

**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:

«Удосконалення збутової діяльності як напрям посилення конкурентних переваг підприємства»

Виконавець

студент факультету менеджменту, обліку
та інформаційних технологій

Лє Тхі Лой

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

Науковий керівник

к.екон. наук, доцент

(науковий ступінь, вчене звання)

Балабаш Ольга Сергіївна

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

Одеса 2024

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	5
1.1. Сутність збуту як економічної категорії. Збутова діяльність підприємства.	5
1.2. Види та засоби стимулювання збуту товарів, послуг	10
1.3. Особливості удосконалення збутової діяльності підприємства	15
РОЗДІЛ II. РОЗРОБКА ЗАХОДІВ З УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	21
2.1. Оцінювання впливу факторів мікросередовища підприємства	20
2.2. Загальна характеристика підприємства та аналіз збутової діяльності	28
2.3. Імітаційне моделювання процесу обслуговування відвідувачів аптеки	42
2.4. Розробка заходів з удосконалення збутової діяльності аптеки	47
ВИСНОВКИ	56
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ	59

ВСТУП

Актуальність. У сучасних умовах аптечний ринок насичений численними учасниками, що зумовлює необхідність ефективного управління збутовою діяльністю для підтримання достатнього рівня конкурентоспроможності. Поряд з цим, сучасні споживачі мають високі очікування щодо якості обслуговування, асортименту товарів, цінової політики та зручності придбання ліків. З огляду на вище зазначене, управління збутовою діяльністю з акцентом на клієнтоорієнтованість допомагає формувати стійкі відносини з клієнтами, підвищувати їхню лояльність і, як наслідок, забезпечувати стабільний дохід від реалізації та прибуток підприємству. Це визначає актуальність даної теми дослідження.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних і практичних аспектів збутової діяльності та прикладне застосування отриманих результатів у процесі розробки заходів з посилення конкурентоспроможності підприємства.

Завдання дослідження:

1. Дослідити теоретичні аспекти управління збутовою діяльністю підприємства
2. Надати загальну характеристику підприємства та оцінити його збутову діяльність.
3. Провести імітаційне моделювання процесу обслуговування відвідувачів
4. Розробити заходи з управління збутовою діяльністю підприємства

Об'єктом дослідження є ФОП «Бойко» аптека «Здоров'я +»

Предметом дослідження є процес управління збутовою діяльністю підприємства.

В роботі запропоновано заходи з управління збутовою діяльністю підприємства, що полягають у відкриття додаткового вікна обслуговування з

метою зниження черг на касах у години пік та у період підвищення сезонної захворюваності.

Практична значимість роботи полягає в можливості використання розробленої імітаційної моделі процесу обслуговування, що дозволяє отримати важливі логістичні характеристики обслуговування в аптеці, такі як наявність черг, час очікування, завантаженість провізорів. Використання цієї моделі дає змогу розробити рішення, що суттєво покращить якість обслуговування клієнтів та оптимізувати організацію роботи аптечного закладу.

Методи досліджень, використані в кваліфікаційній роботі, включають: методом SWOT-аналіз - для аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища; імітаційного моделювання –дослідження процесу масового обслуговування, спостереження – для визначення часових параметрів обслуговування; 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 (56 найменувань). Загальний обсяг роботи становить 73 сторінок. Основний зміст викладено на 67 сторінках. Робота містить 18 таблиць, 22 рисунки.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОМУНІКАТИВНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність збуту як економічної категорії. Збутова діяльність підприємства

Дослідження робіт вчених, які вивчають проблеми управління збутовою діяльністю, дали змогу зробити висновок, що не існує єдиного підходу до визначення категорії «збут».

Розглянемо різні підходи до визначення поняття «збут» різними авторами.

Існують наступні підходи до визначення категорії збуту:

- перший вид визначень характеризує збут як контакти зі споживачами, формування і розвиток відносин з ними;
- другий вид визначень характерний для управлінського підходу, згідно з яким збутова діяльність ототожнюється з елементами маркетингу (планування, контроль, цінова політика);
- для третього виду визначень характерний наголос на обміні товару на гроші;
- четвертий тип враховує всі вищеназвані ознаки [3, 7, 21].

Збут в широкому розумінні – процес організації транспортування, складування, підтримки запасів, доробки, просування до оптових і роздрібних торговельних ланок, передпродажної підготовки, упакування і реалізації товарів з метою задоволення потреб покупців і отримання на цій основі прибутку. Збут у вузькому розумінні означає процес безпосереднього спілкування продавця й покупця, спрямований на отримання прибутку, а також такий, що вимагає знань, навичок і наявності певного рівня торговельної компетенції [7, с. 226].

Отже, можна зробити висновок, що не існує єдиного підходу до визначення поняття «збут», адже деякі автори ототожнюють його з поняттям «реалізація» чи «продаж», інші ж говорять, що він є однією з функцій

маркетингу, існує також комплексний підхід до розуміння поняття, що включає в себе систему

Збут як економічна категорія представляє собою сукупність економічних відносин і процесів, пов'язаних з реалізацією продукції або послуг на ринку. Сутність збуту полягає в тому, щоб довести вироблену продукцію до кінцевого споживача, забезпечити задоволення попиту і досягти фінансових цілей підприємства.

Оскільки багато науковців ототожнюють поняття «продаж», «реалізація» та «збут» що є, на нашу думку, не зовсім коректним, доцільно дати визначення цих понять.

Загородній А.Г. вважає, що це – продаж вироблених товарів і послуг з одержанням грошового виторгу. У процесі реалізації підприємство здійснює витрати на транспортування, а також інші витрати, пов'язані зі збутом. Ці витрати називаються позавиробничими. Вони є складовою повної собівартості реалізованої продукції [10, с. 234].

На думку Лайка П.А. та Ляшенка Ю.І., реалізація продукції – це кінцева стадія кругообігу засобів підприємства, яка вказує на завершення процесу виробництва й доведення продукції до споживача. Рух товарів і коштів створює основу економічних відносин між постачальниками, посередниками та покупцями [20, 21].

Під терміном «продаж» Мінаєва А. О. розуміє передачу товару іншій особі в обмін на гроші [22, с.102].

Тропов О. В. вважає, що «реалізація» й «продаж» – терміни, що стосуються однієї і тієї самої події з тією лише різницею, що реалізація є процесом відчуження активу, що триває у часі, а продаж трактується як власне момент відчуження, передання прав власності на актив [29, с. 120].

Отже, можемо констатувати, що поняття «продаж» є кінцевою стадією реалізації (передача права власності на продукцію та отримання за неї грошової компенсації), а реалізація є складовим елементом збуту, його заключним етапом.

Для того щоб визначити роль збутової діяльності в управлінні підприємством, необхідно визначити її мету, функції та цілі.

Цілі збутової діяльності мають виходити з місії підприємства, бути кількісно вимірними та обмеженими в часі. Пріоритетне значення при цьому повинні мати стратегічні цілі. Однак на практиці стратегічних цілей збуту часто не встановлюють, тому в умовах ринкової економіки підприємствам необхідно спрямовувати свою управлінську діяльність у сфері збуту на стратегічну перспективу [25].

Застосування методів стимулювання збуту дає змогу компаніям збільшити обсяги реалізації за рахунок інтенсивного розвитку, підвищуючи таким чином рентабельність комерційної діяльності. В таких умовах, компаніям необхідно не просто формувати збутову політику, а й ефективно управляти нею. Знаходження нових методів, прийомів, інструментів управління призводить у результаті до підвищення ефективності комерційної діяльності підприємства. У зв'язку з цим особливо актуальними стають проблеми та перспективи застосування інноваційних методів стимулювання збуту.

Щоб збут слугував досягненню стратегічних цілей компанії, ним необхідно управляти, хоча управління торговельним персоналом і збутовою діяльністю в різних фірмах різняться, але загалом процес управління збутом і планування продажів є головною з трьох функцій управління продажами. План продажів - це документ, що формулює цілі фірми в галузі збуту продукції та використання торгового персоналу. Для складання плану продажів необхідно вирішити три завдання: поставити цілі; організувати торговий персонал; розробити стратегію роботи з клієнтом.

Постановка цілей має першорядне значення для управління збутом, оскільки визначає, чого фірмі належить досягти в цій галузі. На практиці цілі встановлюються для всього торгового персоналу і для кожного торгового представника окремо.

Цілі збуту можуть формулюватися:

- мовою результатів-показників обсягу продажів у грошовому або натуральному вираженні, кількості нових клієнтів або розмірів прибутку;

- у виконаній роботі та понесених витратах - у вигляді кількості торгових візитів і витрачених коштів.

Цілі «за результатами» і «за витратами» встановлюються як для всього торгового персоналу, так і для кожного окремого працівника. Цілі третього типу - поведінкові - зазвичай ставляться перед кожним конкретним торговельним представником; вони стосуються знання товару, сервісного обслуговування клієнтів, оволодіння навичками продажів і комунікацій. Крім того, фірми дедалі частіше ставлять своєму торговельному персоналу цілі в царині знання конкурентного оточення, оскільки торговельні агенти, які відвідують клієнтів, повинні розбиратися в тому, що роблять конкуренти. Якими б не були поставлені цілі, вони мають бути чітко сформульовані мовою показників, що піддаються вимірюванню, і містити терміни, у які їх слід досягти. Поставлені цілі надалі слугують критеріями для оцінки роботи торгових агентів - це третя функція управління збутом.

Другим завданням управління збутом є організація торгового персоналу, з цим завданням пов'язані три питання. По-перше, чи слід фірмі використовувати власний торговий персонал, чи потрібно вдатися до послуг незалежних агентів, таких, як торгові представники компанії-виробника? [4] По-друге, якщо ухвалено рішення мати власний торговельний персонал, як його організувати - за географічним принципом, за типами клієнтів чи за типами товарів і послуг? По-третє, скільки торгових агентів слід найняти компанії.

Якщо компанія вирішує використовувати власних торгових представників, їй необхідно обрати організаційну структуру збутового відділу, у якій на чільному місці може стояти: географія; клієнт; товар.

«Клієнтська» організаційна структура. На практиці це означає, що кожному типу покупців або маркетингових каналів надаються свої маркетингові агенти. Структура, що ґрунтується на типах маркетингових

каналів: групи агентів працюють із різними каналами роздрібної торгівлі - великими торговельними фірмами, спеціалізованими точками продажу фототоварів, продовольчими магазинами та закусочними. Вибір на користь такого підходу аргументується тим, що покупці в цьому випадку отримують більш ефективні спеціалізовані послуги та інформацію. Однак використання такої структури призводить до більш високих адміністративних витрат і певне дублювання в роботі, оскільки дві групи торгових агентів представляють одні й ті самі товари [29].

Різновидом «клієнтської» організаційної структури є організація за принципом роботи з ключовими клієнтами, за якої практикується колективний продаж [34]. А основна увага приділяється найбільш важливим клієнтам - з метою побудови взаємовигідного і довготривалого співробітництва з ними.

Робота з ключовими клієнтами передбачає використання виїзних груп, які складаються з торговельного, сервісного і технічного персоналу; на місцях вони взаємодіють зі співробітниками закупівельних, виробничих, технологічних, постачальницьких і фінансових служб організацій-клієнтів. За такого підходу до клієнта «прикріплюються» певні працівники компанії, внаслідок чого виникають «фахівці» з конкретних клієнтів, які можуть забезпечити їм специфічне обслуговування. Оптимальної організації збуту, яка була б придатна для всіх компаній і для всіх випадків, не існує [10].

Третє завдання планування збуту - це формулювання принципів роботи з клієнтами. Необхідно визначити, з ким слід вступати в контакт торговельним представникам, які дії зі здійснення продажів і обслуговування клієнтів слід використовувати і як ці дії потрібно виконувати.

Ці принципи можуть встановлювати, з якими особами в організації-покупця слід контактувати, скільки зусиль із продажу та обслуговування необхідно витрачати на різних клієнтів, якого роду інформацію слід збирати до і під час торгового візиту.

План продажів втілюється в життя шляхом вирішення низки відповідних завдань. Для здійснення плану продажів необхідно вирішити такі три основні завдання: Залучення та відбір торгового персоналу. Ефективне залучення на роботу у фірму і добір торговельних агентів - одне з найважливіших завдань управління збутом.

План збуту неможливо здійснити, якщо персонал не буде вмотивованим. Дослідження показують, що торговий агент є вмотивованим, якщо отримує на своїй посаді: чітку посадову інструкцію; ефективні методи управління збутом; націленість на виконання завдань; належну оплату праці, заохочувальні премії та нагороди.

З огляду на велике значення винагороди як чинника мотивації необхідно приділяти особливу увагу тому, яку матеріальну винагороду торгові агенти отримують за свою працю.

1.2. Збутова політика підприємства. Засоби стимулювання збуту.

Стимулювання збуту - це ключовий елемент маркетингових кампаній, що є комплексом спонукальних прийомів, переважно короткострокових, покликаних прискорити або збільшити придбання окремих товарів чи послуг споживачами або торговельними посередниками. [3, с.166].

Політика стимулювання збуту — це комплекс заходів та інструментів, які підприємство використовує для заохочення покупців до придбання його продукції чи послуг, збільшення обсягу продажів та утримання лояльності клієнтів. Ця політика спрямована на підвищення попиту на продукцію через різні форми стимулювання, такі як знижки, акції, бонуси, програми лояльності, рекламу тощо.

Цілі стимулювання збуту наведені на рис. 1.1

У той час як реклама викликає бажання придбати товар, стимулювання збуту містить у собі прийоми:

Заохочення споживачів (поширення зразків, купонів, пропозиції компенсації, зниження цін, премії, призи, безкоштовні проби, демонстрації в місцях купівлі);

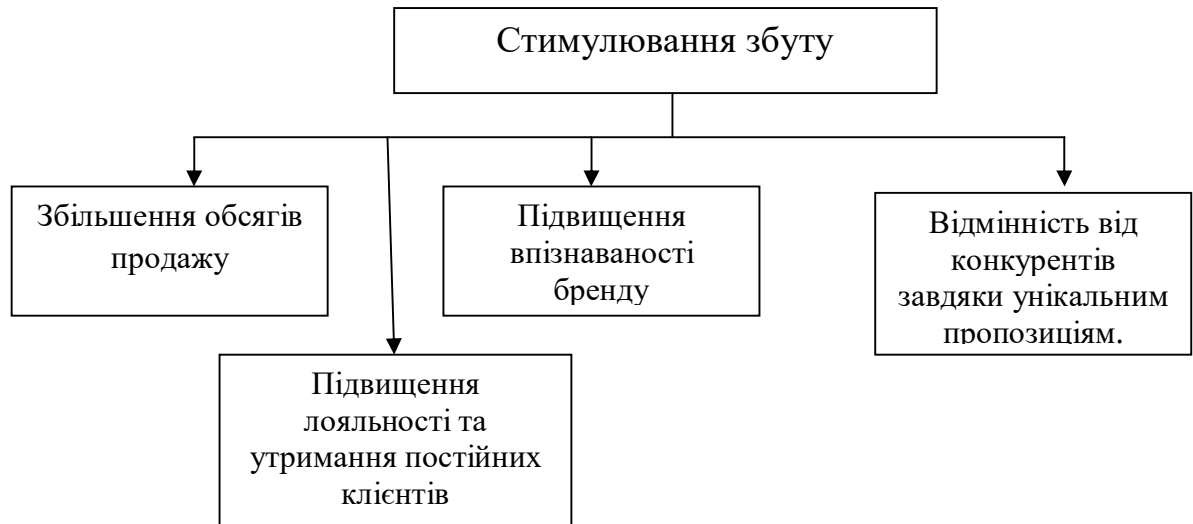


Рис. Цілі стимулювання збуту

-заохочення різних продавців (зниженням цін, рекламні та демонстраційні знижки, безмитні товари);

- заохочення ділових партнерів і торгових агентів (комерційні виставки та з'їзди, змагання комерційних представників і спеціальна реклама).

Різні прийоми стимулювання збуту відповідають різним цілям. Наприклад, поширення безоплатних зразків заохочує пробні купівлі товару споживачами, тоді як безоплатне консультаційне обслуговування спрямоване на зміцнення довгострокових стосунків із роздрібним торговцем.

Цілі стимулювання збуту впливають із ширших цілей з просування і відповідно з базових цілей маркетингу щодо даного товару. Вибір цілей стимулювання збуту залежить від того, на кого спрямовано стимулювання (цільових аудиторій).

Вся політика стимулювання збуту зводиться до впливу саме на споживача. Широкий спектр прийомів стимулювання збуту був створений з єдиною метою - найефективнішим чином привернути споживача до товару і задовольнити його запити.

Цілі стимулювання споживачів зводяться до такого:

збільшити кількість покупців;

збільшити кількість товарів, куплених одним і тим самим покупцем

Серед цілей стимулювання споживача також можна назвати заохочення покупок великих партій товарів, заохочення пробних покупок з боку нових покупців, переманювання покупців від конкурентів. В ідеалі стимулювання споживачів має чинити короткостроковий позитивний вплив на обсяг продажів і довгостроковий позитивний вплив на марочний капітал.

Мета стимулювання продавця - перетворити інертного і байдужого до товару продавця на ентузіаста.

Торговий посередник, будучи ланкою між виробником і споживачем, являє собою специфічний об'єкт стимулювання, що виконує регулювальні функції.

При цьому цілі стимулювання можуть бути різними: надати товару певного іміджу, щоб зробити його легко впізнаваним; збільшити кількість товару, що надходить у торговельну мережу; підвищити зацікавленість посередника в активному збуті тієї чи іншої марки товару.

Висоцький А. Л. у своєму дослідженні доводить, що цілі стимулювання торгового персоналу можуть полягати в тому, щоб переконати торговців включити в асортимент нову марку, збільшити запаси самого товару і супутніх товарів, стимулювати закупівлі в міжсезоння, сформувати лояльність до торговельної марки, збільшити кількість торговельних точок, у яких представлений товар [7, с. 227]

Цілі стимулювання торгового персоналу полягають у забезпеченні підтримки нового товару або нової моделі, в активізації пошуку потенційних клієнтів і в збільшенні обсягу позасезонних продажів.

Таким чином, продавці використовують заходи зі стимулювання для залучення нових покупців, заохочення постійних клієнтів і спонукання випадкових споживачів зробити ще одну покупку. Нові споживачі, які вирішили купити товар «на пробу», поділяються на три групи: ті, хто звичай користуються товарами тієї самої категорії, але іншої марки; ті, хто

надають перевагу іншій категорії товару; і ті, хто часто змінює свої вподобання. Стимули часто приваблюють саме останній тип покупців, бо споживачі іншої марки чи іншої категорії товарів меншою мірою піддаються впливу стимулювання. Ті ж, хто часто змінює вподобання, насамперед звертають увагу на низьку ціну товару, його корисність або премії, однак заохочення навряд чи здатне перетворити цих покупців на постійних клієнтів. Крім перемикання з марки на марку під час проведення стимулювання можливий ефект «затарювання»: споживачі купують товар у більшій кількості, ніж зазвичай, запасаючись ним про запас. У результаті після закінчення стимулювання може настати різке падіння продажів.

Таким чином, можна зробити такі висновки: порівняно з рекламою стимулювання збуту викликає більш стійку реакцію обсягу продажів, що піддається вимірюванню; стимулювання збуту на стабільному ринку не веде до залучення нових покупців головним чином тому, що розпродажі приваблюють ласих до знижок покупців, які змінюють свої вподобання, щойно з'являється можливість придбати іншу марку за нижчою ціною; постійні покупці зазвичай не реагують на «знаки уваги» з боку постачальників - конкурентів і стійкі у своїх перевагах; реклама підвищує ступінь лояльності споживачів до певної марки товару.

Очевидно також, що стимулювання у формі зниження ціни на товар має лише короткостроковий ефект.

Використання засобів стимулювання збуту рекомендується компаніям, що мають невелику частку ринку, оскільки їхні рекламні бюджети не порівнянні з витратами на рекламу лідерів. Не пропонуючи пільг продавцям і не заохочуючи споживача, виробникам із незначною часткою ринку важко боротися за місце в роздрібній мережі. Цінова конкуренція часто використовується ними у спробах розширення частки ринку, але для лідерів така політика є неефективною, бо їхнє зростання ґрунтується на розширенні товарної категорії в цілому.

Якщо цінове стимулювання попиту на марку проводять занадто часто, вона зазвичай втрачає авторитет в очах покупців, які прагнуть купувати її головним чином у періоди розпродажів.

На марки-лідери знижки пропонуються рідше, оскільки такі заходи є формою субсидування здебільшого поточних користувачів. Дослідження показують, що на зрілому ринку стимулювання збуту порівняно з рекламою забезпечує швидший і помітніший ефект, але не приваблює нових постійних покупців. Покупці зі стійкими уподобаннями зазвичай не реагують на вигідні пропозиції з боку конкурентів. Реклама чинить сильніший вплив на лояльність споживачів, ніж стимулювання.

Проте заходи зі стимулювання збуту приносять низку вигод. Виробникам вони дають можливість підлаштовуватися під короткострокові зміни попиту і пропозиції. Ці заходи дають змогу виробникам зрозуміти, наскільки високі ціни можна встановлювати (адже їх можна в будь-який час знизити, запропонувавши знижку).

Споживачі отримують стимул спробувати нові для них товари. Заходи зі стимулювання збуту сприяють застосуванню нових форм роздрібної торгівлі, таких як магазини постійно низьких цін і магазини розпродажів. Для роздрібних торговців стимулювання збуту - це ще й спосіб збільшення продажів товарів взаємодоповнюючих категорій (наприклад, знизивши ціни на суміші для тортів, можна розраховувати на зростання попиту на них). на глазурування). Збільшується обізнаність споживачів про ціни. Виробники отримують можливість продати більше товару, ніж вдалося б реалізувати за преїскурантною ціною, і адаптувати програми під різні сегменти покупців. Крім того, купуючи товари за спеціальними цінами, покупці відчують задоволення від отриманої вигоди.

Застосовується стимулювання збуту і в сфері послуг. Деякі сервісні компанії користуються стимулюванням як засобом залучення нових покупців і формування лояльності.

Тому, плануючи заходи зі стимулювання збуту, компанія повинна поставити перед собою конкретні цілі, обрати способи стимулювання, розробити відповідну програму, протестувати її, провести заплановані заходи, проконтролювати цей процес і оцінити його ефективність.

1.3. Напрями удосконалення збутової діяльності підприємства

Баланюк І. Ф. доводить, що ефективна збудована система організації, планування та контролю збуту здатна з максимально можливим ефектом забезпечити досягнення планових показників конкурентного розвитку підприємства. Пріоритетним завданням для організації в умовах конкурентного ринку є вибір орієнтації збутової діяльності в рамках однієї бізнес-стратегії, яка відповідатиме і цілям бізнесу, і запитам споживачів одночасно [3, с. 167].

У діяльності будь-якого підприємства істотне значення має правильна організація збутової діяльності, оскільки у системі збуту концентрується результат всіх попередніх результатів діяльності підприємства. Предметна частина та змістовний зміст категорії «збут» перейшли в термінологічний базис сучасного ринкового підприємництва Росії з радянської планової економіки та профільної економічної літератури того ж періоду. На даний момент є велика кількість визначень і трактувань сутності та змісту цієї категорії як у вітчизняній економічній, так і в зарубіжній літературі [7, с. 226].

Зокрема, на думку Молнар О. С., збут продукції є однією з ключових сфер підприємницької діяльності підприємства-виробника, основною метою якої є максимально ефективна реалізація готової продукції на відповідних профільних споживчих ринках [23, с. 153].

При організації збутової діяльності сьогодні найчастіше використовують такі форми збуту, наведені на рис. 1.2.

У той самий час зміст власної збутової мережі вимагає великих фінансових і матеріальних витрат як у початковому, і наступних етапах

реалізації торгової діяльності, в такий спосіб, організація власної збутової мережі дуже не вигідна господарюючих суб'єктів, орієнтованих вузькі сегменти споживчого ринку.



Рис. 1.2. Форми організації збутової діяльності

Серед позитивних моментів організації власної збутової мережі слід зазначити, що: сума продажу товару може значно перевищувати витрати змісту збутової мережі; основна група споживачів зосереджена на певній адміністративно-географічній території; про ключових споживачів є багато достовірної інформації та їх поведінка легко прогнозується; товар характеризується високим рівнем спеціалізації; є висока потреба у сервісному обслуговуванні; у головній організації відзначається високий рівень капіталізації та прийнятний показник фінансового запасу міцності.

Реалізація товарної продукції через посередників. Серед основних причин, коли виробник вибирає посередників для реалізації власного товару, слід зазначити: підприємство лише освоює нові (перспективні) ринкові ніші, а власна збутова діяльність ще належним чином не організована; є значні труднощі у плані реалізації проекту щодо створення власних збутових каналів реалізації товару (організаційних, фінансових, ринкових, адміністративних тощо); налагодження ділових контактів з великими та незалежними посередницькими збутовими компаніями може бути важливим інструментом у конкурентній боротьбі на відповідних споживчих ринках, оскільки дані компанії сформували ефективні канали збуту, у них є

розвинена клієнтська мережа, вони займають стабільне становище в даному ринковий сегмент; організація-виробник орієнтована розширення клієнтського сервісу споживача з метою якісного забезпечення його певними супутніми товарами / послугами, які вона має можливості надати самостійно.

Серед ключових факторів, які визначають доцільність та логічність використання посередницьких структур при збуті продукції, також зазначимо: потенційні споживчий ринок дуже масштабні з позиції адміністративно-географічного критерію; обсяги реалізації продукції у кожній окремій територіальній зоні мають невеликі значення; важливим критерієм як споживача, так виробника є швидкість поставки готової продукції; товар, що реалізується, має високу ступінь стандартизації.

Як показує практика, компанія, яка організувала власну збутову мережу і досить добре освоїла певний ринковий сегмент, який є цільовим споживчим сектором, починає вести конкурентну боротьбу і перетворювати самостійних збутових посередників у залежні, в основному, через скупку цінних паперів (акцій) [22].

Змішана система збуту. У більшості випадків компанії-виробники застосовують комплексний підхід до організації збутової мережі та використовують як власну збутову мережу, так і залежних та незалежних посередників. Основна мета подібної поведінки зводиться до того, щоб максимально повно освоїти потенційний ринок збуту. Від величини і рівня концентрації попиту, наявності специфічних споживчих запитів, одні ринкові сегменти можуть обслуговуватися безпосередньо компанією-виробником, інші - із залученням посередницьких структур [7]. На рис. 1.3. наведено загальні методи підвищення ефективності функціонування збутової мережі на підприємстві.

Розглянемо подані методи докладніше, з позиції організаційно-управлінського аспекту:

Удосконалення контролю за плануванням збуту.

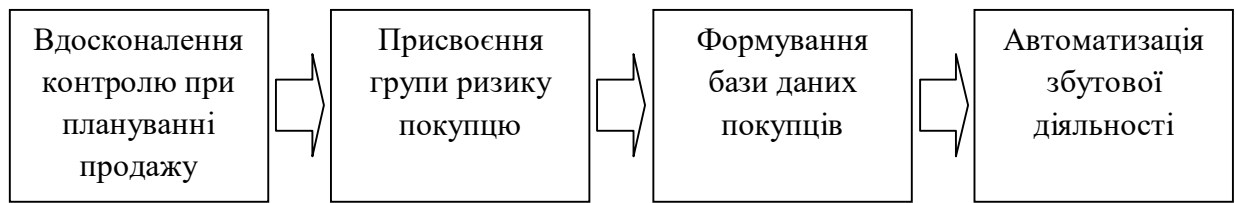


Рис. 1.3. Методи підвищення ефективності функціонування збутової мережі для підприємства

У ринкових умовах важливим критерієм сталого розвитку суб'єкта господарювання є визначення, формування та утримання власного ринкового сегмента, а також збереження та збільшення його частки. Важливим чинником у разі є оптимізація процесу планування продажів. Виділимо основні особливості організації ефективного контролю планування продажів: у процесі планування продажів повинен брати участь не тільки планово-економічний відділ, а й функціональний підрозділ збутової служби (економічне бюро, відділ маркетингу); має бути чітко вироблено алгоритм реалізації та оцінки продажів; в ринкових умовах з метою досягнення необхідного рівня оптимальності планування збуту слід організовувати перманентний облік на основі застосування параметрів оцінки та контролю.

Присвоєння групи ризику покупцю. З метою підвищення ефективності роботи з контрагентами за договорами постачання та продажу, а також попередження зниження обсягів продажів через некомпетентність останніх кожному з них присвоюється певна категорія ризику. Їх ранжування може проводити керівник договірної чи правового відділу збуту, враховуючи такі чинники: відсоток виконання зобов'язань за розрахунками, зміст первинної інформації (документи, отзовы).

1. Формування бази даних на покупців. Ця інформаційно-аналітична база має розроблятися саме відділом збуту, а формування профілю посередницької/клієнтської бази доцільно покласти на договірний відділ збуту. Профіль повинен мати максимально можливу та достовірну інформацію про відповідний споживчий сегмент.

2. Автоматизація збутової діяльності. Процес автоматизації та інформатизації служби збуту дозволить значно збільшити її продуктивність, а також сприятиме підвищенню ефективності планування та прогнозування продажів, проведенню більш повної та достовірної оцінки кон'юнктурних коливань у тактичному та стратегічному плані.

На наш погляд, комплексно опрацьована, документально закріплена та інформаційно забезпечена збутова діяльність може стати ефективним інструментом оцінки, аналізу, планування та контролю збуту продукції підприємства та його положення на відповідному споживчому ринку.

Таким чином, в умовах багатофункціонального розвитку підприємства, дуже важливо вміти грамотно керувати збутом. Це пояснюється тим, що невміння управляти збутом призведе до переповнених складів, неплатежів, відсутності оборотних коштів на закупівлю сировини та зупинення виробництва.

За результатами проведеного дослідження було встановлено, що збут продукції являє собою область управління, яка спрямована на розробку та прийняття ефективних управлінських рішень з метою відвантаження або постачання товару споживачеві для відшкодування витрат на створення, зберігання та транспортування продукції, а також отримання прибутку. На думку, у діяльності будь-якого підприємства істотне значення має правильна організація збутової діяльності, оскільки у системі збуту концентрується результат всіх попередніх досягнень діяльності підприємства.

Таким чином, у загальному розумінні базової сутності та змісту категорії «збут» варто зазначити, що збутова діяльність є господарський процес просування готової продукції на діючі (освоєні) та/або потенційні ринки з метою забезпечення максимальних обсягів продажу, розширення ринкових ніш та максимально повного задоволення. створення запитів цільової аудиторії (споживачів). Усе це, зрештою, націлено отримання прибутку, підвищення рівня конкурентоспроможності і ефективності підприємницької діяльності.

РОЗДІЛ II. РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЗІ СТИМУЛЮВАННЯ ЗБУТУ ЯК НАПРЯМ ПОСИЛЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Оцінювання впливу факторів мікросередовища підприємства

До мікросередовища діяльності підприємства входять фактори, що мають безпосередній вплив на діяльність підприємства. У даному дослідженні будемо виходити з методики, описаної у [36], де до факторів макросередовища віднесено: споживачі, постачальники, конкуренти та контактні аудиторії.

Постачальники. У рамках оцінювання впливу постачальників, важливо провести аналіз обсягів виробництва фармацевтичних препаратів в Україні, також порівняти яка кількість препаратів є вітчизняного виробництва, яка імпорتنі ліки. Так, до 2022 р. зміна обсягів ринку мала позитивну динаміку, але початок повномасштабної війни мав негативний вплив, що позначилося на скороченні виробництва з 49 до 41,5 млрд. грн. У структурі вітчизняного виробництва, основну частку складають фармацевтичні препарати, а саме 97,1 %. Фармацевтичні продукти становлять – 2,9 % або 1,1 млрд. грн. у грошовому вираженні (за даними 2022р.) (рис.).

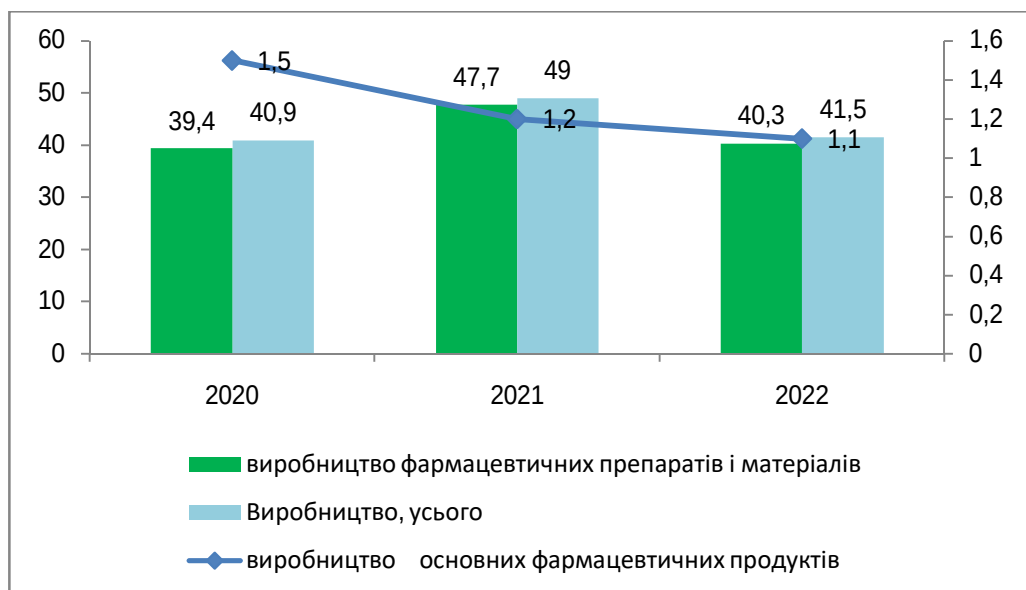


Рис. 2.1. Динаміка виробництв фармацевтичних препаратів в Україні, млрд. грн .

Внутрішнє вітчизняне виробництво у загальному обсязі споживання фармацевтичних препаратів та продуктів має меншу частку. При цьому імпорт значно переважає експорт фармацевтичної продукції, відповідно складаючи 89% порівняно з часткою експорту у 11% у експортно-імпортному балансі (рис.).

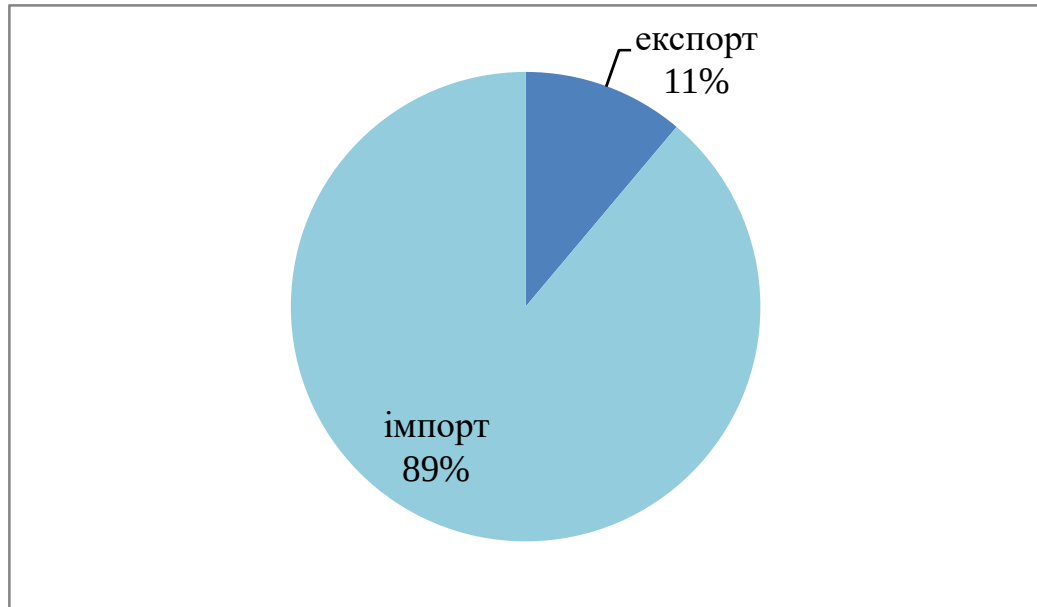


Рис. 2.2. Співвідношення експорту та імпорту фармацевтичної продукції у структурі балансу у 2022 р.

Аналіз тенденцій експорту та імпорту фармацевтичної продукції наведено на рис.

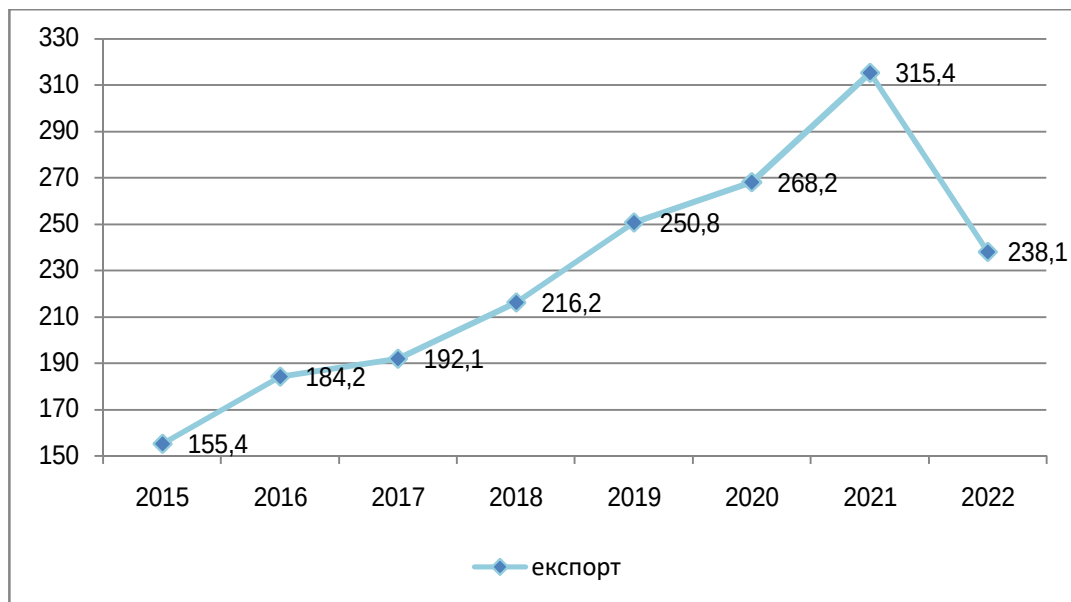


Рис. 2.3. Динаміка експорту фармацевтичної продукції, млн. дол. США

За даними, наведеним на рисунку, можна зробити висновок, що обсяги експорту протягом аналізованого періоду (2015-2022 рр.) стабільно зростали до 2022 р. За період з 2015 до 2021 рр. експорт зріс у 2 рази та становив 315,4 млн.дол.

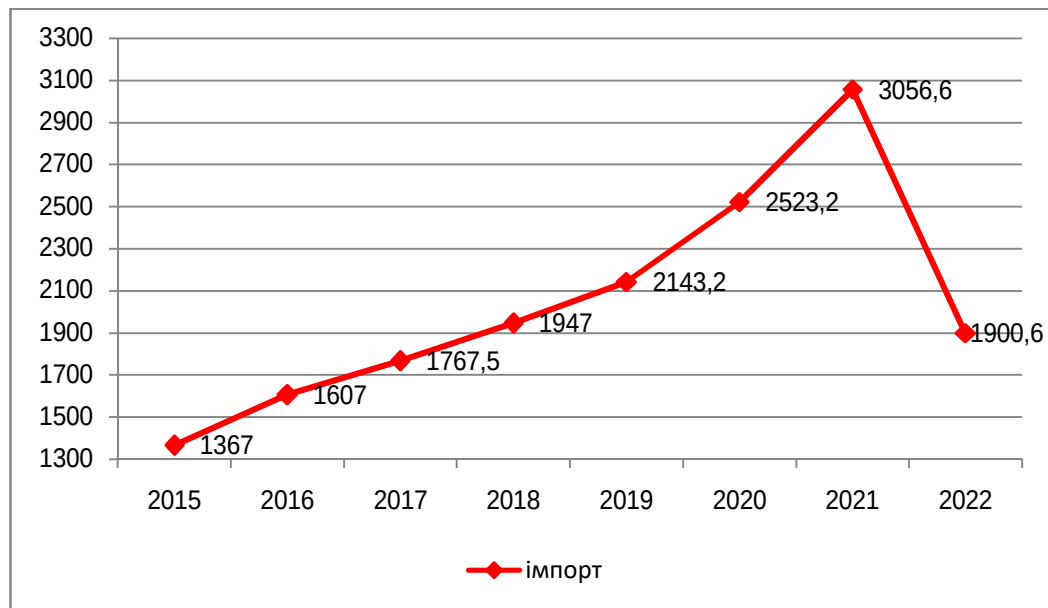


Рис. 2.4. Динаміка імпорту фармацевтичної продукції, млн. дол. США

Аналізуючи динаміку імпорту фармацевтичних ліків та продуктів можна відмітити, що зростання обсягів було поступовим та з 2015 по 2021 р. становило 1689,6 млн. дол. США. У 2022 р порівняно з 2021 р. зниження обсягів імпорту становило -37,82 %.

Топ-5 груп ліків на аптечному ринку за обсягами продажів у 2022 р. наведені на рис. 2.5.

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 %).

Конкуренція. Аналізуючи насиченість ринку аптечними мережами, можна відмітити, що найрозвинутіша система збуту ліків у таких містах та областях як Київ (1665 аптек), Дніпропетровській обл. (1631 аптека), Одеській обл. (1501 аптек) та Харківській обл. (1308 аптек). Нийнижчі

показники за щільністю мережі аптечних закладів у таких областях як Чернівецька (501 аптека), Сумська (488 аптек) та Чернігівська (456 аптек).

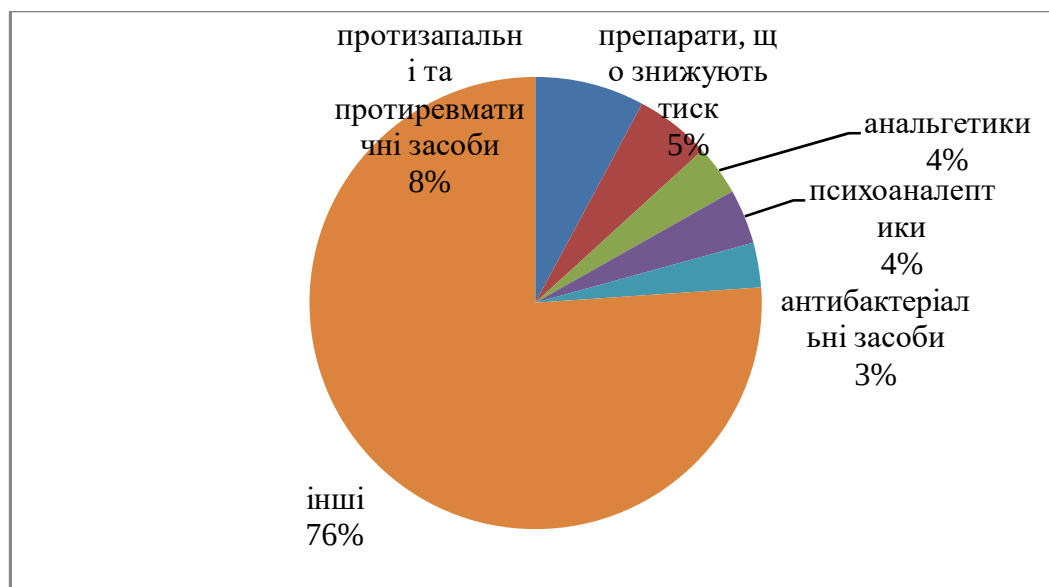


Рис. 2.5. Топ-5 груп ліків на аптечному ринку за обсягами продажів у 2022 р., %

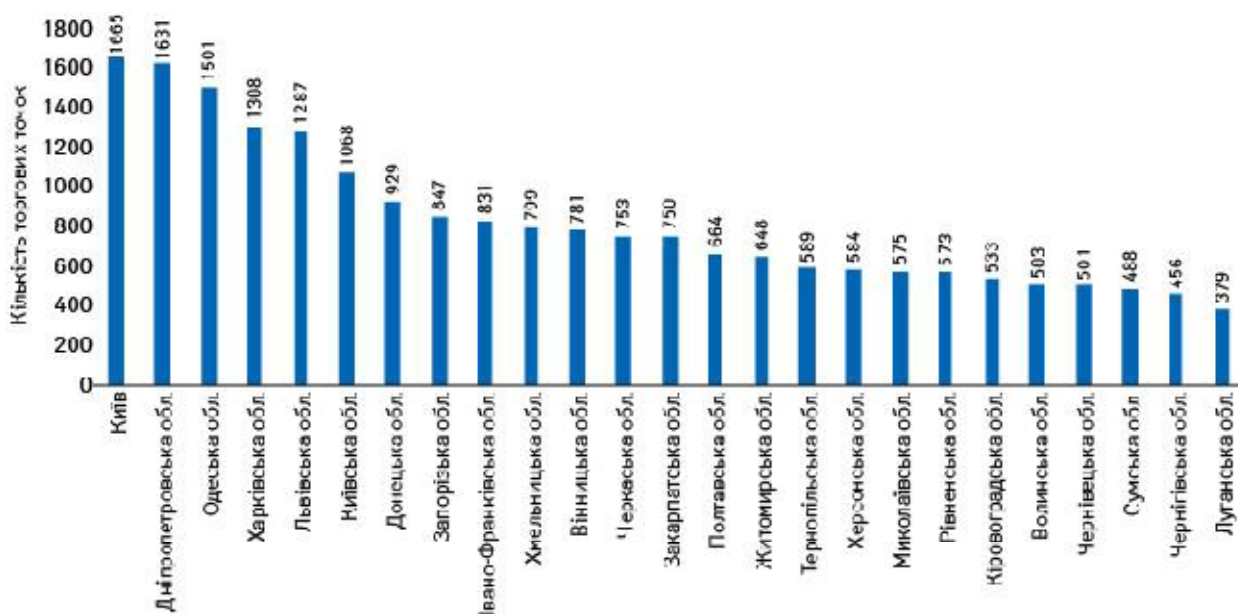


Рис. 2.6. Кількість торгових точок у регіонах України у 2021 р.

Представленість у різних регіонах України найпопулярніших аптечних мереж, наведена на рис. 2.3. Таким чином, до найрозвинутіших національних мереж можна віднести: «Аптека доброго дня», «Аптека 9-1-1», мережа аптек «Подорожник» та «Бажаємо здоров'я», «Мед-Сервіс» та «Здорова родина».

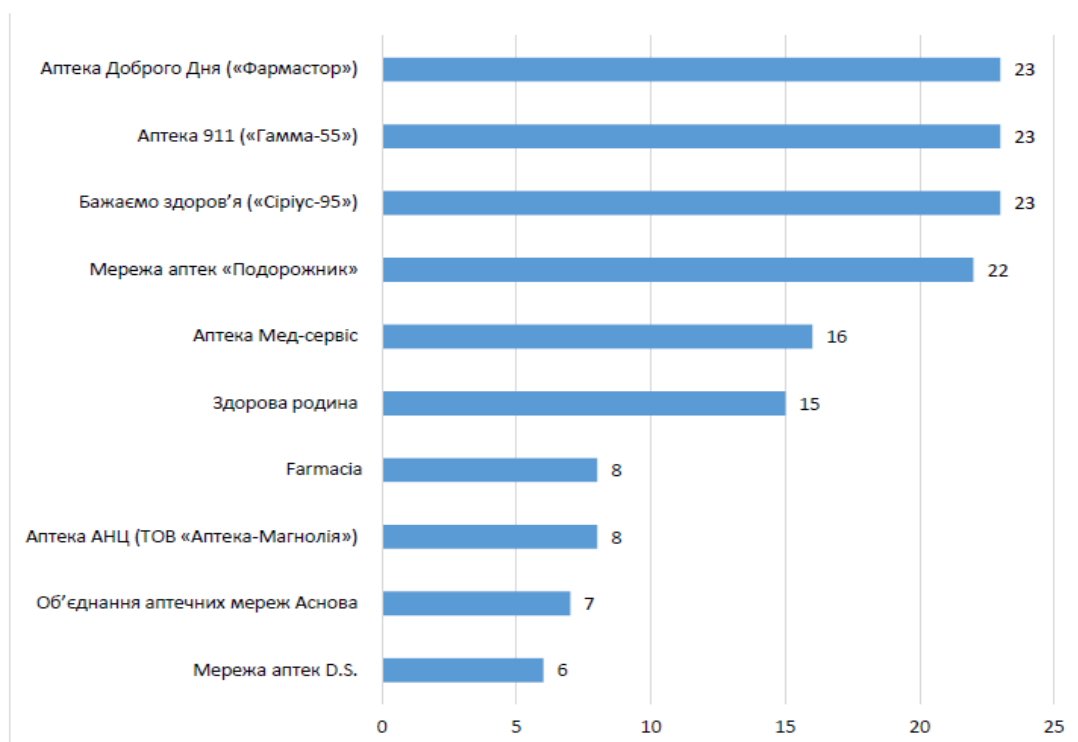


Рис. 2.7. Охоплення областей України аптечними мережами.

Інші мережі відносяться до мультирегіональних, представлені здебільшого у окремих регіонах. Так, «Мережа аптек D. S.» має більшу розповсюдженість у Західних регіонах, Аптека АНЦ та об'єднання Аптечних мереж «Аснова» — на Сході та на Півдні.

Проведемо аналіз середовища прямого впливу на діяльність аптеки «Здоров'я +».

Споживачі. Важливим фактором, що характеризує споживачів можна відмітити сезонність попиту. Сезонність споживання ліків характеризується змінами в попиті на різні медикаменти впродовж року, які залежать від сезонних захворювань, погодних умов та специфічних потреб в певні періоди. Так, через застудні та грипоподібні захворювання зростає попит на противірусні препарати, антибіотики, жарознижуючі засоби, ліки від кашлю та нежитю. Більше людей купують вітамінні комплекси та препарати для підтримки імунітету, щоб запобігти захворюванням. Через зростання кількості інфекційних захворювань піт на антибіотики також збільшується (рис. 2.8).

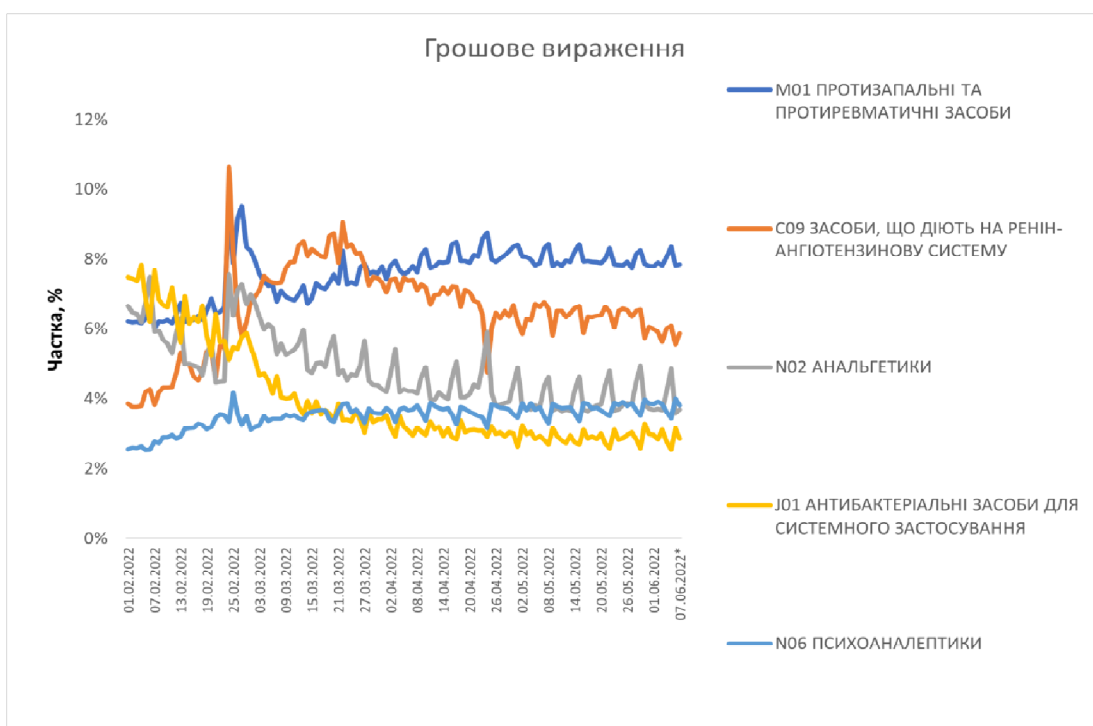


Рис. 2.8. Сезонність споживання деяких груп препаратів

Контактні аудиторії.

З метою визначення самих аудиторій та сили їх впливу, нами було проведено дослідження, якими джерелами інформації користуються споживачі при виборі лікарських засобів. Результати представлені у наступному рисунку.

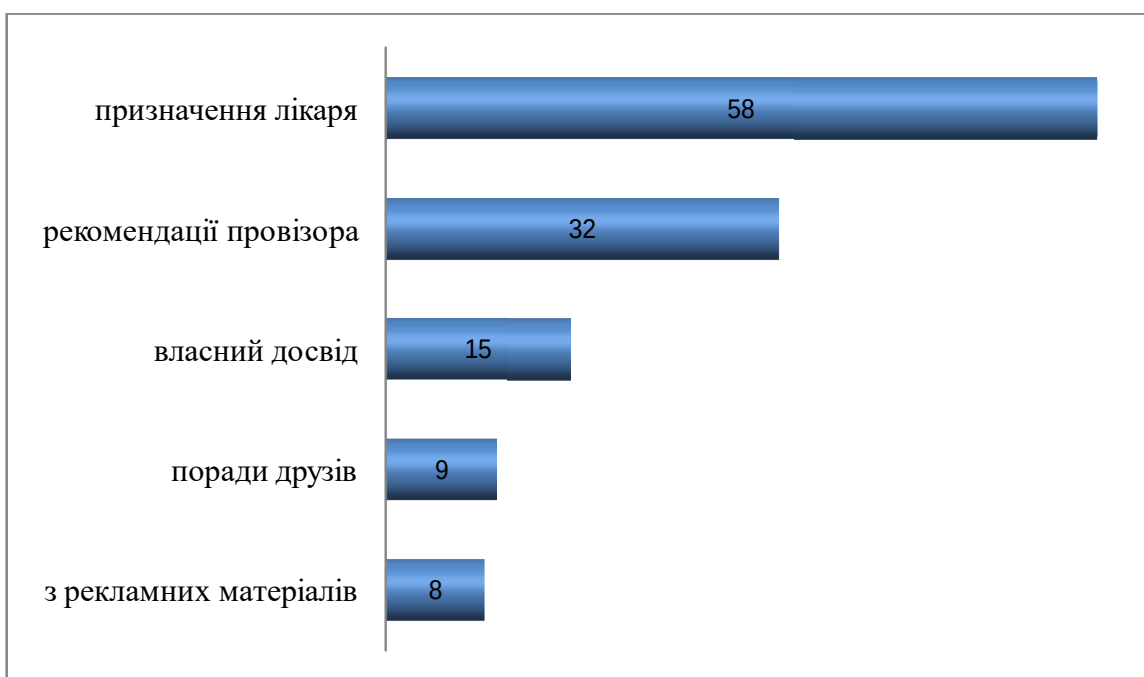


Рис. 2.9. Джерела інформації, якими керуються клієнти при виборі ЛЗ

Результати опитування показали, що найбільше споживачів керуються призначенням лікаря — це 58 відсотків опитаних. 32 відсотки опитаних при виборі лікарських засобів керується рекомендацією провізора. На власний досвід опираються 15 відсотків опитаних. Таким чином, можемо зробити висновок, що консультація провізора у аптеці є вагомим критерієм при виборі споживачем лікарського засобу та вагомим фактором лояльності споживачів аптеки.

Відповідно до методики, описаної у [36], середовище прямого впливу включає такі фактори, як споживачі, постачальники, конкуренти та контактні аудиторії, які безпосередньо впливають на діяльність досліджуваного підприємства та самі зазнають впливу з її боку.

Для оцінки ступеня впливу цих факторів було використано метод експертних оцінок. До опитування залучимо працівників галузі, а саме завідувачів аптек, заступників завідувачів, та провізорів.

Оцінювання проведено за шкалою від -3 до +3. Оцінка від -3 до -1 означає негативний вплив, 0 – відсутність впливу, від +1 до +3 – позитивний вплив. В результаті було розраховано відсоткові значення для кожної складової фактора, які подано у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Оцінювання впливу факторів мікросередовища аптек

Фактори	Розподіл оцінок, %						
	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
Конкуренція							
1. Конкурентоспроможність підприємства в цілому (режим роботи, місце розташування, ціни, <i>рівень обслуговування</i>)	-	1,1	1,2	5,2	19,6	34,4	38,5
2. Конкурентоспроможність маркетингової діяльності (<i>знижки, акції, реклама, мерчандайзинг</i>)	-	1	2,4	8,4	25,2	38,4	24,6
3. Конкурентоспроможність товарного асортименту	0,6	2	6,2	6,8	28	30,2	26,2
4. Перспективи розвитку конкуренції (поява нових конкурентів, посилення старих)	34	33,4	18,4	7,2	4	2,6	0,4
Споживачі							
1. Рівень платоспроможності споживачів	6,4	15,2	24,5	10,2	24,2	15,3	4,2

Фактори	Розподіл оцінок, %						
	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
2. Сезонне зростання захворюваності населення	0,6	1,6	2,2	7,2	22	31,2	35,2
3. Розвиток самолікування	2	0,8	3,6	8,4	27,5	33	24,7
4. Ляльне ставлення споживачів до аптеки	-	1,4	3,4	6,4	28,4	28,9	31,5
5. Можливість задоволення потреб споживачів у період сезонного росту захворюваності та у пікові години	-	0,4	1,4	4,6	28,2	30,3	35,1
6. Оцінка працівниками аптеки потреб споживачів	-	0,8	1,2	5,6	32,3	31	29,1
7. Вивчення ставлення до іміджу закладу	-	1,2	3,2	4,2	26,4	33	32
Постачальники							
1. Асортимент і якість товару постачальників	1,2	2,8	6,4	4,8	22,4	32,2	30,2
2. Доступність умов продажу фармацевтичного товару	0,4	0,4	3,2	4	28	35,0	29
3. Розвиненість доставки ліків та інших товарів	0,4	0,8	10	4,4	25,1	30,6	28,7
4. Надійність постачальника	0,6	2	6,2	8,8	28	28,2	26,2
5. Наявність ексклюзивних пропозицій товарів		1,1	1,2	5,2	19,6	34,4	38,5
6. Репутація постачальника	1,2	2,1	6,4	4,8	24,2	32,2	29,1
Контактні аудиторії							
1. Вплив лідерів думок (лікарів, б'юти-майстрів, поради друзів)	5,6	6,6	10,4	5,1	27,2	26,4	18,7
2. Вплив державних органів влади	9,2	6,8	13,1	9,2	26,3	20,3	15,1
3. Вплив ЗМІ	4,8	10,2	12,4	7,1	25,2	24,1	16,2

Оцінювання впливу мікросередовища аптеки було проведено за групами таких факторів як конкуренція, споживачі, постачальники та контактні аудиторії. Було встановлено високий відсоток впливу наступних факторів рівень обслуговування у закладі наявність знижок акційних пропозицій рівень лояльності Споживачів до закладу, можливість задоволення потреб споживачів у період сезонного росту захворюваності до пікові години, доступність умов продажу фармацевтичного товару. Врахування зазначених факторів є важливим з метою удосконалення управління збутової діяльності досліджуваного підприємства.

2.2. Загальна характеристика підприємства та аналіз збутової діяльності

Аптека «Здоров'я +» - це спеціалізована компанія, що займається роздрібною торгівлею лікарськими засобами та медичними товарами. Компанія пропонує широкий асортимент ліків, лікувальної та декоративної косметики, а також товарів для догляду за шкірою та тілом за вигідними цінами. Аптека співпрацює з іншими аптечними установами, що дозволяє отримувати замовлення у найближчій аптеці.

Місія Аптеки «Здоров'я +» - покращення якості життя та здоров'я людей шляхом надання доступних медикаментів, які можна придбати неподалік будинку. Однією з ключових переваг Аптеки «Здоров'я +» є велика бонусна програма, яка дозволяє накопичувати бонуси та використовувати їх для оплати покупок.

Аптека здійснює діяльність в рамках законодавства України, дотримуючись усіх чинних правових норм. Володіє всіма необхідними дозволами та ліцензіями для роздрібної та оптової торгівлі лікарськими засобами. Перед продажем кінцевим споживачам весь товар проходить ретельну перевірку термін придатності.

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

На основі аналізу основних показників діяльності підприємства можна зробити висновок про загалом позитивну тенденцію у зміні аналізованих даних. Так, дохід від реалізації протягом 2021-го — 2023-го років поступово зростав. У 2022-у році порівняно з 2021-м зростання становило 3047,17 тис. грн., у 2023-у порівняно з 2022-м зростання було у обсязі 4067,83 тис. грн. Собівартість також зростала у відповідності із ростом доходу від реалізації. Так, зростання собівартості у 2022-у порівняно з 2021-м роком становило 2757,79 тис. грн., зростання у 2023р. порівняно з 2022-м роком становило 2281,97 тис.грн. На відміну від попередніх показників чистий прибуток у 2022р. знизився порівняно з 2021-м роком на 150,74 тис. грн., та становив

206,69 тис. грн.. У 2023р. обсяг чистого прибутку підприємства становив 467 тис. грн., що на 260,74 тис. грн. більше ніж у попередньому році. Що є позитивною динаміку у результативності діяльності підприємства.

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 – $K_{пл}$, обороті активи - (OA), поточні зобов'язання - (ПЗ).

Значення даного показника за 2023 р.:

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).

Значення даного показника за 2023 р.:

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).

Розрахунок коефіцієнту абсолютної ліквідності за 2022 р.:

Розраховані дані наведені в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Показники короткострокової ліквідності

Показники	Норматив	Роки			Відхилення 2022/2021	Відхилення 2023/2022
		2021	2022	2023		
Коефіцієнт поточної ліквідності	>1	1,48	1,17	1,26	-0,31	-0,22
Коефіцієнт термінової ліквідності	>0,7-1	0,48	0,32	0,35	-0,16	-0,13

Показники	Норматив	Роки			Відхилення	Відхилення
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0,2-0,3	0,30	0,13	0,14	-0,17	-0,1

Аналізуючи показники короткострокової ліквідності можна зробити наступні висновки. Коефіцієнт поточної ліквідності протягом 2021-го — 2023-го років постійно знижувався, що є негативної тенденцією. У 2021р. коефіцієнт поточної ліквідності становив 1,48. У 2023р. його значення було на рівні 1,26. Коефіцієнт термінової ліквідності також знижувався протягом аналізованого періоду. У 2021р. його значення було на рівні 0,48, а у 2023р. на рівні 0,14, що на 0,15 менше попереднього року. Коефіцієнт абсолютної ліквідності змінювався у рамках попереднього тренду. Так у 2023р. він становив 0,14, що на 0,1 менше попереднього 2022р.

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.

Розрахуємо коефіцієнт фінансової стійкості за 2023 р.

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;

Розрахуємо коефіцієнт власного капіталу за 2023 р.:

Зведемо результати розрахунку даних показників у таблицю.

Таблиця 2.4

Показники фінансової стійкості

Показники	Норматив	Роки			Відхилення 2022/2021	Відхилення 2023/2022
		2021	2022	2023		
Коефіцієнт фінансової стійкості	$\geq 0,5$	1,17	1,38	1,56	0,21	0,38
Коефіцієнт власного капіталу	$\leq 1,0$	0,46	0,48	0,39	0,02	-0,07

Коефіцієнт покриття	$\geq 0,5$	0,43	1,52	1,34	1,09	0,91
---------------------	------------	------	------	------	------	------

Показники фінансової стійкості протягом 2021-го — 2023-го років мали позитивну динаміку. Коефіцієнт фінансової стійкості у 2022-у порівняно з 2021-м роком зріс на 0,21, а у 2023-у на 0,38 та становив 1,56. Коефіцієнт власного капіталу у 2022р. порівняно з 2021-у року зріс на 0,02, а у 2023р. знизився на 0,07 та становив 0,39, що є позитивною тенденцією оскільки коефіцієнт власного капіталу має бути меншим одиниці. Коефіцієнт покриття у 2023р. становив 1,34, що на 0,91 більше 2021р.

На основі проведених досліджень можемо зробити висновок, що показники фінансової стійкості мають значення більше нормативного, а отже підприємство має достатньо власних коштів.

В цілому можна визначити, що підприємство є ліквідним та фінансово стійким, досить ефективно використовує свої ресурси, в змозі швидко сплачувати свої борги.

Рентабельність продаж - це показник, який визначає ефективність діяльності підприємства шляхом вимірювання відношення чистого прибутку (або прибутку до оподаткування) до обсягу реалізованих товарів або послуг. Рентабельність продаж дозволяє оцінити ефективність управління ресурсами підприємства та його здатність до прибуткової діяльності.

$$P_{\text{пр}} = \left(\frac{\text{чистий прибуток}}{\text{дохід від реалізації}} \right) * 100\% \quad (2.1)$$

Рентабельність витрат - це показник, який визначає ефективність використання ресурсів (витрат) підприємства для виробництва товарів чи послуг. Цей показник вимірює, який обсяг прибутку підприємство може отримати від кожної одиниці витрат. Низька рентабельність витрат може вказувати на неефективне використання ресурсів або низьку продуктивність діяльності підприємства.

$$P_{\text{пр}} = \left(\frac{\text{чистий прибуток}}{\text{собівартість}} \right) * 100\% \quad (2.2)$$

Таблиця 2.5

Динаміка показників рентабельності

Показники	Норматив	Роки			Відхилення 2021/2020	Відхилення 2022/2021
		2021	2022	2023		
Рентабельність сукупного капіталу	>0	16,84	7,16	20,27	-7,159	13,11
Рентабельність власного капіталу	>0	0,35	0,18	0,52	-0,183	0,34
Рентабельність продажів	>0	3,57	1,58	2,73	-1,987	1,15

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства

Рентабельність діяльності підприємства у 2023р. мала позитивну динаміку незважаючи на те що у 2022р. відбулося зниження показників рентабельності. Так, можна відмітити, що у 2023 році рентабельність сукупного капіталу зросла на 13,11 % , не зважаючи на те що у 2022-у році зниження даного показника було на рівні 7,159 %. Рентабельність власного капіталу у 2023р. зросла на 0,34, та становила 0,52 %. Рентабельність продажів у 2023р. зросла на 1,15 % порівняно з 2022-м роком, та становила 2,73 %. У 2022р. прослідковувалася негативна динаміка зміни рентабельності продажів на рівні 2 % зниження.

Далі проведемо аналіз сильних та слабких сторін підприємства, можливостей та загроз, систематизуємо результати аналізу у матриці SWOT. проведений вище аналіз дозволив виділити наступні сильні сторони підприємства: значний досвід роботи на ринку, широкий асортимент, використання системи винагород та заохочень для співробітників, реалізація акцій спільних з виробниками ліків, вдале розташування.

Таблиця 2.6

SWOT – аналіз аптеки «Здоров'я +»

SWOT		Можливості	Загрози
		1. Розвиток страхової медицини, зростання частки компенсації лікування населення; 2. Значна кількість дистриб'юторів на фармацевтичному ринку; 3. Доступність технологій, направлених на покращення обслуговування	1. Виражена сезонність попиту ; 2. Зниження платоспроможності населення; 3. Скорочення населення у результаті виїзду закордон; 4. Інфляційні процеси призводять до зростання цін на ЛЗ
Сильні сторони	1. Значний досвід роботи на ринку 2. Широкий асортимент 3. Використання системи винагород та заохочень для співробітників 4. Реалізація акцій спільних з виробниками ліків 5. Вдале розташування	Участь у державних програмах та програмах зі страхової медицини завдяки досвіду роботи на ринку та широкому асортименту	Зниження впливу сезонності попиту шляхом розробки заходів зі стимулювання збуту, популяризації акцій, спільних з виробниками
Слабкі сторони	1. Значні черги у пікові години та під час росту сезонної захворюваності. 2. Немає цільових рекламних ініціатив. 3. Низькі показники продажу фармацевтичного товару окремих категорій 4. Зростання скарг споживачів на якість обслуговування 5. Зростання обсягів запасів	Покращення обслуговування шляхом застосування технологічних рішень	Моніторинг зміни загроз та слабких сторін

Також, за результатами аналізу внутрішнього середовища було виділено наступні слабкі сторони: значні черги у пікові години та під час росту сезонної захворюваності, немає цільових рекламних ініціатив, низькі показники продажу фармацевтичного товару окремих категорій, зростання скарг споживачів на якість обслуговування, зростання обсягів запасів.

За результатами проведеного SWOT – аналізу аптеки було проаналізовано внутрішнє та зовнішнє середовище діяльності. Встановлено сильні сторони підприємства, такі як досвід роботи на ринку, зручне місце розташування, наявність акцій та спеціальних пропозицій, що реалізуються спільно з виробниками ліків. До слабких сторін закладу віднесено: зростання обсягів запасів, низькі показники продажу фармацевтичного товару окремих категорій, зростання скарг споживачів на якість обслуговування та значні черги у пікові години та під час росту сезонної захворюваності. Обґрунтовано доцільність участі у державних програмах та програмах зі страхової медицини та розробка заходів з покращення обслуговування шляхом застосування технологічних рішень.

З метою аналізу збутової діяльності аптеки дослідимо динаміку зміни обсягів доходу від реалізації та структуру її продажів. Результати наведено на рис. 2.10.

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 продажів лікарських засобів у 2023 р. порівняно з 2022 р. є позитивною. Детальніше це наведено на рис. 2.11.

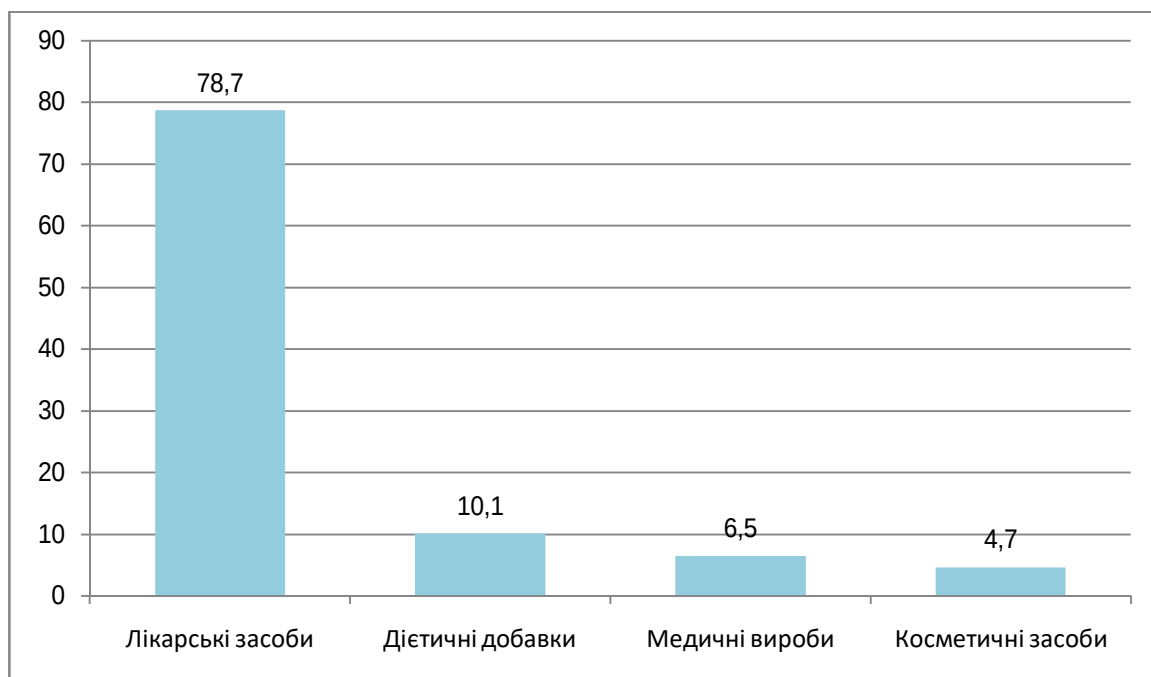


Рис. 2.10. Структура продажів аптеки «Здоров'я +» у грошовому вираженні, % у 2023р.

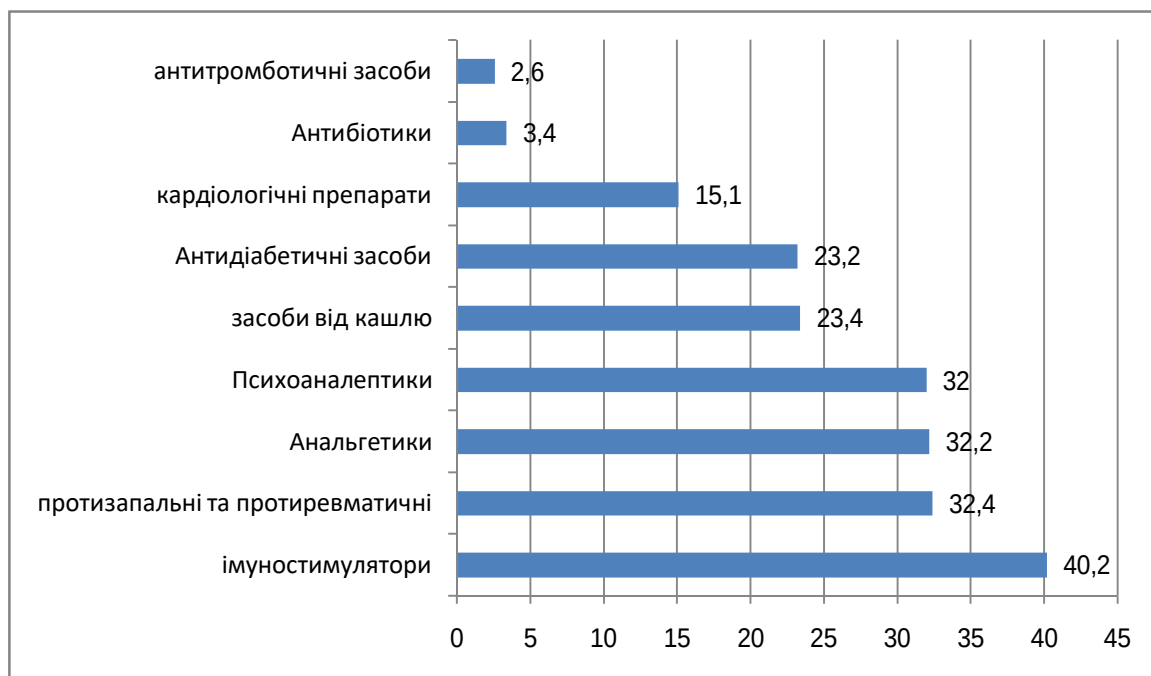


Рис. 2.11. Темпи зростання продажів деяких лікарських засобів у 2023 р. порівняно з 2022 р., %

За даними рисунку, можемо зробити висновок, що найбільше зростання відбулося за такими видами ліків: імуностимулятори – 40,2%, протизапальні та протиревматичні засоби – 32,4 %, анальгетики -32,2 %.

Розглянемо структуру засобів-імуностимуляторів за торговими

марками, що мали найбільшу популярність у клієнтів аптеки у 2023 р.
(табл.2.7)

Таблиця 2.7

Лікарські засоби-імуностимулятори, які споживачі найчастіше купували у 2023 р.

Лікарський препарат	Питома вага, %	Рейтинг
Амізон, таб.	25,5	1
Др. Тайс льодяники з ехінацеєю	22,0	2
Афлубін, фл.	17,5	3
Імунал, фл., таб.	14,0	4
Анаферон, таб.	13,0	5
Екстракт ехінацеї рідкий, фл.	10,0	6
Екстракт алое рідкий, амп.	8,0	7
Інтерферон, амп.	7,0	8
Левамізол, таб.	5,0	9
Імуно Тайс, таб., сироп	4,5	10

Таблиця 2.8

ЛЗ-імуностимулятори, які споживачі застосовують для лікування дітей

Препарат	Питома вага, %	Рейтинг
Анаферон, таб.	17,6	1
Афлубін, фл.	17,2	2
Імунал, фл.	14,7	3
Амізон, таб.	13,9	4
Др. Тайс льодяники з ехінацеєю	11,4	5
Інтерферон, амп.	11,4	5
Екстракт ехінацеї рідкий, фл.	6,0	6
Циклоферон, таб., р-н	5,0	7
Левамізол, таб.	3,6	8

Поведінка споживача, впливає на збутову діяльність аптечного закладу. При організації збутової діяльності підприємство обов'язково має враховувати особливості поведінки споживачів.

За результатами опитування проведемо аналіз факторів впливу на купівлю лікарських засобів.

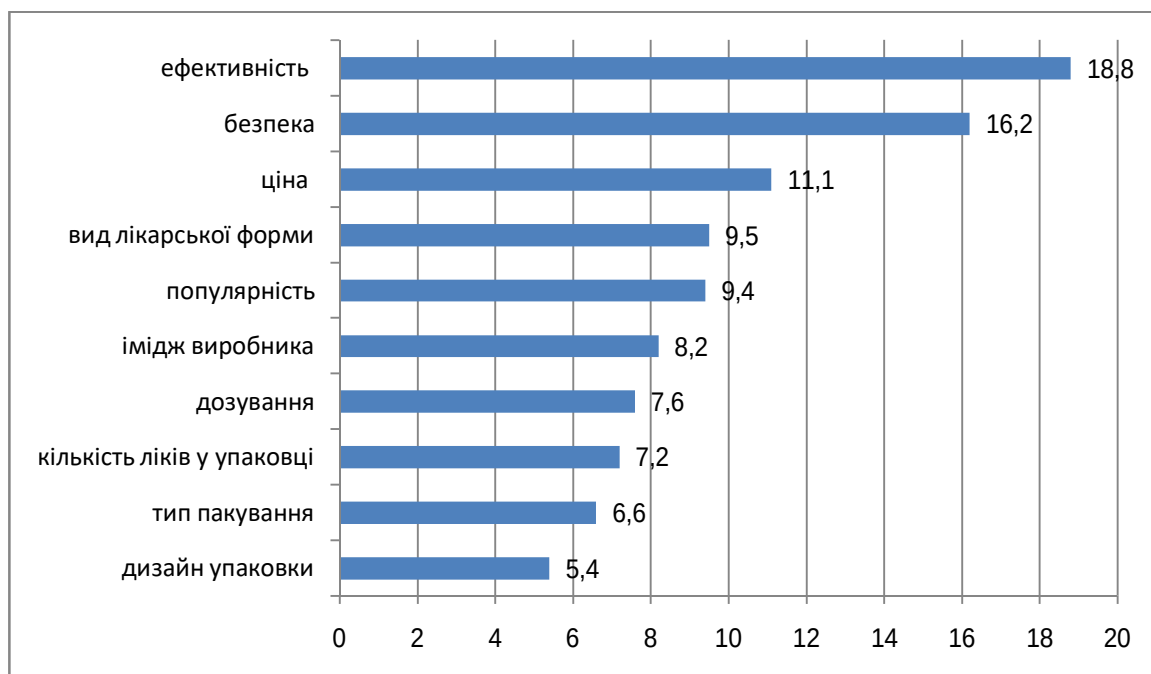


Рис. 2.12. Темпи зростання продажів деяких лікарських засобів у 2023 р. порівняно з 2022 р., %

За результатами аналізу встановлено, що найвагомішим фактором вибору лікарських засобів є ефективність, на 2-му місці фактор безпека, на 3-му — ціна. Також вагомими факторами що мають близько 10 % вагомості виявилися вид лікарської форми, популярність ліків, та імідж виробника.

Поряд з цим, нами було досліджено переваги у виборі лікарської форми (рис. 2.13).

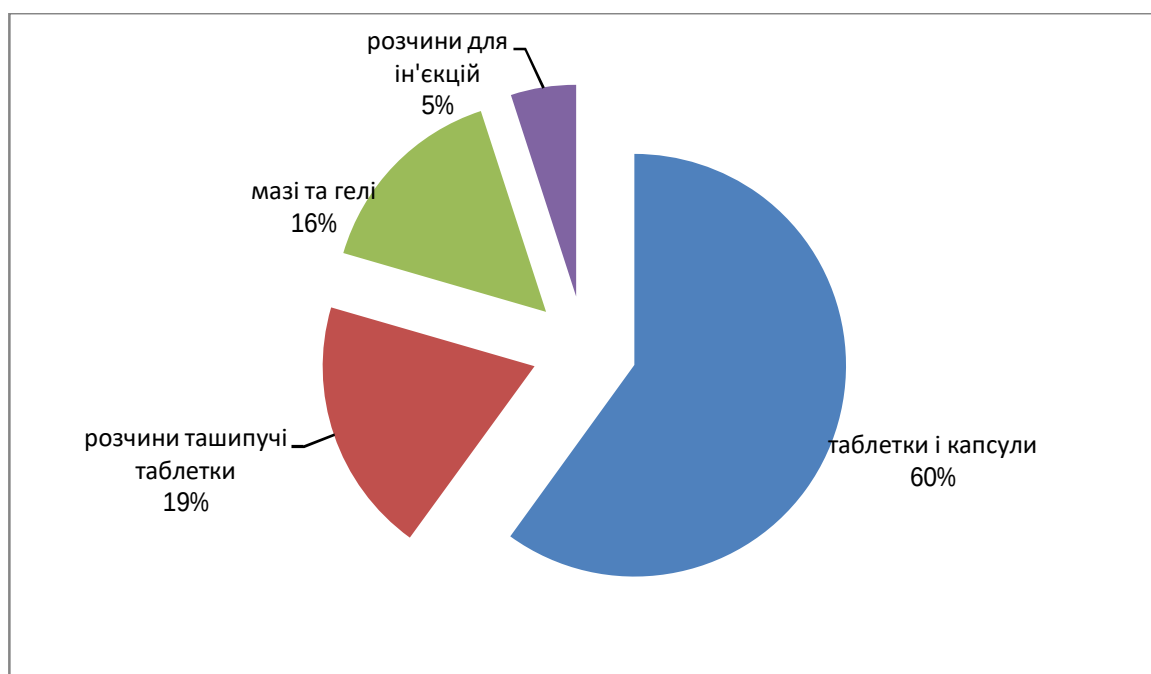


Рис. 2.13. Переваги споживачів у виборі лікарської форми

За результатами дослідження було встановлено що 60 % споживачів віддають перевагу лікарській формі препаратів у вигляді таблеток або капсул. На 2-му місці виявилися ліки у розчинній формі та шипучі таблетки. Вони становлять 19 % опитаних споживачів. На 3-му місці — мазі та гелі (16 % опитаних) і найменший відсоток — розчини для ін'єкцій.

Збутова діяльність аптечного закладу залежить від лояльності споживачів. Основою лояльності споживачів є критерії вибору аптечного закладу. Аналізуючи критерії вибору споживачами аптечного закладу було встановлено, що найвагомішими критеріями є якість обслуговування — 27 %, доступні ціни — 20 %, зручне розташування — 18 %, та асортимент — 15 % (рис. 2.14).

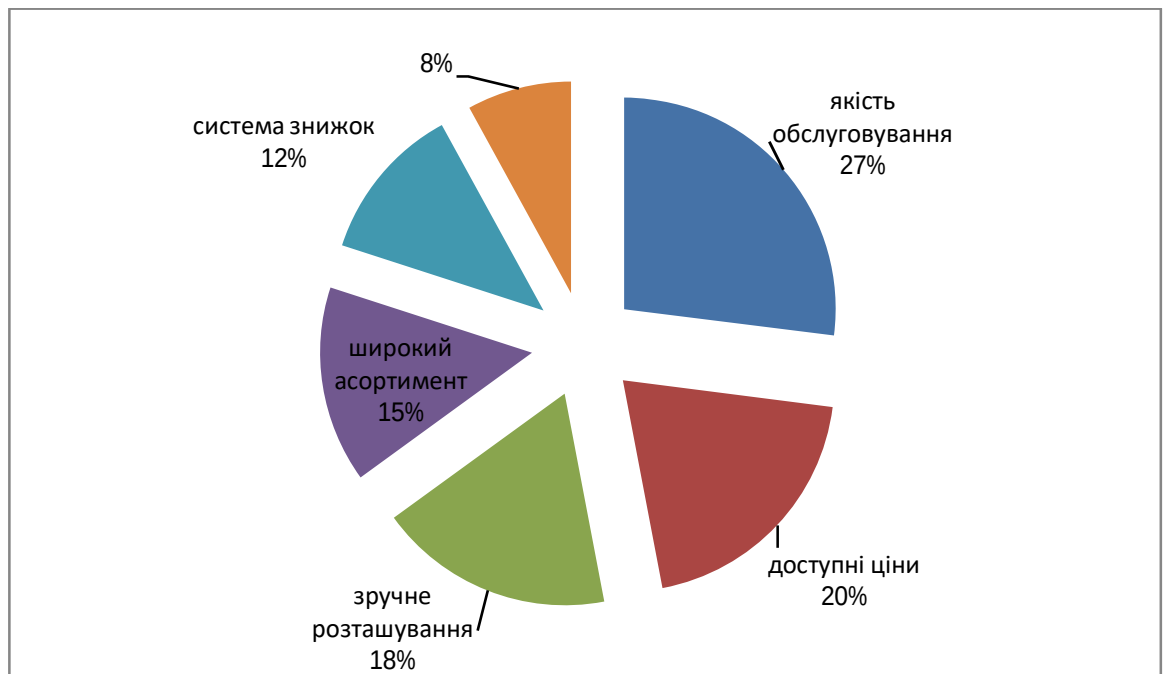


Рис. 2.14. Критерії вибору споживачами аптечних закладів

Дослідження переваг споживачів відносно реклами лікарських засобів показали наступні результати: найбільш поширеним засобом є реклама на телебаченні — 48 % опитаних, на 2-му місті — реклама в інтернет — 24 відсотки опитаних, Поряд з цим запам'ятовується споживачам реклама на транспортних засобах — 7 %, та реклама в журналах і газетах — 9 % опитаних (рис.).

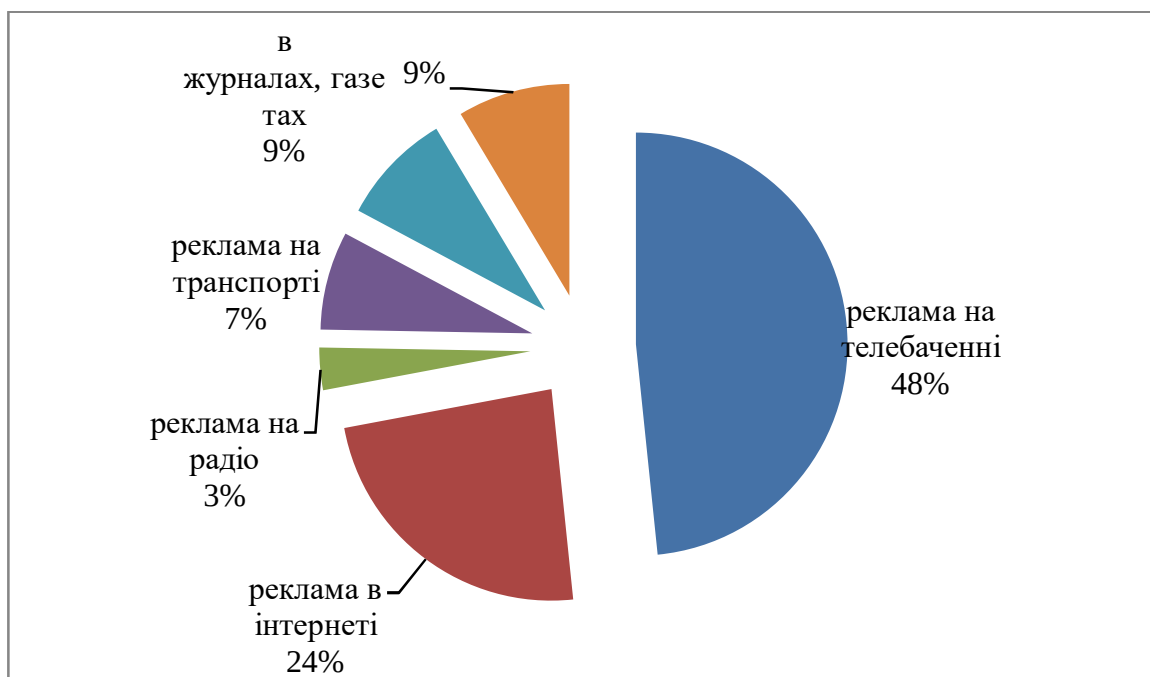


Рис. 2.15. Переваги споживачів стосовно видів реклами лікарських засобів

Нами було проведено дослідження лояльності споживачів аптеки здоров'я +. Дослідження проведено за такими параметрами: задоволеність асортиментом аптеки, рівень прихильності до закладу, частота здійснення покупок у аптеці та недоліки у діяльності даного закладу (рис.).

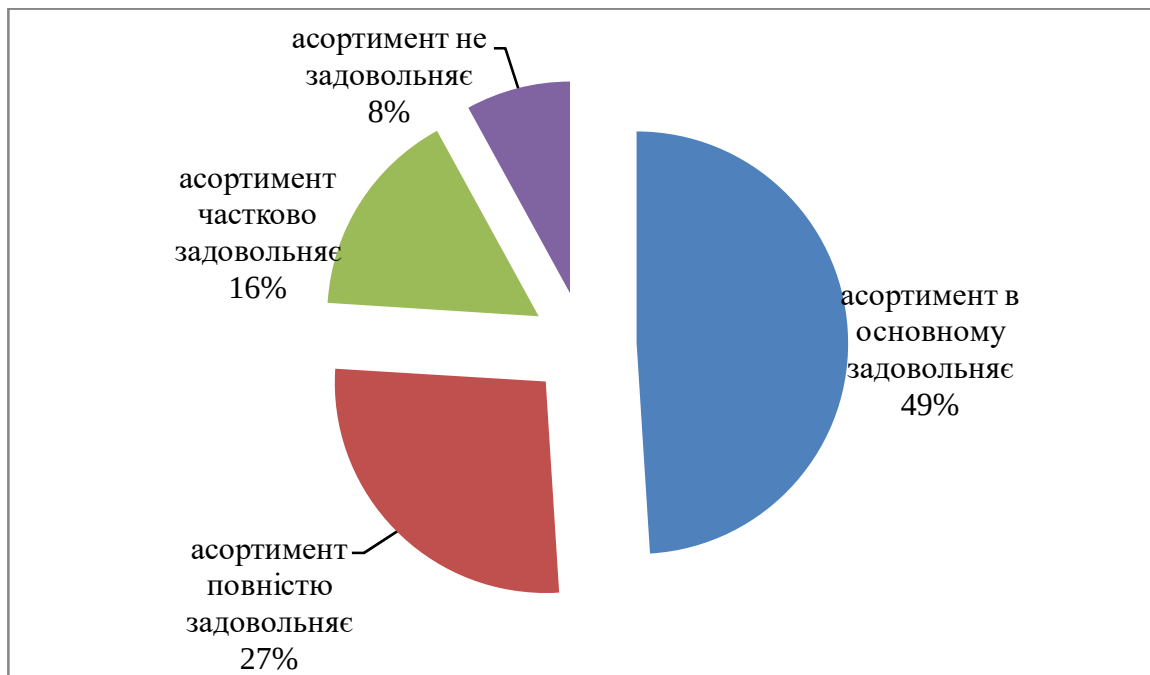


Рис. 2.16. Структура задоволеності асортиментом аптеки

Аналізуючи асортимент аптеки можна стверджувати, що 49 відсотків опитаних є задоволеними переліком лікарських засобів наявних у аптеці. Також важливо, що 27 відсотків опитаних повністю задоволені асортиментом. Лише 16 відсотків опитаних частково задоволені, та 8 відсотків — не задоволені асортиментом наявних лікарських засобів у аптеці.

Розподіл респондентів за частотою здійснення покупок у аптеці наведено на наступному рисунку.

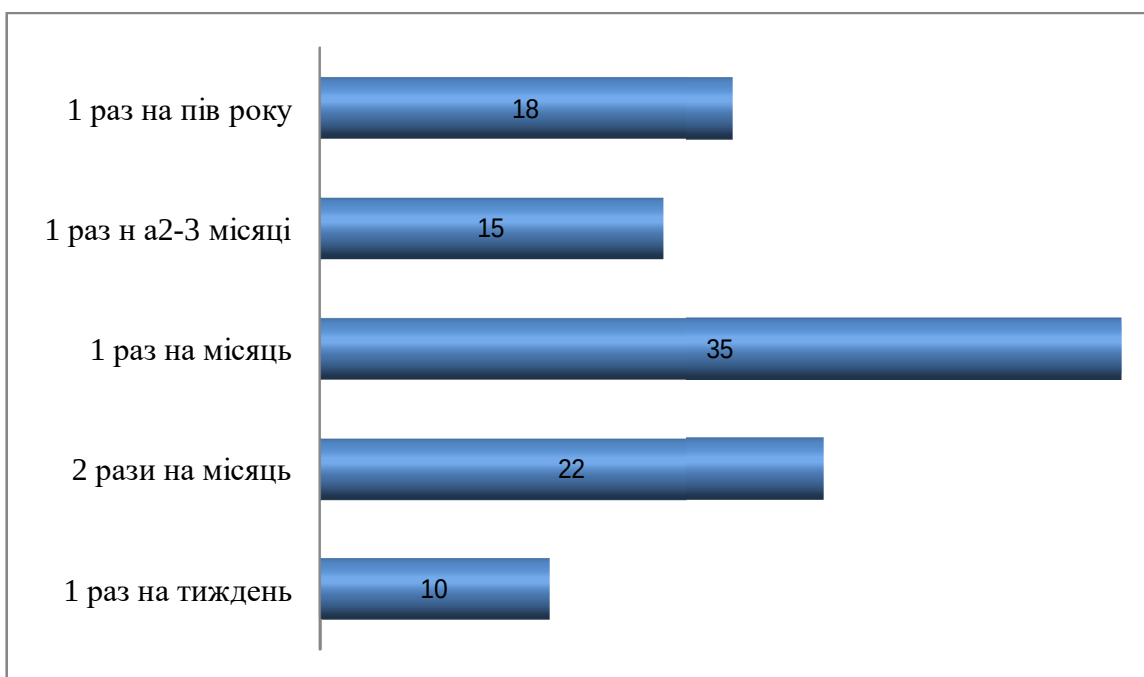


Рис. 2.17. Розподіл респондентів за частотою здійснення покупки в аптеці

Встановлено що більшість опитаних, а саме 35 відсотків — здійснюють покупки один раз на місяць, 22 відсотки опитаних — 2 рази на місяць, 10 відсотків — один раз на тиждень. 15 відсотків опитаних здійснюють покупки у аптеці «Здоров'я +» один раз на 2 — 3 місяці, 18 відсотків — один раз на пів року.

Рівень прихильності споживачів аптеки наведено на наступному рисунку.

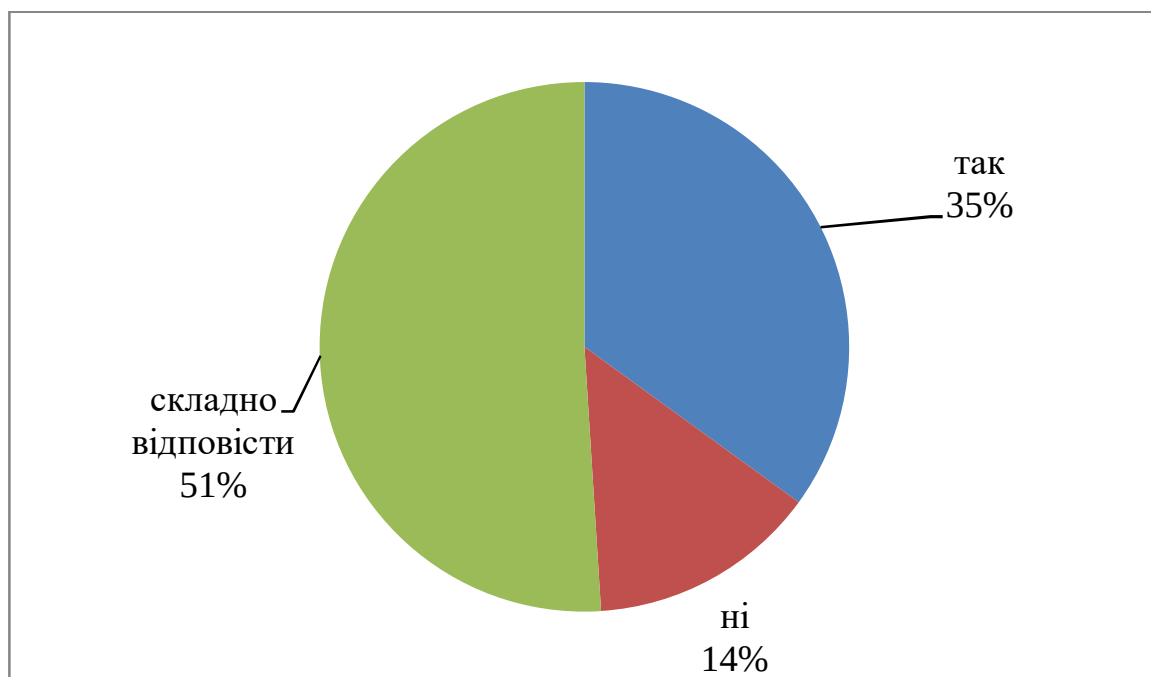


Рис. 2.18. Рівень прихильності споживачів аптеки

Встановлено, що 35 відсотків опитаних є прихильними до закладу, 51-му % опитаних було складно відповісти, та 14 відсотків не є прихильними.

Результати оцінювання недоліків діяльності аптеки «Здоров'я +» наведені на наступному рисунку.



Рис. 2.19. Недоліки у діяльності аптеки «Здоров'я +»

За результатами опитування споживачів було встановлено, що найчастішою проблемою, з якою стикаються споживачі, та яка негативно

впливає на лояльність клієнтів є тривалі черги та очікування обслуговування у залі. Особливо це помітно у пікові години або під час сезонної захворюваності. Вказаний недолік був відмічений 18 відсотків опитаних. Також важливими недоліками виявилися: затримка при обробці рецептурних замовлень, не належна консультація, помилки при обслуговуванні.

2.3. Імітаційне моделювання процесу обслуговування у аптеці

За результатами проведеного дослідження було встановлено проблеми з завантаженістю та великі черги у аптеці під час зростання сезонної захворюваності та у пікові години.

Як результат, підприємство втрачає частину покупців, які не заходять у заклад або зайшовши відмовляються ставати у чергу і виходять. Частина покупців простоявши у черзі, також приймають рішення про вихід з аптеки, не діждавшись вільного вікна обслуговування. Це негативно впливає на показники збуту, а також на задоволеність рівнем обслуговування та загальною атмосферою у закладі.

Для детального дослідження причин проблеми, що склалася, на основі методу спостереження прослідкуємо час обслуговування у аптеці.

На сьогодні у аптеці працює 2 вікна.

Для детального вивчення процесу обслуговування у аптеці скористаємося інструментом імітаційного моделювання та проведемо спостереження, визначивши мінімальний, максимальний та вірогідний час обслуговування у кожному з вікон.

Аналітичне моделювання є потужним інструментом, що використовується замість аналітичних інструментів, або доповнює їх. Використовується для оперативного та достовірного визначення параметрів досліджуваних систем. Проведемо імітаційне моделювання черги у аптеці. Призначенням моделі є імітація роботи аптеки, зокрема наявність черг та час очікування обслуговування.

У результаті збору статистичної інформації визначаються основні характеристики обслуговування покупців: середній та максимальний час їх перебування в черзі; середня та найбільша довжина черги; кількість покупців, які отримали обслуговування; завантаження провізорів при різній кількості вікон; частка покупців, що не отримали обслуговування, тощо. Графічний вигляд відповідної комп'ютерної моделі наведено на рис. 2.20.-

Моделювання обслуговування черги покупців передбачає врахування таких умов. Покупці приходять до аптеки з часовими інтервалами, які визначаються певним статистичним законом розподілу, встановленим за результатами спостережень безпосередньо в аптеці.

Обслуговування (продаж лікарських засобів) здійснює кілька провізорів (вікон). Кожен з провізорів витрачає на обслуговування окремого покупця певний час. Така тривалість обслуговування різна для кожного покупця. На основі хронометричних спостережень, проведених нами в аптеці, встановлено, що час обслуговування покупців визначається статистичним законом розподілу. Вікна працюють повний робочий день (10 годин) без перерви та пауз у роботі.

Якщо на час появи в аптеці відвідувача всі вікна зайняті, то він опиняється в кінці загальної черги, а потім просувається в ній до звільнення будь-якого вікна та моменту обслуговування. На початку робочого дня відвідувачі в аптеці відсутні. Після закінчення роботи аптеки (за даною моделлю) відвідувачі, що знаходяться в черзі, не обслуговуються. Обслуговування ж покупців, що знаходяться біля вікон, проводиться повністю.

За результатами імітаційного моделювання процесу обслуговування та спостереження у закладі було встановлено часові параметри обслуговування та максимальну, мінімальну кількість покупців у аптеці протягом однієї години. Результати представимо у таблиці.

Таблиця 2.9

Часові параметри обслуговування у аптеці (за 1 год.)

Показник	Поява покупця	Час обслуговування	
		Вікно № 1	Вікно № 2
Мінімальний час (хв)	1	3	3
Найбільш вірогідний час	2,15	5	7
Максимальний час (хв)	5	12	9

Також, нами встановлено кількість покупців, що відвідують заклад.

Таблиця 2.10

Кількість покупців, що відвідали заклад протягом години

Показник	Кількість покупців, що відвідали заклад
Максимальна кількість (чол.)	60
Найбільш вірогідна кількість (чол.)	28
Мінімальна кількість (чол.)	12

Тобто, у пікові години при проявах сезонної захворюваності максимальна кількість покупців, що можуть завітати до аптеки становить 60 чол.

Найбільш вірогідна кількість відвідувачів у звичайний час становить 28 чол. У не пікові години доби кількість відвідувачів може становити 12 чол. Розглянемо можливість обслуговування у аптеці виходячи з 1-го та 2-го варіанту (максимальної та вірогідної кількості відвідувачів).

Спочатку розглянемо можливість обслуговування за вірогідної кількості відвідувачів (табл.2.11.)

Таким чином, за результатами спостереження та подальшого аналізу, нами встановлено, що при вірогідній кількості відвідувачів, у аптеці за умови функціонування 2-х вікон обслуговування зможе задовольнити максимально 40 чол. за годину, а мінімально – 12 чол. за год. Таким чином, за максимальної швидкості обслуговування резерв становитиме- 12 осіб, які додатково можна задовольнити, а при вірогідній швидкості обслуговування – не зможемо задовольнити 7 відвідувачів, при мінімальній швидкості обслуговування – не зможемо прийняти 21 відвідувача на год.

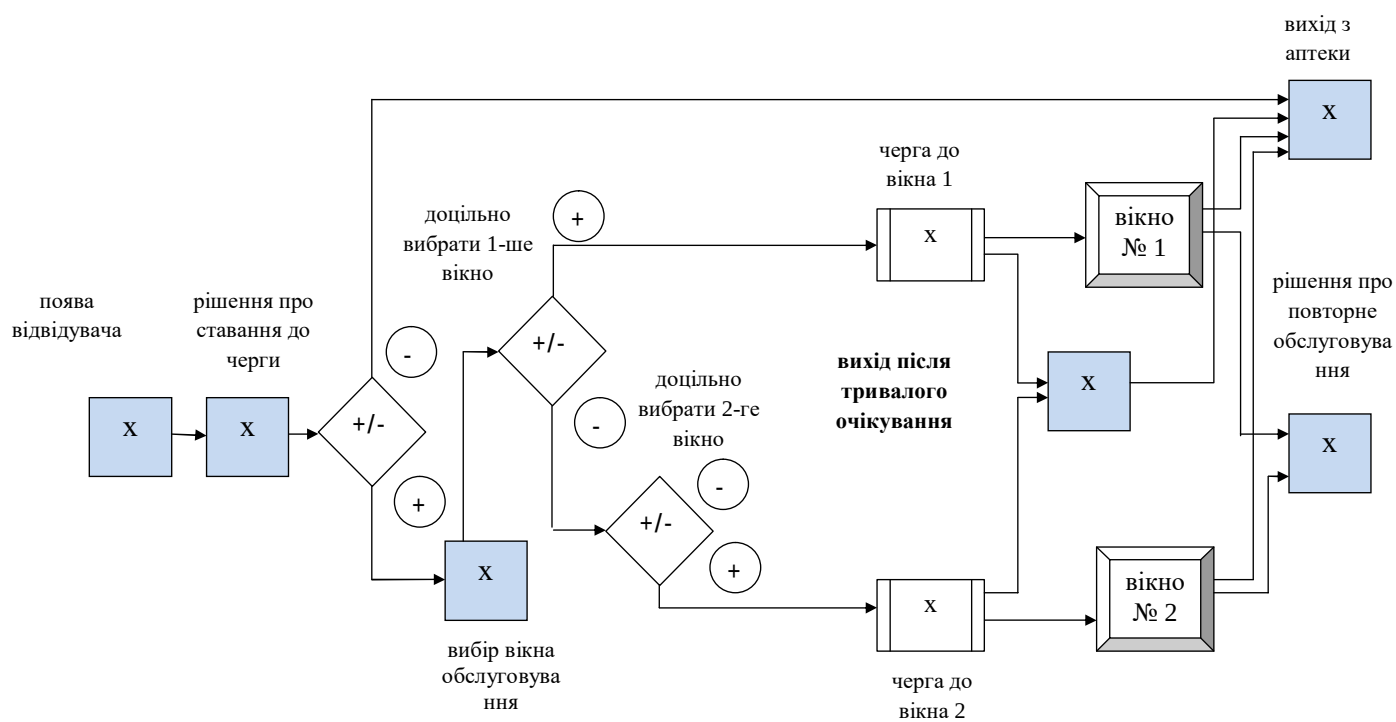


Рис. 2.20. Імітаційна модель масового обслуговування в аптеці «Здоров'я +»

Таблиця 2.11

Параметри обслуговування при максимальній кількості відвідувачів (28 чол. на год.)

Швидкість обслуговування	Параметри обслуговування покупців				Разом, чол.	Відхилення можливостей від потреб, чол.
	Вікно № 1		Вікно № 2			
	Час на 1 чол., хв	Можливість обслужи об відвідувачів, чол.	Час на 1 чол., хв	Можливіст ь обслужи об відвідувачі в, чол.		
Максимальна	3	20	3	20	40	12
Найбільш вірогідна	5	12	7	9	21	-7
Мінімальна	12	5	9	7	12	-21

Тепер розглянемо можливість обслуговування за максимальної кількості відвідувачів (табл.2.12)

Таблиця 2.12

Параметри обслуговування при максимальній кількості відвідувачів (60 чол. на год)

Швидкість обслуговування	Параметри обслуговування покупців				Разом, чол.	Відхилення можливостей від потреб, чол.
	Вікно № 1		Вікно № 2			
	Час на 1 чол., хв	Відвідув ачів, чол.	Час на 1 чол., хв	Відвідув ачів, чол.		
Максимальна	3	20	3	20	40	-20
Найбільш вірогідна	5	12	7	9	21	-39
Мінімальна	12	5	9	7	12	-48

Таким чином, за результатами спостереження та подальшого аналізу, нами встановлено, що при максимальній кількості відвідувачів, у аптеці за умови функціонування 2- вікон обслуговування зможе задовольнити максимально 40 чол. за годину, а мінімально – 48 чол. за год. Таким чином, ми не можемо задовольнити потреби від 48 до 20 осіб відвідувачів аптеки.

Проведемо подібні розрахунки за 3-м варіантом (12 чол.). Далі проведемо порівняння всіх трьох варіантів відвідування (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Порівняння можливості задоволення різних варіантів відвідування

Швидкість обслуговування	Відхилення можливостей від потреб, чол.		
	При максимальній кількості відвідувачів (60 чол.)	При вірогідній кількості відвідувачів (28 чол.)	При мінімальній кількості відвідувачів (12 чол.)
Максимальна	-20	12	28
Найбільш вірогідна	-39	-7	9
Мінімальна	-48	-21	0

Таким чином, можемо зробити висновок, що при максимальних та вірогідних обсягах відвідуваності закладу, не можливо задовольнити всі запити. За результати втрачаються клієнти, знижується обсяг реалізації та якість обслуговування.

З огляду на це, важливим є розробка заходів з усунення визначених недоліків.

2.4. Розробка заходів з удосконалення збутової діяльності аптеки

За результатами проведених досліджень було встановлено, що основною проблемою є не можливість задовольнити всіх відвідувачів у пікові години та під час росту сезонної захворюваності. Можливим напрямом вирішення даної проблеми є відкриття додаткового вікна обслуговування для відвідувачів з ознаками хвороби.

З метою обґрунтування даного заходу проведемо імітаційне моделювання процесу обслуговування в аптеці за умови функціонування 2 – х постійних вікон та додаткового вікна для хворих.

Відкриття додаткового вікна обслуговування в аптеці під час сезонного росту захворюваності та у пікові часи відвідуваності має свої переваги та недоліки. Дослідимо їх з метою прийняття обґрунтованого управлінського рішення.

Спочатку розглянемо переваги реалізації даного заходу.

Під час сезонного росту захворюваності (наприклад, під час епідемії грипу або інших вірусних інфекцій) кількість відвідувачів в аптеці значно зростає. Додаткове вікно обслуговування допоможе швидше обслуговувати клієнтів, зменшуючи черги та час очікування.

Поряд з цим можливим стане підвищення якості обслуговування, оскільки зменшення черги та швидке обслуговування підвищують задоволеність клієнтів. Це важливо, оскільки хворі люди часто переживають стан стресу та дискомфорту, а швидке обслуговування може значно полегшити їх стан.

Також, важливо врахувати позитивний ефект у зниженні ризику поширення інфекції. Менші черги та менший час перебування в аптеці призводять до зниження ризику передачі інфекції між відвідувачами. Це особливо актуально в період епідемій, коли зростає ризик зараження в громадських місцях.

З економічної точки зору важливими є збільшення доходу від реалізації, оскільки швидке обслуговування більшої кількості клієнтів під час пікових навантажень може збільшити дохід від реалізації аптеки. Більше клієнтів означає більше проданих ліків та інших товарів, що веде до зростання прибутку.

Поряд з цим, відкриття додаткового вікна обслуговування дозволяє ефективніше використовувати робочий час персоналу, підвищуючи загальну ефективність роботи аптеки.

Покращення конкурентоспроможності аптеки. Додаткові зусилля щодо покращення обслуговування під час критичних періодів створюють позитивний імідж аптеки серед споживачів. Клієнти будуть охочіше повертатися до аптеки, яка демонструє турботу про своїх клієнтів.

Систематизуємо переваги та недоліки реалізації даного заходу (Рис.2.21).

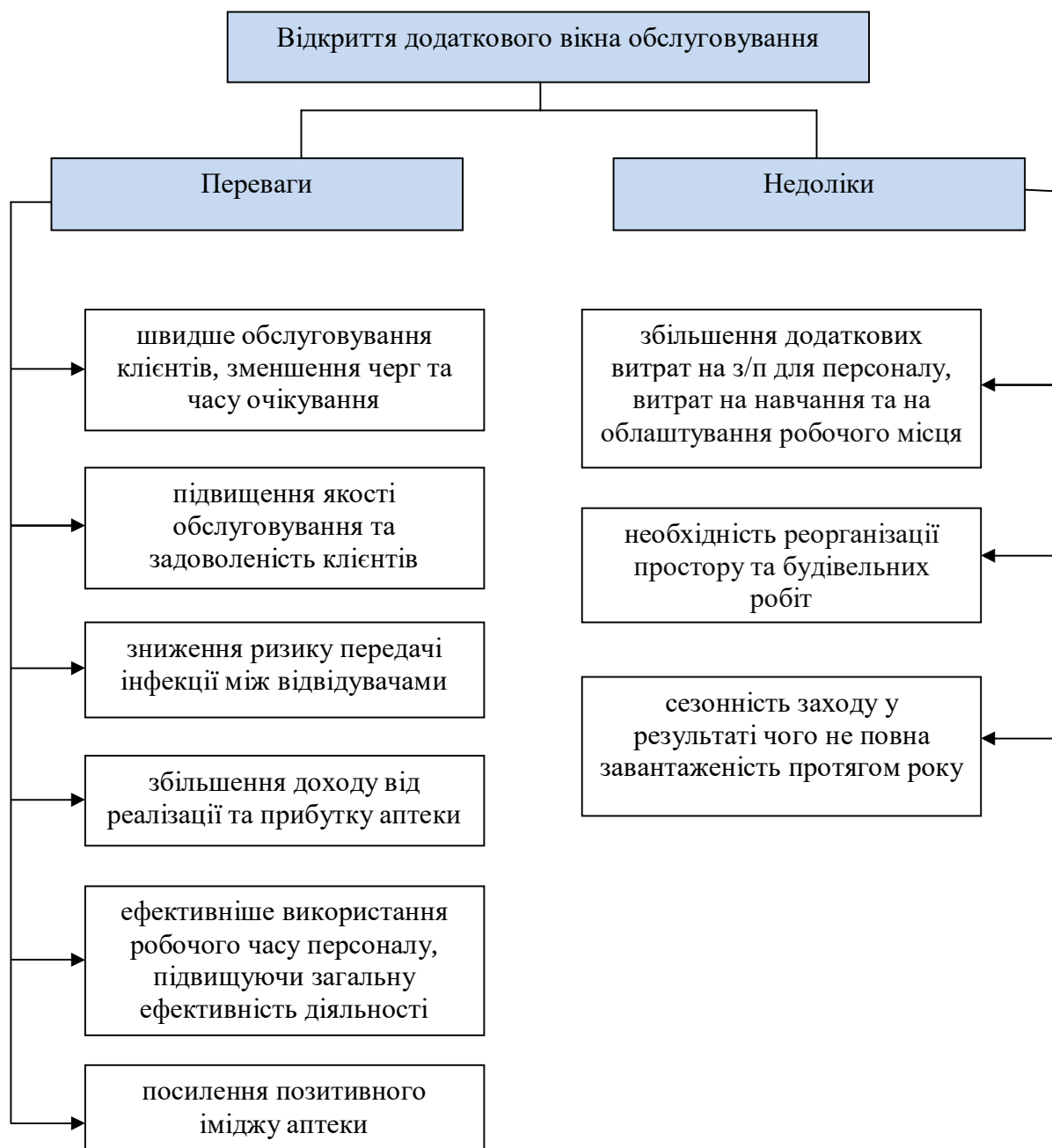


Рис. 2.21. Переваги та недоліки відкриття додаткового вікна обслуговування в аптеці

Серед негативних наслідків реалізації даного заходу є додаткові витрати, необхідність реорганізації торгового простору у закладі та сезонність попиту, що буде вимагати закриття цього вікна.

З огляду на ці недоліки, аптеці потрібно ретельно планувати та оцінювати доцільність відкриття додаткового вікна обслуговування, зокрема враховуючи можливості управління витратами, наявність

простору, можливості найму та навчання персоналу, а також потенційний вплив на якість обслуговування клієнтів.

Оскільки переваг значно більше недоліків, відкриття додаткового вікна обслуговування під час сезонного росту захворюваності є доцільним кроком, що підвищує ефективність роботи аптеки, задоволеність клієнтів та покращення конкурентоспроможності закладу, є направленим на стимулювання збуту.

Проведемо імітаційне моделювання процесу обслуговування у аптеці після реалізації заходу.

Схематично представимо рух відвідувачів та ключові точки прийняття рішень за варіантами обслуговування у 1-му, 2-му або третьому вікні.

Розглянемо можливість обслуговування за вірогідної кількості відвідувачів коли працюють 2 вікна та 3-тє додаткове (табл.2.14.)

Таблиця 2.14

Параметри обслуговування при максимальній кількості відвідувачів (28 чол. на год.)

Швидкість обслуговування	Варіанти обслуговування покупців			Разом, чол.	Відхилення можливостей від потреб, чол
	Вікно № 1	Вікно № 2	Вікно для хворих		
Максимальна	20	20	20	60	32
Найбільш вірогідна	12	9	9	30	2
Мінімальна	5	7	6	18	-10

Таким чином, за результатами спостереження та подальшого аналізу, нами встановлено, що при вірогідній кількості відвідувачів, у аптеці за умови функціонування 2-х вікон та 3-го додаткового, обслуговування зможе задовольнити максимально 60 чол. за годину, а мінімально – 18 чол. за год. Таким чином, за максимальної швидкості обслуговування резерв становитиме- 32 особи, які додатково можна задовольнити, а при вірогідній швидкості обслуговування – резерв 2 відвідувачі, при мінімальній швидкості обслуговування – не зможемо прийняти 10 відвідувачів на год.

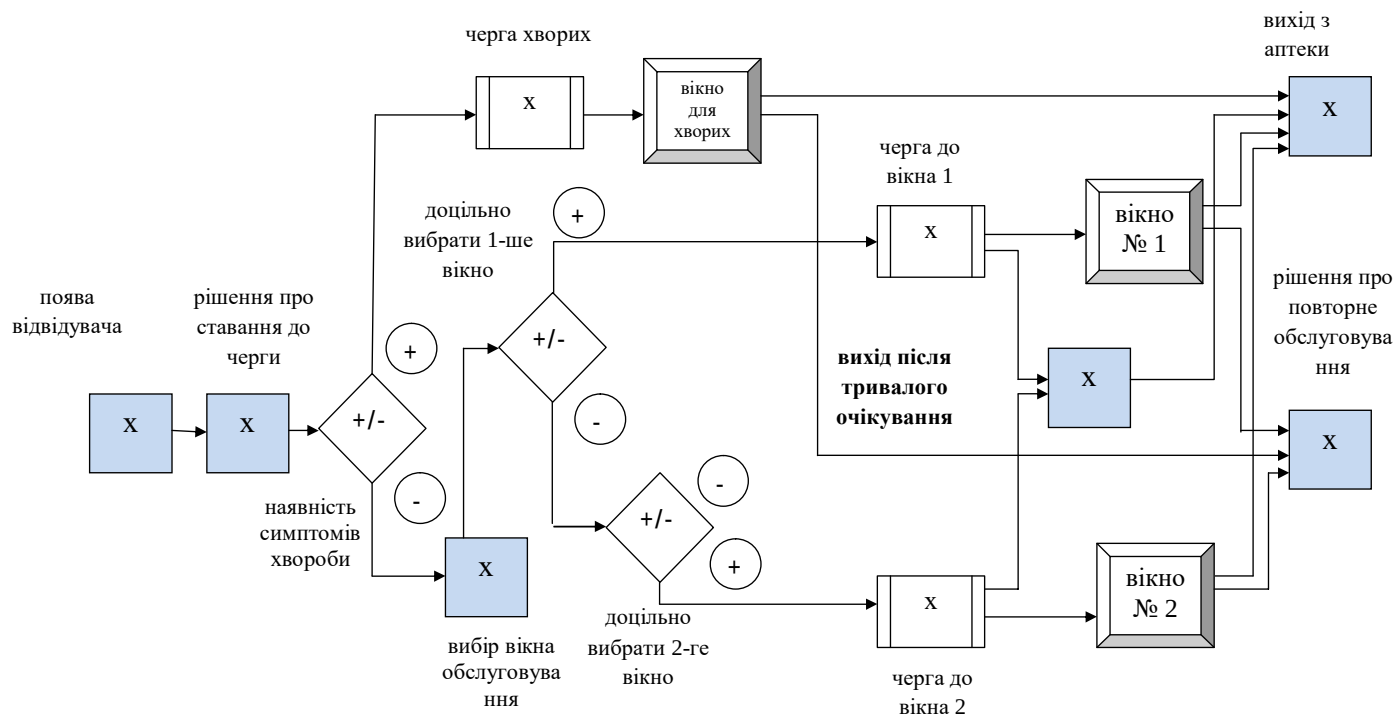


Рис. 2.22. імітаційна модель масового обслуговування в аптеці «Здоров'я +» після реалізації заходу

Тепер розглянемо можливість обслуговування за максимальної кількості відвідувачів (табл. 2.15)

Таблиця 2.15

Параметри обслуговування при максимальній кількості відвідувачів (60 чол. на годину)

Швидкість обслуговування	Варіанти обслуговування покупців			Разом, чол.	Відхилення можливостей від потреб, чол
	Вікно № 1	Вікно № 2	Вікно для хворих		
Максимальна	20	20	20	60	0
Найбільш вірогідна	12	9	9	30	-30
Мінімальна	5	7	6	18	-42

Таким чином, за результатами спостереження та подальшого аналізу, нами встановлено, що при максимальній кількості відвідувачів, у аптеці за умови функціонування 2- вікон та 3-го додаткового, обслуговування зможе задовольнити максимально 60 чол. за годину. Проведемо подібні розрахунки за 3-м варіантом (12 чол.). Далі проведемо порівняння всіх трьох варіантів відвідування (табл.2.16).

Таблиця 2.16

Порівняння можливості задоволення різних варіантів відвідування

Швидкість обслуговування	Відхилення можливостей від потреб, чол.		
	При максимальній кількості відвідувачів (60 чол.)	При вірогідній кількості відвідувачів (28 чол.)	При мінімальній кількості відвідувачів (12 чол.)
Максимальна	0	32	48
Найбільш вірогідна	-30	2	18
Мінімальна	-42	-10	6

Таким чином, можемо зробити висновок, що при максимальній швидкості обслуговування ми зможемо задовольнити всіх можливих клієнтів навіть у пікову сезонну завантаженість.

Розроблена імітаційна модель дозволяє на основі проведеного спостереження отримати важливі логістичні характеристики обслуговування в аптеці, такі як наявність черг, час очікування, завантаженість провізорів.

Використання цієї моделі дає змогу розробити рішення, що суттєво покращить якість обслуговування клієнтів та оптимізувати організацію роботи аптечного закладу. Дозволить представити та формалізувати процес обслуговування відвідувачів, визначити загальні напрямки удосконалення роботи аптеки з урахуванням інтересів як покупців, так і самого підприємства, а також провести обґрунтовані економіко-математичні розрахунки щодо різних можливих варіантів організації обслуговування та роботи персоналу.

Розглянемо економічну доцільність даного заходу та прорахуємо необхідні витрати.

По-перше, необхідно провести реорганізацію приміщення торгового залу аптеки та обладнати додаткове вікно обслуговування.

Передбачається, що доцільність роботи даного вікна зберігається протягом року. Проте не повний робочий день, а тільки у пікові години. Відповідно, варіантом забезпечення персоналом є залучення адміністратора на додаткову зайнятість та оплата йому надбавки до заробітної плати у 50 % окладу. Виходячи з того, що заробітна плата адміністратора складає 22 тис. грн., сума надбавки складатиме $22,000 \cdot 0,5 = 11,000$ тис. грн. Сума ЄСВ становитиме $11,000 \cdot 0,22 = 2,420$ тис. грн. Витрати на заробітну плату на рік становитимуть $11,00 \cdot 12 + 2,420 \cdot 12 = 161,040$ тис. грн.

Встановлення та налаштування додаткового програмного забезпечення є важливою статтею витрат, та становить одноразово – 4,800 тис. грн. При цьому, витрати на технічне обслуговування та підтримку нового обладнання та програмного забезпечення є постійними та становитимуть 1,250 грн. /міс, що на рік складе: $1,25 \cdot 12 = 15,000$ тис. грн.

Таблиця 2.17

Витрати на відкриття додаткового вікна обслуговування

№ з/п	Статті витрат	Сума, тис. грн.
Обладнання робочого місця		
1.1	Металоконструкція для відмежування простору	34,800
1.2	Касове обладнання	12,500

№ з/п	Статті витрат	Сума, тис. грн.
1.3	Меблевий блок	9,200
1.4	Стілець	3,500
	Разом	60,000
Витрати на оплату праці		
2.1	Заробітна плата	132,000
2.2	ЄСВ	29,040
	Разом	161,040
Програмне забезпечення		
3.1	Встановлення та налаштування додаткового програмного забезпечення	4,800
3.2	Витрати на технічне обслуговування та підтримку нового обладнання та програмного забезпечення	15,000
	Разом	19,800
	Усього	240,840

Таким чином, загальні витрати на організацію заходу становлять 240,840 тис. грн.

Розрахуємо економічну доцільність заходу. Для цього встановимо зміну доходу від реалізації, що за прогнозами маркетологів має зрости на 11 %. Таким чином, зростання доходу становитиме: $17782,95 * 0,11 = 1956,125$ тис. грн. Відповідне зростання поточних витрат становитиме 7,1 % або 1421,31 тис. грн.

Відповідно, можемо розрахувати прогнозний додатковий прибуток за результатами реалізації заходів: $1956,125 - 1421,31 = 534,815$ тис. грн.

Оскільки витрати на заходи з управління конкурентоспроможністю становлять 240,840 тис. грн. (табл. 2.15), то прогнозний додатковий прибуток за вирахуванням витрат на заходи становитиме: $534,815 - 240,840 = 293,975$ тис. грн.

Економічну доцільність запропонованих заходів з управління збутової діяльності встановимо на основі розрахунку коефіцієнтів окупності та покриття витрат.

Коефіцієнт окупності витрат = Прогнозний додатковий прибуток за вирахуванням витрат на заходи / Витрати на проведення заходів

Даний коефіцієнт показує скільки додаткового прибутку буде отримано на 1 грн. витрат.

Коефіцієнт покриття витрат = Витрати на проведення заходів / Прогнозний додатковий прибуток за вирахуванням витрат на заходи, показує, скільки витрат необхідно на 1 грн. прибутку.

Таблиця 2.18

Розрахунок економічного ефекту від реалізації заходів

№ з/п	Показник	Значення
1	Зростання доходу від реалізації	1956,125
2	Зростання поточних витрат	1421,31
3	Прогнозований додатковий прибуток	534,815
4	Витрати на проведення заходів	240,84
5	Прогнозний додатковий прибуток за вирахуванням витрат на заходи	293,975
6	Конфіцієнт окупності витрат	1,220624
7	Коефіцієнт покриття витрат	0,819253

Таким чином, за результатами проведених розрахунків було встановлено, що на 1 грн. витрат, за результатами реалізації заходів підприємство зможе отримати 1,22 грн. прибутку. Прогнозний додатковий прибуток за вирахуванням витрат на заходи становитиме - 293,975 тис. грн. На основі цього можемо зробити висновок про доцільність та економічну ефективність реалізації заходів.

ВИСНОВКИ

1.Оцінювання впливу мікросередовища аптеки було проведено за групами таких факторів як конкуренція, споживачі, постачальники та контактні аудиторії. Було встановлено високий відсоток впливу наступних факторів рівень обслуговування у закладі наявність знижок акційних пропозицій рівень лояльності Споживачів до закладу, можливість задоволення потреб споживачів у період сезонного росту захворюваності до пікові години, доступність умов продажу фармацевтичного товару. Врахування зазначених факторів є важливим з метою удосконалення управління збутової діяльності досліджуваного підприємства.

2.За результатами проведеного SWOT – аналізу аптеки було проаналізовано внутрішнє та зовнішнє середовище діяльності. Встановлено сильні сторони підприємства, такі як досвід роботи на ринку, зручне місце розташування, наявність акцій та спеціальних пропозицій, що реалізуються спільно з виробниками ліків. До слабких сторін закладу віднесено: зростання обсягів запасів, низькі показники продажу фармацевтичного товару окремих категорій, зростання скарг споживачів на якість обслуговування та значні черги у пікові години та під час росту сезонної захворюваності. Обґрунтовано доцільність участі у державних програмах та програмах зі страхової медицини та розробка заходів з покращення обслуговування шляхом застосування технологічних рішень.

3.За результатами аналізу лояльності шляхом опитування споживачів було встановлено, що найчастішою проблемою, з якою вони стикаються, та яка негативно впливає на лояльність клієнтів є тривалі черги та очікування обслуговування у залі. Особливо це помітно у пікові години або під час сезонної захворюваності. Вказаний недолік був відмічений 18 відсотків опитаних. Також важливими недоліками виявилися: затримка при обробці рецептурних замовлень, не належна консультація, помилки при обслуговуванні.

4.Шляхом проведення імітаційного моделювання було реалізовано дослідження процесу обслуговування у аптеці. За результатами проведеного дослідження було встановлено проблеми з завантаженістю та великі черги у аптеці під час зростання сезонної захворюваності та у пікові години.

Як результат, підприємство втрачає частину покупців, які не заходять у заклад або зайшовши відмовляються ставати у чергу і виходять. Частина покупців простоявши у черзі, також приймають рішення про вихід з аптеки, не діждавшись вільного вікна обслуговування. Це негативно впливає на показники збуту, а також на задоволеність рівнем обслуговування та загальною атмосферою у закладі.

5.За результатами імітаційного моделювання процесу обслуговування та спостереження у закладі було встановлено часові параметри обслуговування та максимальну, мінімальну кількість покупців у аптеці протягом однієї години. шляхом проведення аналітичних розрахунків, встановлено, що при вірогідній кількості відвідувачів, у аптеці за умови функціонування 2-х вікон обслуговування зможе задовольнити максимально 40 чол. за годину, а мінімально – 12 чол. за год. Таким чином, за максимальної швидкості обслуговування резерв становитиме- 12 осіб, які додатково можна задовольнити, а при вірогідній швидкості обслуговування – не зможемо задовольнити 7 відвідувачів, при мінімальній швидкості обслуговування – не зможемо прийняти 21 відвідувача на год.

6.За результатами проведених досліджень було встановлено, що основною проблемою є не можливість задовольнити всіх відвідувачів у пікові години та під час росту сезонної захворюваності. Доведено, що напрямом вирішення даної проблеми є відкриття додаткового вікна обслуговування для відвідувачів з ознаками хвороби.

7.Систематизовано переваги та недоліки реалізації заходу з відкриття додаткового вікна обслуговування. З огляду на вказані недоліки, аптеці потрібно ретельно планувати та оцінювати доцільність відкриття додаткового вікна обслуговування, зокрема враховуючи можливості

управління витратами, наявність простору, можливості найму та навчання персоналу, а також потенційний вплив на якість обслуговування клієнтів.

8.Проведено економічне обґрунтування заходу та встановлено, що на 1 грн. витрат, за результатами реалізації заходів підприємство зможе отримати 1,22 грн. прибутку. На основі цього можемо зробити висновок про доцільність та економічну ефективність реалізації заходів. Загальний обсяг додаткового прибутку становитиме 293,975 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. Баланюк І. Ф. Управління збутовою діяльністю підприємств: сутність та значення [Електронний ресурс] / І. Ф. Баланюк, Н. В. Іваночко // Інноваційна економіка. - 2015. - № 2. - С. 165-169. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2015_2_31
4. Близнюк С. В. Маркетинг в Україні: проблеми становлення та розвитку / С. В. Близнюк. - К. : ІВЦ «Видавництво «Політехніка», 2013. - 384 с.
5. Братко О. С. Організація маркетингової діяльності на підприємстві / О. С. Братко; Терноп. акад. нар. госп-ва. - Тернопіль : Економ. думка, 2019. - 26 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», 2020. - 223 с.
7. Висоцький А. Л. Сутність та особливості збутового потенціалу як складової частини сукупного економічного потенціалу підприємств [Електронний ресурс] / А. Л. Висоцький // Науковий вісник НЛТУ України. - 2014. - Вип. 24.8. - С. 225-233. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnltu_2014_24
8. Гаркавенко С. С. Маркетинг : підручник / С. С. Гаркавенко. - К. : Лібра, 2012. - 712 с.
9. Герасимчук В. Г. Маркетинг: теорія і практика : навч. посібн. / В. Г. Герасимчук. - К. : Вища шк., 1994. - 327 с.

10. Загородній А.Г. Фінансово-економічний словник / А.Г. Загородній, Г.Л. Вознюк. – Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2005. – 714 с.
11. Ілляшенко С. М. Маркетинг інновацій і інновації в маркетингу : монографія / С. М. Ілляшенко. - Суми : Університетська книга, 2008. - 615 с.
12. Кардаш В. Я. Маркетингова товарна політика / В. Я. Кардаш. - К. : КНЕУ, 1997. - 156 с.
13. Коноплянникова М. А. Відділ маркетингу в структурі організації: призначення, функції і завдання / М. А. Коноплянникова // Маркетинг в Україні. - 2003. - № 1. - С. 44 - 48.
14. Косіюк В. П. Організаційно-економічні засади маркетингового управління на підприємствах / В. П. Косіюк // Актуальні проблеми економіки. - 2007. - № 9. - С. 89 - 91.
15. 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
16. Кузнецова І.О. Планування діяльності підприємств: структурний аспект (Монографія) / І.О. Кузнецова, Ю.В. Карпенко // Одеса: Атлант, 2012. – 209 с.
17. Кузнецова І.О., Балабаш О.С. Управління бізнес-стійкістю підприємств на ринку хлібопродуктів: Монографія / Харків: «Діса плюс», 2020. – 192 с.
18. 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.
19. 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

20. Лайко П.А. Фінанси АПК : [навч. посіб.] / П.А. Лайко, Ю.І. Ляшенко. – К. : ДІА, 2000. – 225 с.

21. Ляшко І.І. Застосування комерційно-посередницького менеджменту у маркетинговій політиці розподілу / І.І. Ляшко // Маркетинг підприємств та територій : зб. наук. праць. Сер. Економіка. – Т. IX. – Вип. 112. – Донецьк : Донецький держ. ун-т управління, 2008. – С. 240–247.

22. Мінаєва А. О. Сучасна сутність процесу управління збутовою діяльністю в системі менеджменту підприємства [Електронний ресурс] / А. О. Мінаєва, О. В. Долгальова // Збірник наукових праць Донбаської національної академії будівництва і архітектури. - 2019. - № 2. - С. 99-105. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/zbnpdnaba_2019_2_18

23. Молнар О. С. Сутність збутової діяльності машинобудівних підприємств [Електронний ресурс] / О. С. Молнар, В. В. Дірей, Т. М. Гулан // Формування ринкових відносин в Україні. - 2022. - № 2. - С. 152-157. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2022_2_22

24. Окландер М. А. Маркетинг у секторах національної економіки : монографія / М. А. Окландер. - Одеса : Астропринт, 2004. - 408 с.

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

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

27. Соколов, А. В. Загальна теорія соціальної комунікації / А. В. Соколов. – К., 2002.

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

29. Тропов О. В. Збутова політика підприємства: сутність та складові [Електронний ресурс] / О. В. Тропов // Управління розвитком. - 2014. - № 2. - С. 119-121. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz_2014_2_49
30. Joseph P. Guiltinan. Paul Marketing management: strategies and programs / Joseph P. Guiltinan, Gordon W. Paul. - 5 ed., 1996. - 480 p.
31. St John M.J. Marketing / St John M.J. - New York : Prentice Hall, 1992. - 99 p.
32. Lussier R. N. Human relations in organizations: a skill-building approach / R. N. Lussier. - 3rd ed., 1996. - 560 p.
33. Ansoff H.I. (1981). Corporate Strategy. Penguin Books, Middlesex
34. Balabash O., Kuznetsova I., Levytska I, Zaika S., Skrypko T.. Strategic Management of the Enterprise: Analysis of Sectoral Determinants. Independent Journal of Management & Production. Volume 13. Issue 3. May 2022. Pages 196-214. DOI: <https://doi.org/10.14807/ijmp.v13i3.1992>
35. Karpenko Y., Kuznetsova I., Chykurkova A., Matveyeva M., Hridin O., Nakonechna K. Formation of the Enterprise Strategy based on the Industry Life Cycle. Independent Journal of Management & Production (Special Edition ISE, S&P). 2021. Vol. 12 №3. P.262-280 <http://www.ijmp.jor.br/index.php/ijmp/article/view/1537>
36. Brin, P., Nehme, M. Sustainable Development in Emerging Economy: using the analytical hierarchy process for Corporate Social Responsibility decision making. Journal of Information Technology Management. 2021. №13 (Special Issue: Role of ICT in Advancing Business and Management)). P. 159-174. DOI: 10.22059/jitm.2021.80744.
37. Chandler, A. Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise / Alfred Chandler. – Massachusetts Institution of Technology: The Mit Press. – 1962, 1990. – 465 p.
38. Kuznetsova I. Sustainable enterprise development: essence and components [Електронний ресурс] / Inna Kuznetsova, Olga Balabash // Соціально-економічні проблеми і держава. — 2015. — Вип. 1 (12). — С. 48-

57. — Режим доступу до журн.: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2015/15kiosts.pdf>.

39. Kuznetsova, I., Baldzhy, M., Vidomenko, I., Karpenko, J., Balabash, O. Theoretical bases of monitoring in the process of management of sustainable development of the enterprise (2019) Proceedings of the 33rd International Business Information Management Association Conference, IBIMA 2019: Education Excellence and Innovation Management through Vision 2020, pp. 7674-7684. — Режим доступу.: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85074074106&partnerID=40&md5=5222d308cf44a1023cf95abe6078257a>

40. 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

41. Porter M. E. Competitive advantage: creating and sustaining superior performance / M. E. Porter. - New York: Free press, 1985. –658 p.

42. Thompson A. et al. Crafting &executing strategy. The quest for competitive advantage: Concepts and cases. McGraw-Hill Education. 2013.

43. Suárez-Gargallo C., Zaragoza-Sáez P. A comprehensive bibliometric study 4. of the balanced scorecard // Evaluation and Program Planning. 2023. (97). C. 102256. Zeynallı E. Səmərəliliyin maliyyə göstəricilərinin qiymətləndirilməsi // 5. Journal of Science and Innovative Technologies. 2021. № 16.