd ed., 1996. - 560 p.