Ф А 2.2.1-25-367

МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет фармацевтичних технологій та менеджменту
Кафедра управління та забезпечення якості у фармації

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ «ЗБУТ ПРОДУКЦІЇ» В МЕЖАХ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКОСТІ АТ «ЛУБНИФАРМ»

Виконав:
здобувач вищої освіти
2 курсу, групи 1
спеціальності 073 Менеджмент
освітньо-професійної програми
Якість, стандартизація та
сертифікація
Евген НАБОКА

Керівник:
Професор кафедри менеджменту,
маркетингу та забезпечення якості у
фармації
докт. фармац. наук, проф.
Світлана КОВАЛЕНКО

Рецензент*:*
професор ЗВО кафедри
фармацевтиної технології,
стандартизації та сертифікації ліків
ІПКСФ
докт. фармац. наук, проф.
Олег ШПИЧАК

Харків – 2025

АНОТАЦІЯ

Евгена НАБОКИ на тему «Вдосконалення процесу «ЗБУТ продукції» в межах системи управління якості АТ «Лубнифарм».

Мета дослідження: було вдосконалення документованої процедури процесу СУЯ «Збут продукції» на АТ «Лубнифарм».

Завдання: проаналізувати вимоги ДСТУ ISO 9001:2015 щодо збуту продукфармацевтичної продукції; стандартизувати інформацію щодо збуту фармацевтичної продукції, укладання договорів на постачання продукції, здійснення взаємодії зі споживачами на АТ «Лубнифарм»; вдосконалення процесу СУЯ «Збут продукції» АТ «Лубнифарм»; вдосконалити форми записів по процесу СУЯ «Збут продукції», які будуть впроваджені у діяльність АТ «Лубнифарм».

Об'єктом дослідження є системи управління якістю АТ «Лубнифарм».

Предметом дослідження є формування заходів щодо вдосконалення процесу «Збут продукції» СУЯ АТ «Лубнифарм».

Запропоновано низка заходів щодо покращення процесу реалізації продукції АТ «Лубнифарм», які можуть бути успішно впроваджені в практиці вітчизняних фармацевтичних підприємств при формуванні процедури збуту.

Структура і обсяг кваліфікаційної роботи: кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, загальних висновків, переліку посилань 40 найменувань, 1 додатку, і містить 3 рисунків та 5 таблиць. Повний обсяг магістерської роботи складає 80 сторінок, з яких перелік посилань займає 5 сторінок, додатки – 8 сторінок.

Ключові слова: аудит постачальників, збут, процес, склад, фармацевтична продукція, система управління якістю.

ABSTRACT

Evgeny NABOKA on the topic "Improvement of the "Product Sales" process within the quality management system of JSC "Lubnypharm".

The purpose of the study: was to improve the documented procedure of the "Product Sales" QMS process at JSC "Lubnypharm".

Tasks: to analyze the requirements of DSTU ISO 9001:2015 for the sale of pharmaceutical products; to standardize information on the sale of pharmaceutical products, the conclusion of contracts for the supply of products, and interaction with consumers at JSC "Lubnypharm"; to improve the "Product Sales" QMS process of JSC "Lubnypharm"; to improve the forms of records for the "Product Sales" QMS process, which will be introduced into the activities of JSC "Lubnypharm".

The object of the study is the quality management system of JSC "Lubnypharm".

The subject of the study is the formation of measures to improve the "Product Sales" QMS process of JSC "Lubnypharm".

A number of measures are proposed to improve the process of sales of products of JSC "Lubnypharm", which can be successfully implemented in the practice of domestic pharmaceutical enterprises when forming a sales procedure.

Structure and scope of the qualification work: the qualification work consists of an introduction, three sections, general conclusions, a list of references of 40 items, 1 appendix, and contains 3 figures and 5 tables. The full volume of the master's thesis is 80 pages, of which the list of references takes up 5 pages, appendices - 8 pages.

Keywords: supplier audit, sales, process, composition, pharmaceutical products, quality management system.

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ		4
ВСТУП		5
РОЗДІЛ 1.	**АНАЛІЗ ОСНОВ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙ**	9
1.1.	Орієнтація на замовника – один із основних принципів менеджменту якості	9
1.2.	Вплив персоналу підприємства на якість обслуговування споживачів	14
1.3.	Заходи стимулювання реалізації фармацевтичної продукції	20
	Висновки до І розділу	28
РОЗДІЛ 2.	**СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ ЕФЕКТИВНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ КЛІЄНТІВ У ФАРМАЦІЇ**	29
2.1.	Аналіз ECR - системи ефективного обслуговування клієнтів	29
2.2.	Аналіз CRM - системи ефективного обслуговування клієнтів	30
2.3.	Основні принципи та стандарти якісного обслуговування	41
	Висновки до ІІ розділу	47
РОЗДІЛ 3.	**ПРАКТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ «ЗБУТ ПРОДУКЦІЇ» НА АТ «ЛУБНИФАРМ»**	48
3.1.	Характеристика і аналіз діяльності АТ «Лубнифарм»	48
3.2	Основні аспекти впровадженої системи управління якості на АТ «Лубнифарм»	50
3.3	Внесення змін та вдосконалення документованої процедури процесу «Збут продукції» АТ «Лубнифарм»	52
3.3.1	Розробка підходів щодо вдосконадення збуту фармацевтичної продукції на АТ «Лубнифарм»	54
3.3.2	Аналіз складових, які впливають на збут продукції на АТ «Лубнифарм»	56
3.3.3	Відвантаження готової продукції	58
3.3.4	Проведення аудиту дистриб'юторів	60
3.4	Напрями збільшення ефективності реалізації ЛЗ АТ «Лубнифарм»	67
3.5	Обґрунтування економічної ефективності наслідків упровадження запропонованих напрямів удосконалення процесу реалізації АТ «Лубнифарм»	74
	Висновки до ІІІ розділу	77
ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ		78
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ		79
ДОДАТКИ		84

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

ISO – International Organization for Standardization (міжнародна організація зі стандартизації)

PDCA Plan-Do-Check-Act – Цикл Шухарта-Демінга: планування – виконання запланованого – перевірка і аналіз – коригування та удосконалення

GMP – Good Manufacturing Practice (належна виробнича практика)

GDP – Good Distribution Practice (належна практика дистрибуції)

PDCA – Цикл Демінга-Шухарта "Plan-Do-Check-Act" (Плануй-Виконуй-Перевіряй-Дій)

TQM – Total Quality Management (Всеосяжний менеджмент якості)

ЄС – Європейський Союз

АТ – акціонене товариство

ГП – готова подукція

МВП– методика виконання поцесу

ЛЗ- лікарські засоби

НЯ – Настанова з якості

НД – нормативна документація

ФП – фармацевтичне підприємство

СУЯ – система управління якістю

СОП – станадартна оперативна процедура

ВСТУП

Сучасна ринкова економіка висуває нові вимоги до якості продукції, що випускається. Сьогодні існування будь-якої компанії та її стабільна присутність на ринку товарів і послуг визначаються рівнем конкурентоспроможності. Конкурентоспроможність залежить від двох основних показників: рівня ціни та рівня якості продукції. При цьому саме якість поступово виходить на перший план. Продуктивність праці та економія ресурсів стають другорядними у порівнянні з якістю продукції.

Якість – це репутація компанії, зростання прибутку та успіх. Тому управління якістю є ключовою діяльністю для всього персоналу – від керівника до кожного виконавця.

Зростання конкуренції вимагає від керівників усіх рівнів активного вирішення питання підвищення якості продукції, послуг і процесів їх проєктування, виробництва та реалізації. Для досягнення цієї мети широко впроваджуються принципи та положення міжнародних стандартів серії ISO 9000. Вони наголошують на важливості створення документованої системи управління якістю [1, 2, 3, 4].

Система управління якістю – це інтегрований механізм, призначений для виконання завдань у сфері якості, що забезпечує як скорочення витрат, так і злагоджену роботу всіх структурних підрозділів компанії. Створення такої системи базується на міжнародних стандартах, які були прийняті більшістю країн як національні. Наразі наявність сертифікованої системи управління якістю стає необхідною умовою для укладання контрактів із провідними виробниками світу та їхніми постачальниками. [5, 6, 7, 8].

У сучасних умовах уявлення про ідеальну компанію є складним і багатогранним. Для того, щоб бути стійкою та успішною, компанії недостатньо просто випускати продукцію високої якості. Вона повинна організувати свою діяльність таким чином, щоб передбачати, збалансовувати й максимально задовольняти інтереси всіх зацікавлених сторін: клієнтів, постачальників,

партнерів, співробітників, суспільства та власників. Для досягнення успіху компанія має постійно вдосконалюватися та розвивати.

Усі аспекти своєї діяльності: розвиток інфраструктури, стратегічне та оперативне планування, управління персоналом і ресурсами, систему менеджменту якості, маркетингову діяльність, а також партнерські відносини з клієнтами та постачальниками [9,10,11,12].

Переваги системи управління якістю, розробленої відповідно до вимог міжнародного стандарту ISO 9001:2015, полягають у:

- орієнтації діяльності організації на досягнення кінцевого результату, підвищенні якості продукції та рівня задоволеності споживачів;
- зростанні відповідальності та зацікавленості співробітників у власній роботі та в діяльності підприємства загалом;
- більш динамічному та гнучкому реагуванні на зовнішні та внутрішні зміни;
- оптимізації механізму обміну інформацією між функціональними підрозділами [11, 12].

Випуск якісної продукції та надання високоякісних послуг є ключовим завданням системи управління якістю. Створення системи управління якістю в компанії, яка займається розробкою, впровадженням та супроводом програмного забезпечення, повинно забезпечити суттєве підвищення ефективності управління організацією, зміцнення репутації компанії в очах клієнтів і збільшення частки ринку.

Актуальність цієї теми зумовлена тим, що процес реалізації продукції є основним елементом системи управління якістю (СУЯ). Без його належного функціонування неможлива успішна та тривала діяльність компанії.

Ступінь розробленості теми дослідження. Питанням стимулювання збутової політики підприємства, як важливої складової для забезпечення ефективного його функціонування на фармацевтичних підприємствах є предметом дослідження багатьох вітчизняних вчених. Питанням пошуку ефективних методів стимулювання збуту присвячені дослідження

таких зарубіжних вчених**,** як Стюарт Г., Болт Дж., Стирклеид А., а також великий внесок у дослідження цього питання зробили вітчизняні вчені такі як, Бутенко Н.В., Бєлявцев М.М., Войчак А.В., Гаркавенко С.С., Павленко А.Ф. та інш. В їхніх роботах розглянуто шляхи, методи, засоби, які допомагають підвищити ефективність збутової діяльності підприємства, а також їхні переваги та недоліки.

Таким чином, **метою** даної кваліфікаційної роботи було визначення значення процесу реалізації продукції нафармацевичному підприємстві у межах функціонування системи управління якості АТ «Лубнифарм», а також вдосконалення документованої процедури процесу СУЯ «Збут продукції» на АТ «Лубнифарм».

Головними завданнями даної кваліфікаційної роботи було:

- проаналізувати вимоги ДСТУ ISO 9001:2015 щодо збуту продукфармацевтичної продукції;
- стандартизувати інформацію щодо збуту фармацевтичної продукції, укладання договорів на постачання продукції, здійснення взаємодії зі споживачами на АТ «Лубнифарм»;
- вдосконалення процесу СУЯ «Збут продукції» АТ «Лубнифарм»;
- вдосконалити форми записів по процесу СУЯ «Збут продукції», які будуть впроваджені у діяльність АТ «Лубнифарм».

Об'єктом дослідження є системи управління якістю АТ «Лубнифарм».

Предметом дослідження є формування заходів щодо вдосконалення процесу «Збут продукції» СУЯ АТ «Лубнифарм».

Методи дослідження. У роботі використані: метод порівняльного аналізу, а також логічний, системно-аналітичний, історичний методи; статистичні методи.

Практична та теоретична значущість Робота є актуальною тим, що в ній запропоновано комплекс заходів для вдосконалення процесу СУЯ «Збут продукції». Розроблені заходи сприятимуть підвищенню результативності та ефективності системи управління якістю в АТ «Лубнифарм». Вони також

можуть бути використані фармацевтичними підприємствами при формуванні, впровадженні та вдосконаленні процесу реалізації фармацевтичної продукції.

Апробація і реалізація результатів дослідження дослідження проводилася у вигляді особистої доповіді на тему «Процес реалізації фармацевтичної продукції як основа успішного функціонування підприємства» у рамках IV Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «YOUTH PHARMACY SCIENCE», 2024 року. Також з цієї теми були опубліковані тезиси.

Структура та обсяг магістерської роботи. Кваліфікаійна робота викладена на 85 сторінках друкованого тексту і складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Обсяг основного тексту складає 80 стор. Робота вміщує 7 таблиць та 3 рисунка. Список використаної літератури, обсягом 5 стор., налічує 40 джерел.

РОЗДІЛ 1.
АНАЛІЗ ОСНОВ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙ

1.1 Орієнтація на замовника – один із основних принципів менеджменту якості

Задоволення замовника в умовах ринку є першорядним завданням будь-якої організації, незалежно від її форми власності й розмірів.

Основна вимога міжнародних стандартів ISO – орієнтація на замовника як учасника процесу створення високоякісного продукту (послуги) [10-13].

Визначення потреб замовника є першим кроком для залучення споживача до процесу забезпечення якості обслуговування фармацевтичної продукції.

Водночас для організації, яка працює в сучасних умовах відповідно до вимог міжнародних стандартів, це не обмежується лише задоволенням потреб зовнішніх замовників. Кожен співробітник організації має своїх "внутрішніх споживачів" – колег, з якими він взаємодіє. Їхні потреби, відповідно до принципу "виконувати роботу якісно", також повинні бути задоволені.

Для забезпечення задоволеності зовнішніх замовників (зовнішня якість) необхідно спочатку досягти високого рівня задоволеності внутрішніх замовників (внутрішня якість). Недопущення низького рівня внутрішньої якості є ключовою умовою успішного обслуговування зовнішніх споживачів [14, 15].

Низький рівень внутрішньої якості передбачає різноманітні порушення в роботі системи, які можуть виникати через переробку проєкту, повторне виробництво продукції для компенсації неякісного товару, виправлення дефектів або утилізацію продукції, що вже потребувала витрат на її виготовлення. Такі порушення також включають затримки у процесах, що призводять до зниження продуктивності та збільшення собівартості кінцевого продукту. У результаті кінцева вартість може не відповідати очікуваній споживачем цінності продукту з високою зовнішньою якістю.

Спроби досягнення високої зовнішньої якості за умов низької внутрішньої якості супроводжуються значним збільшенням часу виробництва (lead time) і зростанням витрат на переробку чи повторне виготовлення продукції. У сучасних умовах конкурентної боротьби така ситуація прирікає виробника на провал.

Для запобігання низькому рівню внутрішньої якості та забезпечення високої зовнішньої якості, як наголошує TQM (Total Quality Management), необхідно залучати до процесу як зовнішніх, так і внутрішніх споживачів. Взаємодія «Постачальник – Споживач» повинна розглядатися як безперервний ланцюг усього процесу. Кожен працівник, незалежно від свого місця у цьому ланцюгу, має розуміти потреби як зовнішнього, так і внутрішнього споживача (рис. 1.1).

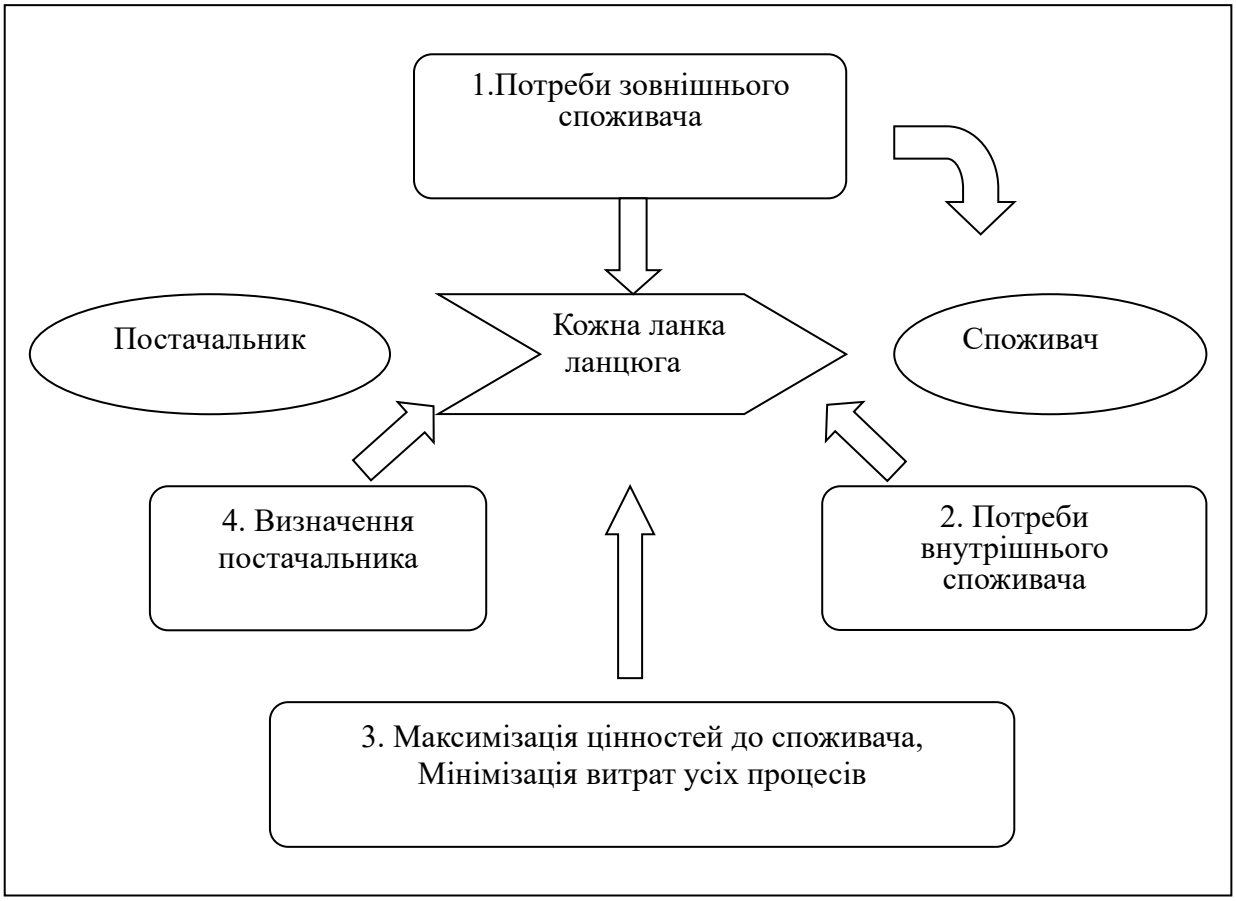

Рис.1 1 Схема взаємовідносин «Постачальник – Споживач»

Дослідження очікувань та задоволеності споживачів може проводитись на різних рівнях залежно від цілей обстеження. Їх метою може бути як визна-

чення думок споживачів щодо важливості запропонованого продукту або послуги та їхньої якості, так і загальна оцінка роботи фармацевтичного підприємства.

Незалежно від цілей дослідження, основний (базовий) критерій якості методології залишатиметься незмінним: всі відповідні сегменти ринку та категорії споживачів повинні бути представлені у вибірці, що відповідає поставленій меті, тобто вибірка має бути репрезентативною (повною і точною для відображення інформації, що відповідає меті дослідження). Особливу увагу слід приділяти збору даних щодо думки "суттєвих (важливих) споживачів" для конкретного аптечного закладу [14, 15].

При дослідженні очікувань замовників найбільш ефективними методами є індивідуальні та групові інтерв'ю, оскільки прямий контакт зі споживачем є важливим для розуміння його побажань і потреб, суть яких часто складно вловити без безпосереднього спілкування. Без нього ці потреби можуть бути трактовані неоднозначно.

Для з'ясування побажань споживачів найбільш економічним і найбільш ефективним методом є використання уточнюючих питань під час прямого контакту з ними, оскільки це дозволяє найбільше відобразити індивідуальність кожного опитуваного. У цьому процесі важливу роль відіграє контактний персонал аптеки.

Побажання замовників класифікуються за схожими ознаками і групуються в однорідні категорії, що відображають інтегральну цінність продукту з точки зору споживача.

З'ясування думки замовника може здійснюватися двома способами. Перший включає: • опитування замовників для виявлення основних характеристик об'єкта; • формування груп усередині кожної характеристики; • конкретизація особливостей виконання елементів у межах кожної групи. Результатом такого дослідження є побудова дерева споживчих очікувань (рис. 1.2).

Другий шлях передбачає наявність дерева, що може бути запропоновано, наприклад, відділом по збуті й маркетингу компанії.

При опитуванні замовників у цьому випадку, можна попросити їх індексувати кожен компонент дерева по певній шкалі оцінок (від 1 до 5), а потім, на підставі статистичного матеріалу, визначити пріоритет – ступінь задоволення споживача.

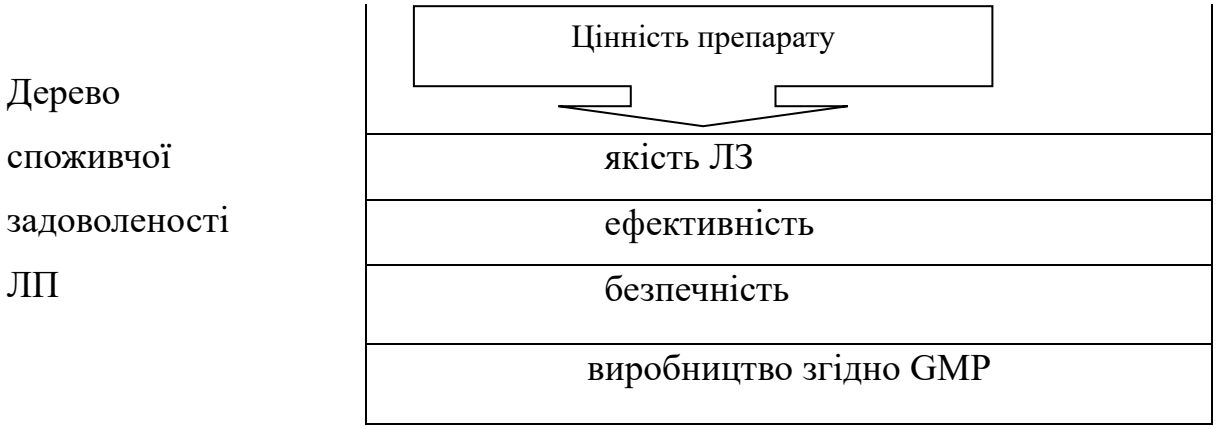

Рис. 1.2 Дерево споживчої задоволеності ЛЗ

При опитуванні споживачів можна також уточнити пріоритет того або іншого компонента дерева шляхом присвоєння йому індексу відповідно до п'ятибальної або десятибальної системи.

Особливістю споживачів фармацевтичної продукції є те, що їх поведінка в значній мірі залежить від призначень лікарів, пов'язаних з захворюваннями або їх профілактикою [14, 15].

За кількістю покупок у аптеці, на першому місці знаходяться службовці (38%), на другому — пенсіонери (приблизно 20%, що вдвічі менше), далі йдуть громадяни з робочими спеціальностями та непрацюючі, які складають дві майже однакові за чисельністю групи (17% і 15% відповідно). Найменше покупців — це студенти (близько 10%). Найстабільнішими соціальними групами, що часто відвідують аптеку, є учні та непрацюючі.

Варіація в частці відвідувань досить велика: середній розмах для активних відвідувачів — 7.82%, для рідких — 6.98%, і для тих, хто приходить двічі на місяць — 2.96%.

Ці дані підтверджують високий ступінь індивідуальності позиціонування аптеки на ринку. Щодо основних категорій покупців, то більшість відвідувачів аптек — це жінки. Тому фармацевт повинен акцентувати увагу на естетичній привабливості упаковки товару або ж користуватися принципом переваги, коли жінки орієнтуються на думку знайомих і сусідів. Часто покупці набувають товар із короткочасної потреби або бажання відвідати людне місце для підняття настрою [15, 16].

Необхідно також враховувати, що жоден високозабезпечений покупець не буде купувати широко рекламований лікарський засіб через міркування власного престижу.

До відвідувачів аптек, що мають незадоволені фізіологічні потреби (перший рівень), можна віднести людей із хронічними захворюваннями, які потребують постійного застосування лікарських препаратів для підтримки життєвих функцій (наприклад, хворих на діабет), а також осіб, що страждають від гострого болю. Ці покупці часто перебувають у нервовому стані, проявляючи ознаки роздратування і нетерпіння. Вони зазвичай не схильні до спілкування і зосереджуються лише на симптомах. Для таких відвідувачів важливими характеристиками лікарських препаратів є ефективність і швидкість дії; інші властивості не мають для них великого значення [15, 16].

На рівні потреби в безпеці виникає потреба людини в збереженні здоров'я. Відвідувачі з незадоволеною потребою в безпеці зазвичай бувають тривожними, недовірливими і агресивними. При виборі лікарських препаратів для них важливими є такі характеристики, як якість, ефективність та безпека. Вони часто запитують про протипоказання, умови зберігання, терміни придатності, наявність сертифікату, голограми, цікавляться виробником тощо, вимагаючи підтвердження цих властивостей.

Відвідувачі, які задовольняють соціальні потреби під час покупки лікарських засобів, часто є невпевненими в собі, сумними людьми, які добре йдуть на контакт з продавцем, охоче розповідають про своє життя і прагнуть, щоб їм співчували. Це зазвичай постійні клієнти похилого віку.

Відвідувачі з незадоволеною потребою в пошані та визнанні зазвичай важкі в спілкуванні. Вони поводяться нетерпляче, зарозуміло або іноді грубо, підкреслюючи свій соціальний статус. Для таких покупців важливими є фірма-виробник, зовнішній вигляд товару, новизна та не надто низька ціна.

Потреба в самовираженні є вищим рівнем у ієрархії потреб за Маслоу. Відвідувачі цієї категорії зазвичай спокійні, урівноважені і впевнені в собі. Вони набувають лікарські засоби для рідних і знайомих або парафармацевтичні товари для себе. Вони чітко формулюють мету свого звернення до аптеки та повністю довіряють професіоналізму продавця.

У реальних умовах людина або суспільство завжди рухаються під впливом комплексу потреб. Деякі з них можуть відходити на другий план, поступаючись місцем домінуючим потребам. Тому в будь-який момент людина або група можуть знаходитися на різних етапах реалізації своїх потреб, і задоволена потреба може поступово втрачати своє значення, породжуючи нову потребу.

1.2 Вплив персоналу підприємства на якість обслуговування споживачів

Якість фармацевтичної допомоги, складовою частиною системи охорони здоров'я, що є, в значній мірі залежить від професійної кваліфікації фахівців. Професійно значущі якості дозволяють людині найуспішніше Існує ряд загальних вимог до працівників будь-якої професії, таких як працьовитість, організованість, відповідальність. Однак важливо визначити і специфічні вимоги до фармацевтичного працівника.

Основною вимогою до фармацевта є здатність виконувати свою роботу на високому рівні протягом тривалого часу. Здавалося б, праця фармацевта не потребує великих фізичних зусиль, але це не зовсім так. Висока працездатність необхідна, оскільки виробниче навантаження в значній мірі визначається не тільки самим працівником, а й поведінкою відвідувачів [15, 16].

Фармацевт на першому столі аптеки не має можливості самостійно регулювати темп роботи або робити паузи. Його ритм роботи визначається зовні, диктується потоком покупців.

Відомо, що працездатність змінюється циклічно, проходячи через три послідовні стадії:

- підвищення працездатності;
- стійке функціонування;
- зниження працездатності.

Практика показує, що зниження працездатності починається через кілька годин роботи (зазвичай після 4 годин), а навантаження часто збільшується у другій половині дня, коли люди повертаються з роботи.

Проте, зменшення працездатності через вік чи стан здоров'я може бути компенсоване майстерністю та досвідом фахівця, що дозволяє йому ефективно справлятися з роботою навіть в умовах високого навантаження.

на нім, поглиблена в його пізнання. Уважність фармацевта виявляється в тому, що він активно вдивляється у відвідувача, прагнучи зрозуміти його настрій, наміри, готовність до здійснення покупки. Увага - необхідна передумова для вибору найбільш ефективного підходу до покупця.

В процесі обслуговування клієнтів провізорові необхідно помічати найдрібніші деталі: якими поглядами обмінялася купівельна пара, яка була емоційна реакція покупця на дане йому пояснення, з яким виразом обличчя він оглядає запропонований товар і т.д. [15,16].

У той же час фармацевт часто змушений розподіляти свою увагу між кількома відвідувачами, наприклад, роз'яснювати інформацію одному, відповідати на питання іншому, подавати для ознайомлення товар третьому, при цьому контролюючи поведінку четвертого. Розподілена увага є професійно важливою якістю фармацевта.

Крім того, увага фармацевта повинна мати здатність до перемикання — тобто вміння свідомо і швидко переключатися з одного об'єкта на інший. Ли-

ше за цієї умови фармацевт може оперативно реагувати на змінні ситуації, несподівані запитання та вимоги відвідувачів.

Професійно важливі якості не є вродженими, вони формуються протягом всього життя. Професійні навички можуть удосконалюватися, проте іноді спостерігається зворотний процес — ослаблення або навіть втрата корисних якостей, що призводить до професійної деградації працівника.

Фармацевт повинен добре знати правила торгівлі, свої права та обов'язки, а також права та обов'язки споживачів. Крім того, він повинен мати базові знання з товарознавства та постійно підвищувати свою фармацевтичну кваліфікацію. Кваліфікований працівник першого столу аптеки добре знайомий з торговим обладнанням і вміє грамотно ним користуватися [16, 17].

Необхідний елемент професійної компетентності продавця - доскональне знання всієї номенклатури лікарських засобів, міжнародних непатентованих найменувань, торгових найменувань, аналогів, списків життєво-необхідних препаратів, призначених для відпустки пільговим категоріям населення. Він повинен бути готовий відповісти на будь-яке питання покупця з приводу кожного наявного в аптеці лікарського препарату.

Добре організоване, систематичне навчання - необхідна умова професійного вдосконалення персоналу [17, 18].

Професійна майстерність фармацевта передбачає не лише знання про товар, але й уміння ефективно продемонструвати його переваги, показати, як він може вирішити життєві проблеми споживача та задовольнити його потреби. Уміння продати товар не зводиться до простого показу, воно полягає в умінні пояснити, як продукт може бути корисним у конкретній ситуації для покупця.

Під час консультації фармацевт має уникати шаблонних, заучених фраз і стандартних підходів. Йому слід намагатися зрозуміти індивідуальні потреби споживача, з'ясувати, що саме очікується від придбання, і орієнтуватися на ці запити. Фармацевт повинен звертати увагу на ефективність препарату, детально розповідати про його переваги, інформувати про правильне застосу-

вання, дозування, протипоказання, можливу взаємодію з іншими лікарськими засобами та їжею.

Головною характеристикою професіонала є його здатність до психологічного взаємодії з покупцями. Психологічна підготовленість фармацевта є важливим елементом, який визначає ефективність взаємодії та впливає на результат консультації та продажу [17]:

- знання ним основ психології особи споживача;

- розуміння особливостей поведінки споживачів;

- розуміння психологічного механізму вироблення і ухвалення купівельного рішення;

- уміння підтримувати з клієнтами ефективне спілкування, стимулювати здійснення покупки;

- здібність до успішної самоорганізації своєї професійної поведінки.

Здоровий контакт - обмін першими поглядами між провізором і відвідувачем один із способів швидкого обміну невербальною інформацією.

Усмішка є потужним інструментом для встановлення емоційного контакту з відвідувачем. Вона повинна бути природною та відкритою, оскільки допомагає створити атмосферу довірчого спілкування, що є важливим для формування позитивного враження.

Жести й рухи також мають велике значення: вони служать вітанням і допомагають привернути увагу відвідувача, спонукаючи його до контакту. Вони є важливою частиною невербальної комунікації, яка робить спілкування більш природним.

Словесне вітання повинно бути простим і коротким, але водночас зрозумілим, щоб зацікавити відвідувача та створити позитивне перше враження.

Перша фаза спілкування, де необхідно встановити контакт із незнайомою людиною, є найбільш складною. Фармацевт може полегшити цей процес, застосовуючи кілька ефективних прийомів. Наприклад, вже перший погляд, спокійний, уважний і привітний, може стати стартом для встановлення

контакту. Він повинен бути коротким, але не надто пильним, оскільки тривале і агресивне спостереження може викликати у відвідувача дискомфорт.

Важливо також враховувати вираз обличчя, який має бути дружнім і відкритим. Тільки так фармацевт зможе налагодити швидкий та ефективний контакт.

Крім того, фармацевт має уникати холодного або байдужого погляду, який може відштовхнути покупця. Оцінюючий погляд також неприпустимий, оскільки це може спричинити у відвідувача почуття незручності або неприязні.

Ключовим моментом є те, що фармацевт не повинен робити оцінок щодо покупця, оскільки кожен відвідувач має свої індивідуальні особливості. Важливо зберігати нейтральність і поважати особистість кожної людини, незалежно від зовнішніх ознак [17,18].

Тому украй небажано, щоб фармацевт оцінював, навіть про себе, зовнішню привабливість відвідувача. Відомо, що на наше сприйняття інших людей істотно впливає, наскільки ми рахуємо їх фізично привабливими. До тих з них, хто представляється нам несимпатичним, мимоволі складається гірше відношення.

Алгоритм опиту відвідувача

Алгоритм опиту відвідувача аптечної установи з метою з'ясування його дійсних потреб включає ряд послідовних етапів:

– з'ясувати, у кого виникла проблема із здоров'ям (у самого відвідувача, члена його сім'ї і так далі);

– які симптоми нездужання і причини звернення в аптеку;

– які заходи (консультація у медичних працівників, інших осіб, застосування ЛП) вже приймалися, їх результат;

– чи є які-небудь хронічні захворювання, чи турбують вони в даний час;

– чи приймаються в даний час ЛЗ, БАД у зв'язку з якими-небудь захворюваннями (іншими, хронічними) і які саме?

Для успішної презентації фармацевт повинен враховувати кілька ключових принципів:

1. Уникати перебільшень і надмірних обіцянок. Використання модних слів або заяв про препарат як найефективніший у світі може викликати недовіру, тому важливо залишати враження достовірності та реалістичності.

2. Перетворювати слабкі сторони на сильні**.** Якщо є недоліки, про які відвідувач сам може згадати або запитати, варто заздалегідь підготувати відповідь, яка знизить вірогідність заперечень та підвищить довіру до продавця.

3. Доводити всі аргументи. Важливо, щоб покупець розумів усі переваги препарату або продукту, не забуваючи про корисність та зручність його використання.

4. Не зловживати спеціальними термінами. Продавець не повинен використовувати складну термінологію, яка може заплутати або налякати покупця. Це важливо для того, щоб уникнути дискомфорту відвідувача і показати повагу до його знань.

5. Проявляти винахідливість і використовувати яскраву мову**.** Опис товару повинен бути захоплюючим і переконливим. Яскраві образи допомагають створити у відвідувача картину того, як товар вирішує його проблеми або задовольняє потреби.

6. Прийом залучення. Потрібно ставити питання, які допоможуть відвідувачу уявити, як він починає використовувати товар після покупки, наприклад: «Як ви думаєте, як цей препарат полегшить ваше самопочуття?» Це дозволяє клієнту уявити вигоду від товару та зробити вибір.

7. Заперечення**.** Заперечення можуть бути істинними або помилковими. Важливо застосовувати так званий тест “якщо”: якщо продавець задовольнить вимогу, чи готовий покупець зробити покупку? Істинне заперечення приведе до конкретної відповіді, тоді як помилкове викликає нові запере-

чення. Ігнорування помилкових заперечень може допомогти продовжити переговори.

8. Подолання помилкових заперечень**.** Помилкові заперечення часто виникають через психологічний захист, страх або бажання уникнути відповідальності. Вони можуть бути не зовсім щирими і можуть бути просто відмовкою для уникнення угоди. Продавець має стежити за невербальними сигналами, щоб зрозуміти, чи є це реальним запереченням чи просто бажанням уникнути покупку.

Ці принципи допомагають продавцю, зокрема фармацевту, ефективно взаємодіяти з покупцями та досягати успішних продажів, створюючи атмосферу довіри та розуміння [15, 16].

1.3 Заходи стимулювання реалізації фармацевтичної продукції

Програма лояльності має на меті заохочення споживачів, які регулярно використовують певний продукт чи послугу. Це допомагає не тільки збільшити продажі, а й зміцнити взаємодію з постійними клієнтами, що, в свою чергу, знижує витрати на залучення нових покупців. Найпоширенішими методами стимулювання збуту серед фармацевтичних продуктів є:

1. Знижки та акції**.** Наприклад, на безрецептурні препарати або товари медичного призначення. Знижки можуть бути тимчасовими або постійними для постійних клієнтів.

2. Програми накопичувальних балів або бонусів**.** Споживач може накопичувати бали при кожній покупці, які потім можна обміняти на безкоштовні товари або знижки на майбутні покупки.

3. Безкоштовні зразки. Пропозиція безкоштовних пробних доз нових або популярних продуктів допомагає споживачам ознайомитися з ними без фінансових зобов'язань.

4. Подарунки за покупку. Заохочення покупців до імпульсивних покупок шляхом надання подарунка за покупку певного товару чи на певну суму.

5. Персоналізовані пропозиції. В залежності від історії покупок, фармацевти можуть пропонувати індивідуальні знижки або акції, що стимулює клієнтів робити покупки саме в цьому магазині.

6. Акції "Купи 1 — отримай 1 безкоштовно"**.** Це стимулює покупців придбати більше товарів за знижену ціну або безкоштовно.

7. Тематичні розпродажі та сезонні знижки. Наприклад, пропозиції на препарати в період холодів або перед святами, коли споживачі активно купують ліки або медичні засоби.

Ці заходи допомагають не тільки збільшити обсяг продажів, а й сформувати лояльність споживачів до бренду або аптечної мережі і т.д. [1, 17, 18]

Мета програми: розширення, зростання і утримання прихильників.

Розширення означає можливість компанії збільшити кількість клієнтів за рахунок їх переманювання від конкурентів.

Перетворення клієнтів в прихильників через програми лояльності базується на створенні взаємовигідних відносин, які мотивують покупців повертатися знову і знову. Це не тільки збільшення кількості покупок, але й зміцнення емоційного зв'язку з брендом. Ось як це можна досягти через ефективні методи:

1. Видаємо дисконтні картки – вони дають право на знижки або бонуси, що стимулює постійне використання послуг компанії, збільшуючи кількість імпульсних покупок і дозволяє покупцям відчувати себе частиною ексклюзивного клубу.

2. Проводимо аналіз – регулярний моніторинг переваг та звичок покупців дозволяє персоналізувати пропозиції, роблячи їх більш привабливими та відповідними інтересам кожного клієнта.

3. Формуємо думку "Я — номер Перший" – створення відчуття значущості для клієнта за допомогою спеціальних пропозицій, персональних бонусів чи статусу у програмі лояльності допомагає йому відчути себе важливим.

4. Пишемо листи. Дзвонимо. – персоналізоване спілкування через листи або телефонні дзвінки дає клієнту відчуття уваги, що зміцнює зв'язок і підвищує лояльність.

5. Пам'ятаємо все про нашого клієнта – зберігання та використання інформації про клієнта дозволяє пропонувати йому саме ті продукти чи послуги, які будуть найбільш корисні, що підвищує ефективність взаємодії.

6. Даємо особливі привілеї – надання унікальних привілеїв для лояльних клієнтів, таких як ранній доступ до акцій, ексклюзивні знижки чи спеціальні пропозиції, заохочує їх повернення.

7. Звертаємося по особливому – персоналізоване звертання та індивідуальний підхід в обслуговуванні створює у клієнта відчуття важливості і особливого ставлення до нього.

8. Надаємо ексклюзивні номери телефонів – надаючи клієнтам прямий контакт з персоналом чи менеджером, компанія показує свою готовність до оперативного вирішення питань, що додає цінності взаємодії.

9. Даємо гарантії – надання гарантій на товари або послуги допомагає клієнтам відчути впевненість в якості та надійності продукції чи послуг.

10. Опитуємо клієнтів з метою визначення їх нових бажань – регулярні опитування дозволяють краще зрозуміти потреби клієнтів і адаптувати пропозиції під їх інтереси, що покращує взаємини і підвищує довіру.

Ці стратегії допомагають не лише залучати нових клієнтів, а й перетворювати їх на лояльних прихильників, що забезпечує стабільний дохід і сильні взаємини з брендом [16, 17, 18].

Останнім часом аптеки почали боротися за клієнтів шляхом надання знижок покупцям (переважно постійним) в основному за допомогою дисконтних карт.

Справді, дисконтні карти мають великий маркетинговий потенціал для аптечних мереж, оскільки вони не лише мотивують покупців до здійснення покупок, але й сприяють збору цінної інформації про їхні уподобання. Ось як можна використовувати ці картки для досягнення бізнес-цілей:

1. Залучення клієнтів через знижки – надання знижок на святкові дні, вихідні або на конкретні групи товарів, такі як парафармацевтика, дозволяє залучати більше покупців, збільшуючи кількість продажів безрецептурних ліків або медичних виробів. Це також стимулює імпульсні покупки, оскільки покупці часто реагують на тимчасові знижки.

2. Анкетування та збір даних – для отримання дисконтної картки покупці заповнюють анкети, що дозволяє аптеці зібрати важливу інформацію про своїх клієнтів, включаючи вік, медичні потреби та інші переваги. Це допомагає точно налаштувати маркетингові стратегії та пропозиції відповідно до вподобань цільових аудиторій.

3. CRM-системи для управління взаєминами з клієнтами – використання карток в поєднанні з CRM-системами дає змогу вести облік клієнтів і їхніх покупок. Завдяки цьому аптека може проводити персоналізовані маркетингові кампанії, надсилати спеціальні пропозиції, нагадування про необхідність повторної покупки або інші персоналізовані повідомлення.

4. Аналіз цільової аудиторії – за допомогою дисконтних карт можна визначити, які товари користуються найбільшим попитом серед різних сегментів клієнтів, що дозволяє ефективніше управляти асортиментом і акціями.

5. Підвищення лояльності через персоналізацію – для постійних покупців можна створювати спеціальні програми лояльності з додатковими привілеями, такими як ексклюзивні знижки, спеціальні акції або бонуси на покупки, що ще більше мотивує їх до повторних візитів.

Такі стратегії дозволяють не лише збільшити продажі, але й значно покращити взаємини з клієнтами, що може призвести до їхнього довгострокового утримання [17, 18].

Споживачі часто з побоюванням відносяться до всяких промо-акціям, прагнучи по можливості обходити їх стороною. Якщо ми любимо купувати, це не означає, що нам подобається, коли нам намагаються нав'язати навіть потрібну продукцію. Експерти вважають, що близько чверті покупців не бажає удаватися до допомоги продавця і вже тим більше користуватися

нав'язливими послугами всміхненого промоутера. Такий тип «соромливого» споживача набагато краще засвоїть, що підходить йому більшою мірою, при самостійному ознайомленні з інструкціями і іншими наочними POS-матеріалами [15, 16, 17].

Дійсно, бездумний підхід до проведення промо-кампаній може призвести до негативних наслідків для аптечних мереж і навіть до фінансових втрат. Необдумані знижки або промо-акції, особливо в умовах високої конкуренції, можуть знизити довіру до товара або бренду, а також привести до втрат через нерозумне планування.

Для ефективного стимулювання попиту та заохочення покупців, важливо розуміти баланс і проводити такі програми, які принесуть користь як клієнтам, так і аптечним мережам. Ось кілька ефективних стратегій:

Серед найбільш популярних заходів, знижки можуть працювати, якщо вони є обґрунтованими. Знижки не повинні бути занадто великими, щоб не знизити сприйняття вартості товару. Наприклад, знижки на рівні 5-10% можуть бути ефективними для популярних безрецептурних лікарських засобів і парафармацевтичної продукції.

Організація сезонних або святкових акцій (наприклад, «Чорна п’ятниця») може допомогти збільшити кількість покупок, а також привернути увагу нових клієнтів. Проте це не повинно бути занадто частим явищем, щоб не підривати довіру до ціни товару.

Як уже згадувалося, дисконтні карти та бонусні програми на основі накопичених балів — це відмінний спосіб залучити покупців до повторних покупок. Клієнти зможуть отримувати вигоди за свою лояльність, що призведе до зростання їхнього задоволення та взаємин з аптекою.

Це один із ефективних способів підвищити продажі без зниження ціни. Наприклад, «10% безкоштовно» або «Третій товар безкоштовно» дозволяє споживачам отримувати більше за ту ж ціну і створює ефект вигоди без прямого зниження вартості.

Окрім стандартних знижок, для заохочення покупок можна запропонувати споживачам товари у комплекті, що доповнюють один одного, або пропонувати збільшену кількість товару за вигідною ціною. Це може бути актуальним для парафармацевтики, де клієнти можуть купувати не один, а цілий набір продуктів для здоров'я.

Персоналізація пропозицій: Завдяки CRM-системам аптека може пропонувати індивідуальні акції для лояльних клієнтів, враховуючи їх попередні покупки та переваги.

Важливо розуміти, що навіть найкраща програма заохочення повинна бути частиною загальної стратегії, що включає належне планування, аналіз ефективності та баланс між залученням нових клієнтів і збереженням доходів [15, 16, 17].

Підходити до заохочення покупок треба обережно, і важливо знаходити баланс між вигодою для споживача та уникненням створення враження, що товар продається через часті знижки чи надмірні акції. Споживач може швидко втратити інтерес або сприймати товар як зниженого класу через часті знижки.

Однак використання деяких стратегій, таких як **семплінг**, може бути дуже ефективним способом створити лояльність та зацікавленість покупців, особливо в аптеках. Ось кілька способів, як ці акції можуть працювати на зростання продажів:

1. Семплінги (Sampling**)**: Роздача пробників або маленьких зразків продукції, як-от лікувальної косметики або парафармацевтики, дійсно може стимулювати покупця до покупки. Це особливо важливо, коли мова йде про новий продукт або продукт, який покупець ще не пробував. Коли споживачі отримують безкоштовний зразок, вони можуть не тільки протестувати товар, але й відчути, що їхні інтереси враховуються, що, в свою чергу, підвищує довіру до бренду.

2. Підвищення емоційної прив'язаності до аптеки: Пропозиція приємних сюрпризів або подарунків може значно змінити відношення

клієнта до конкретної аптеки. Споживачі часто повертаються туди, де їм надали турботу чи несподівану приємність. Це створює емоційну прив'язаність, яка забезпечує лояльність і підвищує ймовірність того, що покупець повернеться за наступною покупкою.

3. Поштовх до імпульсних покупок: Пряма взаємодія з покупцем дозволяє швидко визначити його інтереси та потреби. Наприклад, коли покупець отримує інформацію про знижку або пробник товару безпосередньо в точці продажу, це може спонукати до імпульсної покупки, яку він не планував. Такий підхід важливий, адже багато споживачів роблять покупки саме на основі спонтанного бажання.

4. Залучення нових клієнтів: Визначення нових сегментів споживачів і їх потреб може стати важливим фактором у розвитку продажів. Аптека може використовувати інформацію з семплінгів для аналізу попиту, щоб адаптувати свої стратегії стимулювання продажу [17, 18].

Таким чином, правильне використання програм заохочення покупок через зразки і додаткові бонуси може значно покращити лояльність до продукту та аптеки в цілому. Важливо не лише запропонувати вигоду, а й створити позитивні емоції у покупця, що сприятиме не тільки одноразовій покупці, а й довгостроковим взаєминам.

Дійсно, ефективність акцій та промо-кампаній на місцях продажів значною мірою залежить від правильної організації та балансу між інформуванням покупців і не перевантаженням торгового простору зайвою рекламою. Ось кілька важливих аспектів, на які варто звернути увагу при плануванні промо-акцій у аптеці:

1. Пропоновані листівки, проспекти, відеоролики та інші форми реклами можуть значно підвищити ефективність акцій, якщо вони не перебільшують. Надмірна кількість рекламних елементів може призвести до зворотного ефекту — клієнти можуть відчути інформаційну перевантаженість і втратити інтерес до пропозиції. Важливо організувати простір так, щоб акція привертала увагу, але не заважала покупцям здійснювати свій вибір.

2. Вибір правильно підготовленого персоналу для проведення акцій — ключовий момент. Промоутери повинні бути компетентними, дружніми та привітними, щоб викликати довіру у клієнтів. Вони мають не лише пропонувати товар, але й дати детальну інформацію, яка допоможе покупцеві зробити осмислений вибір. Якщо ж персонал неуважний або недбалий, це може призвести до негативної реакції та впливати на імідж аптеки.

3. Вибір товару для знижок або семплінгів має враховувати сезонність, попит та специфіку продукту. Наприклад, продавати ліки, які і так користуються попитом у певний сезон (як-от вітаміни взимку), може бути не так ефективно, оскільки ці товари і так будуть придбані без акцій. Водночас, акція на сезонні або нові продукти може бути набагато вигіднішою, оскільки така акція може привернути додаткову увагу покупців.

4. Ключовим моментом є не тільки якість продукту, але й його здатність залишити позитивне враження. Якщо продукт не виправдає очікувань після безкоштовного тестування, покупці навряд чи звернуться до нього в майбутньому, а сама акція може створити негативне враження про бренд. Саме тому важливо, щоб товар, що пропонується для семплінгу, був перевірений на якість та мав реальні переваги.

5. Товарні акції не повинні створювати у покупців враження, що акційна пропозиція є лише тимчасовим заходом для швидкого збуту, адже це може підривати цінність товару в очах покупця. Стратегія знижок повинна бути ретельно продумана і вчасно припинена, щоб не створювати ефект «вічної знижки», який може призвести до демпінгу цін.

Таким чином, важливо ретельно підходити до вибору товарів для акцій, вибору персоналу та організації рекламних матеріалів. Правильний баланс між інформаційними кампаніями і не надмірним впливом на покупців забезпечить успіх у довгостроковій перспективі, зберігаючи лояльність клієнтів і створюючи позитивний імідж аптеки [17, 18].

Продукти з високим рівнем лояльності, такі як відомі бренди ліків, які роками зарекомендували себе серед споживачів, зазвичай не потребують

Висновки до розділу 1

1. В роботі доведено, що одним з важливих факторів, які сприяють економічному успіху підприємства є впровадження системи управління якістю та її належне функціонування.

2. Проаналізовано принципи менеджменту якості з акцентом на орієнтаця на замовника.

3. Доведено, що перехід до нових моделей ринкових відносин у сучасному конкурентному середовищі потребує переосмислення та трансформації методів управління, а також створення дієвої системи менеджменту із впровадженням сучасних принципів, методів і підходів.

РОЗДІЛ 2.
СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ ЕФЕКТИВНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ КЛІЄНТІВ У ФАРМАЦІЇ

2.1 Аналіз ECR - системи ефективного обслуговування клієнтів

Наразі головною стратегією управління підприємством має стати стратегія конкурентної раціональності, що полягає в активному пошуку стійких переваг над конкурентами через задоволення потреб споживачів. Це призвело до того, що пропозиція тепер випереджає попит, і ринок продавця поступився місцем ринку споживача. Сьогодні підприємствам необхідно докладати значних зусиль для залучення клієнтів, щоб підтримувати свою конкурентоспроможність і забезпечити максимальний прибуток. Одним із дієвих інструментів для досягнення цих цілей є впровадження системи ефективного обслуговування клієнтів – ECR (Efficient Consumer Response) [19, 20].

Продовженням розвитку концепції якісного інформування споживачів (клієнтів) є система ефективного обслуговування клієнтів (ECR) в каналах просування фармацевтичної продукції.

Ця система включає в себе управління певною категорією продукції, запасами, постачаннями та інформацією. Зокрема:

Управління категорією продуктів передбачає співпрацю між виробниками, дистриб'юторами, аптеками та споживачами в процесі прийняття рішень щодо ширини, глибини, насиченості та порівняння товарного асортименту. Учасники логістичного ланцюга ще на етапі розробки концепції та складання планів впровадження нових товарів спільно оцінюють їх вплив на досягнення цілей партнерів, визначають рентабельність з урахуванням усіх витрат, а також планують момент виходу товарів на ринок і обсяг запасів. Разом вони розробляють стратегічні програми просування товарів і оцінюють їх ефективність.

Управління запасами та постачаннями препаратів здійснюється через передачу інформації, регулярну інвентаризацію, автоматичний розрахунок

замовлень, моніторинг доступності товарів та ефективне переміщення продукції від постачальників до роздрібних посередників або споживачів, мінімізуючи перевезення і простої.

Управління інформацією базується на наданні повного доступу до торгової інформації для кожного з партнерів, що необхідна для просування відповідної категорії товарів.

Автоматична ідентифікація фармацевтичних продуктів за допомогою штрихового кодування, реєстрація щоденних (або періодичних) продажів, електронний обмін даними та інші технології забезпечують ефективне управління постачаннями, роблячи їх відповідними потребам клієнтів [21, 22].

Стратегія ECR сприяє:

- подоланню бар'єрів на шляху переміщення товарів частої закупівлі від виробника до роздрібних посередників та аптечних закладів,
- виключення даремних дій,
- скорочення часу реакції на реальний попит, а завдяки цьому –
- зростанню рівня обслуговування клієнтів.

Одним з розповсюджених недоліків впроваджуваних систем управління підприємством є слабке управління взаєминами із клієнтами. Тому все більше підприємств прагне використати CRM як платформу для розвитку бізнесу [20, 21, 22].

2.2 Аналіз CRM - системи ефективного обслуговування клієнтів

CRM (Customer Relationship Management) – це система управління взаєминами з клієнтами. Цей термін охоплює філософію ведення бізнесу в компанії, орієнтованій на клієнта, де ефективні механізми роботи з клієнтами інтегруються в усі процеси організації. Ми визначаємо CRM як систему (процеси) взаємодії з клієнтами протягом всього їхнього життєвого циклу, спрямовану на досягнення основних цілей:

- створення конвеєра для залучення нових клієнтів,
- розвиток існуючих клієнтів.

Це дозволяє мінімізувати вплив людського фактора при роботі з клієнтами і забезпечити повну прозорість діяльності в таких сферах, як продажі, маркетинг та обслуговування клієнтів.

Наразі багато компаній вже впровадили системи автоматизації окремих аспектів своєї діяльності, зокрема у бухгалтерії. Проте для подальшого розвитку бізнесу в умовах конкуренції необхідне підвищення ефективності та відкриття нових можливостей.

Основними завданнями розширення бізнесу є оптимізація взаємин з наявними та потенційними клієнтами і партнерами [22]. За допомогою таких систем можна оцінити ефективність витрат на різні маркетингові програми та акції. Аналізу піддаються не лише первинні відгуки потенційних клієнтів, а й конкретні фінансові показники, навіть якщо між проведенням акції та укладенням контракту проходить кілька місяців.

Впровадження CRM-системи дозволяє:

- розширити клієнтську базу,
- зробити збут прогнозованим,
- передавати інформацію про клієнта без втрат сервісному підрозділу.

Особливу увагу слід приділяти якісному післяпродажному обслуговуванню, професіоналізму та своєчасному реагуванню на запити клієнтів. Високий рівень сервісу забезпечує утримання клієнтів та їх лояльність, а CRM-система допомагає налаштувати безперебійну та ефективну роботу обслуговуючого підрозділу [23, 24].

При належній інтеграції CRM система об'єднує користувацькі та допоміжні служби, забезпечуючи повний огляд бізнесу з усіх 360 градусів. CRM дозволяє повноцінно обробляти та інтерпретувати ключові виробничі та фінансові дані, даючи можливість компанії перетворювати нематеріальні активи, такі як клієнти та їхнє сприйняття торгової марки, на фінансовий капітал. В центрі уваги CRM-системи знаходяться клієнти підприємства, а не його бізнес-процеси (табл.2.1).

Таблиця 2.1

Принципи CRM-системи

Принцип		Кількість клієнтів
Клієнтингу	система тривалих взаємозв'язків між виробником і фірмами-посередниками	30
Портфоліо	аналіз портфеля клієнтів з метою утримання або збільшення ринкової частки	≥ 30
Диференціювання клієнтів	визначенням критеріїв для розподілу клієнтів на групи	

Принципи клієнтингу застосовуються в роботі з невеликою кількістю клієнтів (до тридцяти), тобто у системах тривалих взаємозв'язків, де між виробником і фірмами-посередниками встановлюються не лише економічні, а й соціальні відносини, що базуються на партнерських, дружніх зв'язках або навіть особистій прихильності.

Принципи теорії портфоліо використовуються при роботі з великою кількістю клієнтів, тобто для аналізу портфеля клієнтів з метою утримання або збільшення ринкової частки.

Одним з елементів реалізації цієї теорії є диференціація клієнтів, яка передбачає визначення критеріїв для розподілу клієнтів на групи. Кожній групі пропонуються умови, що стимулюють клієнтів переходити з менш важливої групи в більш значущу для оптової фірми.

Клієнт повинен залучатися до компанії через різні програми лояльності, де кожен клієнт відчуває свою цінність для підприємства.

Конкуренція поступово переходить від політики цін на товари до політики якості наданих послуг [23, 24, 25].

Ґрунтуючись на вказаних принципах, концепція CRM є шляхом змін в стратегії, бізнес-процесах, організації і технічній інфраструктурі з метою поліпшення управління підприємством з акцентом на поведінку клієнта.

Це означає збір і підготовку даних про всіх клієнтів з метою подальшого використання отриманої інформації для прогнозування контрактів, їх відстежування, підтримки їх обслуговування, супроводу замовлень і продажів, тобто для збільшення доходів і операційної ефективності [26, 27].

Фактично, використання концепції CRM дозволяє надавати клієнтам більше товарів та послуг, ґрунтуючись на розумінні їхніх справжніх потреб. Причому клієнти можуть не усвідомлювати своїх потреб до того моменту, поки їм не буде запропоновано можливість їх задоволення.

Переваги CRM-системи:

- Легко налаштовується під специфіку будь-якого бізнесу.
- Надзвичайно проста та зрозуміла в користуванні.
- Постійно адаптується до змін у бізнес-процесах компанії та нових рішень у сфері інформаційних технологій.

Вибір та впровадження інформаційних систем для управління підприємством є критично важливим етапом розвитку бізнесу. Це питання не слід залишати без уваги, а інколи може вимагати безпосередньої участі власників компанії.

Вибір партнера для впровадження системи залежить від самого типу системи та методики її впровадження. Системи, що застосовуються в західних країнах, змушують бізнес «підлаштовуватися» під бізнес-логіку системи, в той час як вітчизняні системи можуть запропонувати високу гнучкість, здатність автоматизувати навіть нелогічні бізнес-процеси, не порушуючи встановлені взаємини або правила в компанії.

Перед реалізацією проекту впровадження системи важливо визначити, хто буде керувати проектом. Якщо керівництво бере на себе консалтингова компанія, необхідно бути готовим погодитися з її методикою впровадження системи, при цьому важливо уникати «перетягування ковдри» на себе під час реалізації проекту. Якщо компанія планує здійснити проект самостійно, то вона повинна мати висококваліфікованих фахівців або залучити іншу ком-

панію, яка візьме на себе управління проектом. Відповідальність за успіх проекту лежить на тій особі чи компанії, яка ним керує [27, 28, 29].

Компанія, яка має ефективно працюючу систему управління підприємством, завжди може розраховувати на увагу та пошану не тільки клієнтів, але й партнерів по бізнесу.

Щодо послідовності дій у робочий день або тиждень, важливо мати чіткий план розподілу часу, який включає детальні інструкції для кожного етапу роботи. Стара думка, що керівнику достатньо лише результату, а процедури й процеси можуть виконувати інші, є помилковою. Саме процедури та процеси дають реальний результат. Наприклад, роботу з клієнтами слід розбивати на складові етапи, що називаються «моментами істини в процесі». У ці моменти необхідно навчити людей діяти правильно, щоб це принесло максимальний дохід [29, 30].

Необхідно контролювати й змушувати працювати людей, навчати їх, які дії необхідно робити, тоді одні будуть це виконувати, а інші будуть знати, що завжди буде контроль. У багатьох компаніях існує корпоративна культура, коли співробітник отримує однакову зарплату незалежно від того, як добре або погано він виконує свою роботу. Це створює відчуття, що немає потреби докладати зусиль для покращення результату. У таких умовах працівники можуть відхилятися від плану розподілу часу, якщо вважають це доцільним, але в такому разі вони повинні обґрунтувати, що їхня діяльність була економічно вигіднішою для компанії, ніж те, що було заплановано.

Звітність у компаніях зазвичай не є проблемою, оскільки існують стандарти роботи, посадові інструкції та звіти. Завдання ставляться на початку місяця, а їх виконання контролюється в кінці. Однак, щоб досягнути значно кращих результатів, важливо проводити проміжний контроль і вчасно коригувати діяльність, якщо щось йде не так. Паперова звітність займає багато часу та відволікає працівників, а також керівника, який не може зосередитися на своїй основній роботі. В електронному вигляді керівник завжди має мож-

ливість перевірити, чи все під контролем, і спостерігати за виконанням завдань співробітниками.

У компаніях з клієнтоорієнтованим підходом кожен співробітник розуміє, що його зарплату платять клієнти. З клієнтами можна не погоджуватися, вести дискусії або навіть відмовлятися від виконання певних замовлень. У такому середовищі кожен співробітник розуміє, що в основі стратегії компанії лежить концепція CRM. Кожна сфера бізнесу потребує індивідуального підходу до реалізації CRM-проекту. Наприклад, у фармацевтичних компаніях обов'язковим елементом CRM-системи є модуль керування медичними представниками [30, 31].

Кожна компанія вибудовує унікальну схему взаємин із клієнтами. З іншого боку, у міру росту конкуренції кожна компанія шукає свій унікальний хід. Дуже часто шляхи різних компаній перетинаються. Так, в Америці за клієнта починають боротися з народження, якого практично завалюють рекламними пропозиціями [32, 33,34].

Ефект від реалізації CRM-проекту може бути дуже значним не тільки для великих підприємств, але й для малого та середнього бізнесу. Статистика показує, що приріст обороту та прибутковості після впровадження CRM у таких компаніях часто є більшим, ніж у великих організаціях, і може досягати 70-90%. Це пов'язано з тим, що впровадження CRM на невеликому підприємстві є більш простим і сприймається співробітниками з більшим ентузіазмом.

Вже через кілька тижнів після впровадження проекту можна відчути перші результати, а через 2-3 місяці компанія може помітити значне зростання продажів і прибутковості. Важливо пам'ятати, що успішний CRM-проект починається зі стратегії, а закінчується інформаційними технологіями. CRM-рішення включає кілька ключових складових:

- Організаційна структура, орієнтована на клієнта**.**
- Бізнес-процеси**.**
- Регламенти роботи з клієнтами**.**

- Програмне забезпечення для роботи з клієнтами**.**

Регламенти та правила роботи з клієнтами повинні пронизувати всі аспекти діяльності організації, включаючи продажі, маркетинг, сервіс, логістику, виробництво та фінанси. Хоча основні регламенти зазвичай стосуються фронт-офісу (продажів, маркетингу та сервісу), діяльність бек-офісу також має велике значення для задоволення клієнтів і їх лояльності, оскільки вона впливає на якість товару, терміни поставки та взаєморозрахунки з контрагентами [34, 35].

Управління взаємовідносинами з клієнтами є важливим етапом для залучення нових клієнтів, перетворення нейтральних покупців на лояльних і відданих клієнтів, а також перетворення цих відданих клієнтів на бізнес-партнерів або агентів. Така стратегія працює на будь-якому ринку і дозволяє організації побудувати стійкі відносини з клієнтами на кожному етапі їхнього життєвого циклу.

Щоб успішно впровадити таку стратегію, необхідно грамотно керувати взаємовідносинами, а також впроваджувати регламенти роботи з клієнтами. Це включає дрібні, на перший погляд незначні елементи, які мають величезне значення, такі як:

- сценарії відповідей на телефонні дзвінки,
- швидкість реакції на запити клієнтів,
- структура комерційних пропозицій,
- програми лояльності,
- пропозиції щодо суміжних продуктів та інше.

CRM-проект повинен починатися з чіткої ідеї, стратегії та плану. Після цього розробляються регламенти, правила, бізнес-процеси та посадові інструкції. Автоматизація процесів взаємин із клієнтами — це важливий, але не першочерговий крок. Вона має бути підтримкою існуючих процесів і регламентів, а також розвиватися разом із компанією. Таким чином, CRM-система має стати інструментом для підтримки і вдосконалення клієнтоорієнтованого бізнесу, який з часом буде зростати та адаптуватися до змін [36].

Бізнес-завдання CRM:

1. Управління медичними представниками
2. Управління взаємовідношеннями з дистриб’юторами
3. Управління маркетингом
4. Повна історія взаємовідношень з різними категоріями компаній

1. Управління медичними представниками складається з таких етапів:

Проект впровадження CRM-системи для фармацевтичної компанії включає кілька важливих етапів, кожен з яких забезпечує ефективне управління взаємовідносинами як з медичними представниками, так і з дистриб'юторами та іншими ключовими партнерами.

1. Управління медичними представниками**:**

- Планування й контроль візитів — для оптимізації маршрутів і відвідувань лікарів. Це допомагає забезпечити ефективність роботи представників і максимізувати покриття медичних установ.
- Аналіз відвідувань — зокрема по кожному препарату, медичному представникові, регіонах і містах, що дозволяє визначити найбільш ефективні напрямки для подальшої роботи.
- Контроль витрат — на маркетингові активності, що дає змогу тримати бюджет під контролем і зменшувати витрати на кожного лікаря.
- Єдине сховище маркетингових матеріалів — для централізованого доступу до всіх необхідних ресурсів, що підвищує ефективність роботи представників.

2. Управління взаємовідносинами з дистриб'юторами:

- Планування поставок - на основі аналізу продажів по регіонах, що допомагає точніше прогнозувати потреби та зменшити витрати.
- Кредит-контроль - забезпечення контролю над платежами і заборгованістю, що знижує ризики і покращує фінансовий стан компанії.

3. Управління маркетингом**:**

- Аналіз конкурентів - допомагає відслідковувати дії конкурентів і визначати напрямки для покращення власної стратегії.

- Сегментація клієнтів - на основі різних критеріїв, таких як потреби, регіони чи сегменти ринку.
- Цільові маркетингові впливи - з метою ефективного впливу на окремі групи клієнтів.
- Планування і контроль бюджетів маркетингових заходів - це дозволяє здійснювати моніторинг витрат на маркетингові активності та запобігати перевищенню бюджету.
- Аналіз місткості ринку - допомагає виявити перспективні напрямки для розширення.

4. Повна історія взаємовідносин:

- Єдина база даних - лікарень, лікарів, аптек, що забезпечує централізований доступ до інформації.
- Історія лояльності - відстежування змін у лояльності лікарів до компанії та її препаратів, що дає змогу коригувати стратегію взаємовідносин.
- Формування бази opinion-лідерів - підтримка лояльних лікарів для просування нових продуктів.

Проект впровадження CRM системи в компанії є багатоетапним і забезпечує оптимізацію процесів на всіх етапах взаємодії з клієнтами, партнерами та медичними установами. Основні етапи проекту включають:

1. Постановка завдання та розробка Технічного завдання:

- На цьому етапі визначаються основні потреби компанії та вимоги до CRM-системи. Визначається, які функціональні можливості необхідні для адаптації системи до існуючих бізнес-процесів.
- Створюється технічне завдання, яке буде основою для подальшої розробки і налаштування програмного забезпечення.

2**.** Технічне й програмне настроювання системи:

- Після розробки технічного завдання CRM-система налаштовується відповідно до вимог і специфікацій. Це включає інтеграцію з існуючими системами компанії, налаштування бази даних, структури звітів і управління взаємовідносинами з клієнтами.

3. Експериментальна експлуатація й навчання користувачів:

- Проводиться тестування CRM-системи в реальних умовах роботи компанії. Це дозволяє виявити потенційні проблеми та провести коригування перед повним запуском.
- Навчання користувачів є важливим етапом, оскільки для ефективного використання CRM необхідно, щоб співробітники компанії мали відповідні навички і знання для роботи з новим програмним забезпеченням.

Функціональні можливості CRM:

- Управління базами даних: CRM дозволяє вести облік аптек, магазинів, оптових компаній, лікувальних установ і постачальників медичних препаратів, оптимізуючи роботу з партнерами і підвищуючи ефективність бізнес-процесів [35, 36].
- Відслідковування виконання замовлень: Система забезпечує моніторинг реалізації замовлень клієнтів, що дозволяє оцінювати ефективність і місткість ринку.
- Реєстрація лікарів та фахівців: У CRM реєструються лікарі, які брали участь у тестуванні нових препаратів, а також фахівці, до яких можна звертатися за рекомендаціями. Це допомагає зберігати та розвивати лояльність до компанії.
- Облік витрат: CRM дозволяє вести облік витрат на підставі поїздок торговельних представників, включаючи витрати на рекламно-сувенірну продукцію (РСП). Це дає змогу формувати акти списання витрат автоматично.
- Звітність і аналіз: Завдяки інформації, що реєструється в системі, компанія може формувати звіти про ефективність і прибутковість продуктів, що поставляються, а також проводити аналіз популярності препаратів серед клієнтів.

Впровадження CRM системи дає компаніям значні переваги, зокрема:

Переваги використання CRM системи:

1. Зручний мережний органайзер для систематизації даних про клієнтів, обліку контактів, договорів і документообігу. Це дозволяє швидко отримувати доступ до потрібної інформації та підтримувати порядок у роботі з клієнтами.

2. Сучасна система пошуку та фільтри, що дозволяють знаходити інформацію за ключовими словами, категоріями клієнтів, спеціалізацією, регіоном, станом переговорів тощо. Це значно полегшує роботу і економить час.

3. Механізм нагадувань**,** який допомагає не забути про необхідність зв'язатися з клієнтом, виконати замовлення чи проконтролювати оплату. Це покращує ефективність взаємодії та допомагає уникнути важливих упущень.

4. Ефективний інструмент контролю за діяльністю компанії та кожного менеджера окремо. Це забезпечує прозорість і дозволяє своєчасно коригувати роботу.

5. Внутрішній сайт компанії для оперативного розміщення корпоративної інформації, що дозволяє співробітникам швидко отримувати необхідні дані та бути в курсі всіх змін.

Результати впровадження нових інформаційних технологій (CRM, ECR), орієнтованих на клієнта:

- Ведення єдиної бази даних клієнтів, що забезпечує легкий доступ до актуальної та точній інформації.
- Стандартизація роботи, що дозволяє покращити якість обслуговування клієнтів і підвищити ефективність бізнес-процесів.
- Організація регламенту роботи з клієнтом, що дозволяє стандартизувати підхід до кожного етапу взаємодії.
- Звітність перед керівництвом, що допомагає оцінювати ефективність роботи співробітників і приймати управлінські рішення на основі точних даних.

- Взаємодія між відділами компанії, що забезпечує ефективну комунікацію і скорочує час на виконання задач.
- Полегшення виконання рутинних операцій, що дозволяє співробітникам зосередитись на більш важливих аспектах роботи.
- Роль проміжного контролю й корекції: регулярний моніторинг результатів дозволяє вчасно виявляти проблеми та коригувати стратегії.
- Управління та аналіз інформації: CRM система дозволяє збирати, обробляти та аналізувати дані для прийняття обґрунтованих рішень, що підвищує стратегічну ефективність компанії [37, 38].

Завдяки цим перевагам компанії можуть досягти значного покращення у взаємодії з клієнтами, оптимізувати бізнес-процеси, знизити витрати і покращити результати.

2.3 Основні принципи та стандарти якісного обслуговування

У процесі надання послуг важливою є не тільки кінцева мета (отримані результати), але й сам процес взаємодії з клієнтом. Для цього необхідно забезпечити високу якість обслуговування, що досягається завдяки ряду факторів:

1. Професійні знання та навички обслуговуючого персоналу**:** Вони мають бути не тільки технічними, а й адаптивними. Це означає, що персонал повинен мати здатність до швидкого реагування на змінні умови, а також до вдосконалення своїх навичок, щоб відповідати вимогам клієнта.
2. Продуманість програми обслуговування: Важливо мати чітко розроблені процеси, які б забезпечували не тільки ефективність, а й комфорт для клієнта. Це включає, наприклад, чіткі етапи обслуговування, які дозволяють передбачити потреби клієнтів і задоволення їхніх очікувань.
3. Якість сервісного середовища та інструментів: Всі фізичні й технологічні елементи, що використовуються під час надання послуг (наприклад, інтер’єр готелю, програмне забезпечення для бронювання тощо), мають бути на високому рівні та сприяти створенню комфортних умов для клієнта.

Успішне обслуговування клієнтів потребує не тільки технічних умінь, а й здатності персоналу створювати позитивний досвід для клієнта. Манера поведінки, ввічливість, увага до деталей – це те, що може визначити загальну оцінку клієнтом послуги. Якщо у процесі взаємодії виникають неприємні відчуття, клієнт не буде задоволений, навіть якщо решта аспектів послуги була виконана на високому рівні [35, 36].

Персонал має уважно спостерігати за реакцією клієнта й вчасно коригувати свої дії, аби уникнути негативних ситуацій. Важливо, щоб усі співробітники були ознайомлені з правилами обслуговування і були готові до різних ситуацій. Це забезпечується через тренінги та практичне навчання.

Таким чином, успішне обслуговування клієнтів залежить не тільки від результатів, але й від того, як саме ці результати досягаються через взаємодію персоналу з клієнтами, що включає багато невидимих, але важливих елементів.

Якість надаваних послуг багато в чому залежить від правильного підбора й підготовки персоналу. Тому стають украй важливими не тільки професійні знання й досвід провізора, але і його вміння знайти індивідуальний підхід до кожного споживача, переконати його у своєму прагненні допомогти, здатність створювати атмосферу доброзичливості й комфорту [39, 40].

Згоден, підхід до обслуговування клієнтів є ключовим для успіху будь-якої компанії, особливо в сфері послуг. Важливо, щоб стандарти обслуговування були не просто набір правил, але й система, яка допомагає кожному співробітнику зрозуміти свою роль у створенні позитивного досвіду для клієнта. Ось кілька ключових аспектів, які можуть допомогти досягти успіху:

Стандарти повинні бути чітко сформульовані та покривати всі аспекти взаємодії з клієнтами: від привітання до вирішення проблем. Вони мають бути гнучкими, щоб враховувати різні ситуації, але одночасно забезпечувати високий рівень якості обслуговування. Співробітники повинні постійно вдосконалювати свої навички через тренінги та практичні заняття, що дають

можливість розвивати важливі навички комунікації та управління стресом, а також вивчати основи психології клієнтів. Окрім професійних знань, важливо створити сприятливу атмосферу в команді та на робочому місці. Клієнти відчувають, коли атмосфера є доброзичливою та спокійною. Психологічний комфорт співробітників прямо впливає на їх здатність ефективно взаємодіяти з клієнтами. Важливо навчити співробітників знаходити підхід до кожного клієнта, враховуючи їх потреби та бажання. Це допомагає створити більш лояльну аудиторію, яка буде повертатися до компанії. Важливо не лише розробити стандарти, але й регулярно проводити оцінку якості обслуговування через зворотний зв'язок від клієнтів, а також моніторинг ефективності застосування стандартів персоналом.

Запровадження такого підходу дозволяє не тільки підвищити ефективність роботи співробітників, але й значно покращити рівень задоволення клієнтів [39, 40].

Ви правильно підкреслили, що орієнтація на клієнта є основою успіху в наданні послуг. Зрозуміти потреби клієнта, бути готовим слухати і уважно спостерігати — це ключові аспекти для створення довготривалих і взаємовигідних відносин. Розглянемо детальніше принципи, що допомагають компанії реалізувати клієнтоорієнтовану стратегію:

Основні принципи підходу до обслуговування клієнтів:

1. Аналіз ситуації з позиції клієнта: для того, щоб зрозуміти потреби клієнта, необхідно поставити себе на його місце, побачити ситуацію його очима. Це допомагає налаштувати комунікацію і забезпечити правильний підхід до вирішення питань.

2. Ввічливі манери персоналу: Важливо, щоб персонал завжди виявляв високий рівень професіоналізму та ввічливості, зберігаючи правила етикету навіть у складних ситуаціях.

3. Створення психологічного комфорту: Клієнти повинні відчувати себе комфортно і безпечно під час взаємодії з компанією. Це включає в себе не тільки обслуговування, а й атмосферу, яку створює компанія.

4. Прояв пошани до клієнта: Кожен клієнт поважний і має право на індивідуальний підхід. Прояв пошани — це важливий елемент лояльності і визнання важливості кожного клієнта.

5. Принцип справедливості**:** Всі клієнти повинні отримувати однаково високий рівень обслуговування, незалежно від їх статусу або розміру замовлення. Принцип справедливості дозволяє уникнути дискримінації і покращує відносини з клієнтами.

Розширений маркетинговий комплекс (7P):

1. People (Люди)**:** Це співробітники компанії, які взаємодіють з клієнтами. Їх професіоналізм і поведінка безпосередньо впливають на успішність взаємин з клієнтами.

2. Physical Evidence (Матеріальні компоненти оточення)**:** Це фізичне середовище, в якому надаються послуги. Воно повинно бути приємним, чистим і комфортним для клієнта, щоб він відчував себе комфортно і впевнено.

3. Process (Процес)**:** Процес надання послуг має бути чітким, зручним і ефективним для клієнта. Важливо, щоб усі етапи взаємодії з компанією були зрозумілими і простими.

Таким чином, для забезпечення високого рівня обслуговування та задоволення клієнтів важливо працювати не лише над якістю самих послуг, але й над процесами, що створюють враження у клієнта, а також на постійному вдосконаленні взаємодії з ним через людей, процеси та фізичне оточення.

Таблиця 2.2

Комплекс послуг

P Product (сервіс)	• Якість послуги • Додаткові послуги • Пакет послуг • Товарний ряд • Брендинг

P Place (місце)	• Місцерозташування • Тип каналу розподілу • Точки виробництва і продажу • Транспорт • Управління каналами
P Promotion (просування)	• Просування бренда • Продавці • Реклама • Стимулювання продажу
P Price (ціна)	• Рівень цін • Період • Цінова дискримінація • Знижки
P People (персонал)	• Співробітники: найм, навчання, мотивація, заохочення • Клієнти: рівень культури, освіти тощо • Корпоративна культура і система цінностей компанії • Атестація персоналу
P Physical Evidence (матеріальні елементи оточення)	• Дизайн об'єкту: краса, функціональність, зручність • Оснащення • Зовнішня реклама • Форма персоналу • Інші матеріальні засоби: звіти, проспекти
P Process (процес)	• Здійснення діяльності: стандартизація/індивідуалізація • Кількість етапів: одно етапний, багатоетапний • Ступінь участі клієнта

Ви правильно зазначили, що принцип 4P (продукт, місце, просування, ціна) традиційно застосовується у маркетинга, і його важливість не можна недооцінювати навіть у маркетинга послуг [39, 40].

Розширення 4P до 7P у маркетингу послуг:

1. People (Люди)**:** Співробітники компанії, особливо в сфері послуг, відіграють ключову роль у формуванні враження клієнта. Вони є обличчям

компанії та можуть значно вплинути на рішення клієнта щодо повторної покупки. Професіоналізм, доброзичливість та компетентність персоналу безпосередньо відображаються на рівні обслуговування.

2. Physical Evidence (Матеріальні компоненти оточення)**:** Матеріальні аспекти — це обстановка, в якій надаються послуги. Це може включати інтер'єр, обладнання, вивіски та інші елементи фізичного простору, що забезпечують комфорт клієнта та сприяють створенню позитивного враження.

3. Process (Процес надання послуги)**:** Сам процес обслуговування є важливим аспектом у сфері послуг. Він має бути простим, чітким і зручним для клієнта. Це включає в себе час обслуговування, ефективність взаємодії та етапи, які проходить клієнт, отримуючи послугу.

У фармацевтичній сфері важливими є етичні кодекси і стандарти обслуговування, оскільки вони забезпечують належний рівень якості і етики при взаємодії з клієнтами. Завдяки цьому:

- Підвищується якість обслуговування та задоволення клієнтів.
- Покращується лояльність клієнтів, що веде до повторних покупок.
- Забезпечується правильний баланс між ціною та якістю, що збільшує обсяги продажів та підвищує конкурентоспроможність на ринку.
- Формується довіра до бренду, що особливо важливо у таких сферах, як фармацевтика, де довіра є основою вибору продукту.

Ключовим елементом комерційного успіху є саме якість сервісу. Клієнти готові повертатися і рекомендувати компанію, якщо вони отримують високий рівень обслуговування, що відповідає їхнім очікуванням. Саме через належну організацію процесу надання послуг, кваліфікацію персоналу та підтримку високих стандартів можна досягти високих результатів у бізнесі [39, 40].

Висновки до розділу 2

1. Проведено аналіз вимог до оптової реалізації продукції відповідно до належної практики дистрибуції.
2. Досліджено вимоги стандарту ДСТУ ISO 9001:2015 щодо процесу реалізації продукції та взаємодії зі споживачами.
3. Розглянуто підходи до реалізації продукції та встановлення взаємозв’язків із споживачами на підприємствах.

РОЗДІЛ 3.
ПРАКТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ «ЗБУТ ПРОДУКЦІЇ» НА АТ «ЛУБНИФАРМ»

3.1 Характеристика і аналіз діяльності АТ «Лубнифарм»

Фармацевтичне підприємство АТ «Лубнифарм» було засноване у 1932 році. Це відома компанія, що займається розробкою та виробництвом готових лікарських засобів (ГЛЗ) у таких формах, як таблетки, настоянки, екстракти, мазі, гелі, креми, ін'єкційні розчини та медичні вироби. Підприємство виробляє понад 100 найменувань продукції, яка має широкий спектр фармакологічної дії та різноманітні лікарські форми.

Для забезпечення належного контролю якості своєї продукції підприємства провело повну модернізацію та оснащення хіміко-аналітичних і мікробіологічних лабораторій, а також виробничих цехів і складів зберігання сировини та готової продукції, дотримуючись принципів GMP.

Основним пріоритетом компанії є забезпечення населення України доступними лікарськими засобами, і головним завданням є розширення асортименту через розробку та впровадження нових ЛЗ. Дотримуючись цих принципів, підприємство успішно розвивається в умовах жорсткої конкуренції. Реалізація програми розвитку компанії підтверджує наявність потенціалу для збільшення виробництва продукції, яка відповідає міжнародним стандартам якості, що дозволить зайняти гідне місце на фармацевтичному ринку і внести значний вклад в історію української фармації.

АТ «Лубнифарм» має лінійну організаційну структуру, де кожен підлеглий підпорядковується одному керівнику, а в кожному підрозділі виконується весь комплекс робіт, пов'язаних з управлінням. Аналіз техніко-економічних показників компанії проводиться на основі фінансової звітності за 2022-2023 роки. Дані бухгалтерського балансу були використані для аналізу фінансового стану АТ «Лубнифарм».

Техніко-економічні показники діяльності АТ «Лубнифарм» представлені у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Основні техніко-економічні показники діяльності АТ «Лубнифарм»

№	Показники	Період		Темп росту, %
		2022	2023	
1	Чистий дохід реалізованої продукції, тис грн	8845,1	6616,3	78,3
2	Собівартість реалізованої продукції, тис грн	7569,4	5153,7	71,8
3	Обсяг товарної продукції, тис грн	1175,7	1362,6	112,6
4	Середньоспискова чисельність працівників, чол	70	70	-
5	Фонд оплати праці, тис грн	19153,3	11889,6	61,9
6	Фонд робочого часу, год	55423	53288	96,2
7	Прибуток від реалізації продукції, тис грн	1175,7	1362,6	114,6
8	Середньорічна вартість основних засобів, тис грн	4464,9	3685,7	80,9
9	Продуктивність праці, грн/чол	142,6	107,8	78,4
10	Матеріаловіддача, грн/грн	3,11	4,55	166,2
11	Матеріалоємність, грн/грн	0,5	0,43	74
12	Фондовіддача, грн/грн	2,14	2,06	92,1
13	Фондоємність, грн/грн	0,44	0,47	105,5
14	Витрати на 1 гривню товарної продукції, грн/грн	0,87	0,82	91,0
15	Рентабельність виробництва, %	14	22	161

Після розрахунку основних техніко-економічних показників діяльності АТ «Лубнифарм» за 2022-2023 роки можна зробити кілька висновків. Чистий дохід від реалізації продукції у 2023 році становить 6616,3 тис. грн., що на 2228,8 тис. грн. менше порівняно з 2022 роком. Зниження доходу призвело до зменшення собівартості реалізованої продукції: якщо у 2022 році вона була 7569,4 тис. грн., то в 2023 році — 5153,7 тис. грн., що на 2415,7 тис. грн. менше. Це стало причиною зниження продуктивності праці на підприємстві.

Чисельність працівників на підприємстві залишалася незмінною у 2023 році — 70 осіб. Проте через скорочення кількості робочих днів зменшився і фонд робочого часу, який у 2022 році становив 55423 години, а в 2023 році — 53288 годин, що на 2135 годин менше. Відповідно зменшився і фонд оплати праці — з 19153,3 тис. грн. до 11889,6 тис. грн., що на 7263,7 тис. грн. менше.

Продуктивність праці зменшилася з 142,6 грн/особу у 2022 році до 107,8 грн/особу в 2023 році через зниження обсягів виробництва на одиницю робочого часу. Для покращення продуктивності праці необхідно: поліпшити умови праці, збільшити кількість кваліфікованих працівників, вдосконалити управління виробництвом, впровадити інновації, покращити психологічний клімат в колективі та підвищити творчу активність працівників.

Показник рентабельності виробництва у 2023 році склав 0,24 грн. на кожну витрачену гривню, що свідчить про рівень прибутковості.

Матеріалоємність зменшилася з 0,6 грн. у 2022 році до 0,45 грн. у 2023 році, що вказує на зниження матеріальних затрат та собівартості продукції. Матеріаловіддача збільшилася з 2,11 грн. до 3,55 грн. за той же період, що свідчить про покращення ефективності використання матеріалів.

Показник фондовіддачі знизився з 2,16 грн. у 2022 році до 2,01 грн. у 2023 році, що говорить про зменшення ефективності використання основних засобів. Це також підтверджує, що чистий дохід і основні засоби зменшилися порівняно з попереднім роком.

Розглядаючи показник фондомісткість, можна говорити про те, що у 2022 р. для виробництва одної гривні товарної продукції необхідно 0,46 грн., а у 2023 р. цей показник збільшився до 0,49 грн., це пов’язано зі зменшенням обсягу виробництва.

3.2 Основні аспекти впровадженої системи управління якості на АТ «Лубнифарм»

АТ «Лубнифарм» розробило та впровадило систему управління якістю (СУЯ), що відповідає вимогам ДСТУ ISO 9001:2015. У рамок цієї системи

було визначено та ідентифіковано процеси, необхідні для її функціонування, а також встановлено їхнє застосування на всіх рівнях компанії. Визначено послідовність і взаємодію цих процесів, а також показники результативності і реєстри ризиків, які забезпечують ефективне управління та функціонування процесів.

У підприємстві розроблено алгоритм взаємодії між процесами, визначено необхідні ресурси та управлінські дії, а також умови для вимірювання, моніторингу і аналізу всіх процесів.

АТ «Лубнифарм» визначило повноваження та відповідальність у межах СУЯ, а також розробило процесну модель підприємства. Для досягнення цілей процесів були встановлені такі шляхи:

1. Критерії результативності процесів СУЯ.
2. Виконання методик реалізації процесів СУЯ.
3. Забезпечення ефективності засобів вимірювання та моніторингу, які охоплюють всі процеси.
4. Виявлення причин невідповідностей і розробка коригувальних дій, щоб уникнути їх повторення.
5. Створення атмосфери взаємної поваги і особистої зацікавленості серед працівників у реалізації політики якості.

Нами запропонована процесна модель АТ «Лубнифарм» та визнені наступні процеси:

1. Процеси управлінської діяльності керівництва:

- стратегічне планування;
- аналіз з боку керівництва;
- внутрішні аудити.

2. Процеси забезпечення ресурсами:

- управління персоналом;
- управління інфраструктурою;
- управління документованою інформацією;
- управління робочим середовищем;

- управління засобами вимірювальної техніки.

3. Основні процеси:

- маркетинг;
- розробка нових видів продукції;
- виробництво;
- постачання;
- оперативне планування;
- контроль якості та управління невідповідною продукцією;
- збут продукції;
- взаємодія зі споживачами.

Побудова системи управління якістю (СУЯ) залежить від постійних змін потреб клієнтів, ситуації на ринку, стратегічних цілей керівництва, виду випускаємої продукції, визначених процесів, а також розміру і структури підприємства. Саме тому ДСТУ ISO 9000:2015 не передбачає ідентичності в структурі СУЯ або документованій інформації навіть для подібних підприємств. Кожна система управління якістю є унікальною і оригінальною.

Однією з основних умов для розробки результативної СУЯ є прагнення керівництва створити ефективний інструмент, спрямований на покращення виконання вимог споживачів щодо продукції, а також на перевищення та прогнозування їхніх потреб у якості товару. СУЯ є важливою частиною внутрішньої діяльності організації, орієнтуючись на задоволення вимог замовників щодо якості продукції. Одним із ключових процесів СУЯ є процес збуту продукції, що забезпечує задоволення потреб клієнтів і відповідає стандартам якості.

3.3 Внесення змін та вдосконалення документованої процедури процесу «Збут продукції» АТ «Лубнифарм»

3.3.1 Розробка підходів щодо вдосконадення збуту фармацевтичної продукції на АТ «Лубнифарм»

У відділі збуту АТ «Лубнифарм» застосовують техніку особистих продажів, що включає безпосереднє спілкування фахівців відділу зі споживача-

ми. Важливим джерелом інформації про потреби споживачів є зворотний зв'язок між підприємством і клієнтом.

Орієнтація на збут передбачає застосування технік переконання, які спрямовані на те, щоб "змусити" клієнта придбати запропонований товар. Це базується на припущенні, що споживач не купуватиме продукцію без зовнішнього тиску, створеного фахівцями з продажу. Продажі, орієнтовані на збут, часто використовують такі підходи, як перебільшення переваг продукту або спеціально розроблені «закупівельні прийоми», які мають на меті швидке завершення угоди. Проте у багатьох країнах такі методи можуть бути незаконними, що спонукає компанії переорієнтовувати своїх менеджерів на більш етичні принципи, зокрема на соціально-відповідальний маркетинг.

Орієнтація на замовника зосереджена на виявленні поточних потреб споживачів і навіть перевершенні їхніх очікувань у майбутньому. Цей підхід вимагає від продавців не лише знань із психології, але й високих навичок обслуговування клієнтів.

Для ефективного впровадження цього підходу фахівці зі збуту мають виконувати такі дії:

- Виявляти та розуміти актуальні потреби клієнтів.
- Прогнозувати можливі майбутні потреби споживачів.
- Забезпечувати високу якість обслуговування та професійний підхід для підвищення рівня задоволеності клієнтів.
- Використовувати ефективні комунікативні навички та методи переконання.
- Постійно вдосконалювати свої знання й компетенції у сфері обслуговування клієнтів.
- Допомагати клієнтам чітко визначити їхні потреби.
- Демонструвати клієнтам цінність пропонованого товару, яка може виражатися економічними перевагами (менша вартість за одиницю продукції, нижчі витрати на споживання) чи перевагами для споживача (задоволення від покупки, підвищення самооцінки).

- Вирішувати проблеми клієнтів і максимально задовольняти їхні запити. Наприклад, у разі необхідності консультації фахівців менеджер із продажу повинен спрямувати клієнта до відповідних експертів, а не намагатися будь-яким чином продати товар, що може зашкодити.
- Будувати довгострокові ділові відносини із клієнтами.

Традиційні заходи по просуванню продукції на ринку й мерчандайзинг уже перестали бути конкурентною перевагою. Тепер це традиційні методи роботи більшості закладів, які торгують лікарськими засобами.

Тому, навички й знання психологічних особливостей клієнтів та продажів, а також уміння використовувати ці знання на практиці стає новою конкурентною перевагою, а отже, саме вони допомогають більш ефективно задовольняти потреби споживачів.

3.3.2 Аналіз складових, які впливають на збут продукції на АТ «Лубнифарм»

У всьому світі ринкові дослідження використовуються для розробки та просування лікарських засобів на ринку. Активні ринкові інновації, які швидко набирають популярності в Україні та інших країнах, змінюють систему взаємодії між державою та підприємствами, а також між підприємствами і споживачами. Це змушує фірми вирішувати комплекс проблем, пов'язаних з виробництвом і реалізацією продукції.

Планування діяльності фармацевтичних підприємств у ринкових умовах економіки постійно стикається з факторами невизначеності. Тому одне з основних завдань маркетингу — знизити цей рівень невизначеності при прийнятті рішень про реалізацію товарів, надання послуг, задоволення споживчого попиту та отримання прибутку.

Надійна, точна, своєчасна і диференційована інформація про стан ринку, мотивацію споживачів, товари та послуги, а також маркетингове середовище, в якому функціонує підприємство, є важливою складовою ринкових досліджень. Однак, незважаючи на розвиток ринкової економіки, в Україні

все ще спостерігається недолік інформації. Керівники часто приймають рішення без належної і повної інформації.

Це, разом із відсутністю достатніх засобів для проведення досліджень, призводить до епізодичності проведення маркетингових досліджень вітчизняними підприємцями. Хоча інформація, отримана в результаті досліджень, використовується, вона не завжди є ключовою при прийнятті маркетингових рішень.

Подолати таке ставлення до маркетингової інформації можна лише через активну роботу над вдосконаленням методів і технологій організації маркетингових досліджень. Це необхідно для забезпечення ефективного розвитку підприємств та прийняття обґрунтованих рішень.

Метою, проведеного нами дослідження, було аналізування попиту на продукцію АТ «Лубнифарм», виявити причини незадовільного попиту на деякі позиції продукції, а також розробка рекомендацій із просування фармацевтичної продукції підприємства.

Безпосередньо нами при аналізі ринку збуту продукції АТ «Лубнифарм» використався метод анкетування.

Для аналізу попиту на продукцію АТ «Лубнифарм» та виявлення причин його зниження було проведено дослідження із застосуванням методів прямої та непрямої взаємодії.

Використані методи:

- Пряма взаємодія: оцінка товару безпосередньо потенційними споживачами.
- Непрямі методи: аналіз конкурентного середовища, взаємодія з конкурентами, сегментно-конкурентний аналіз, оцінка через канали розподілу товарів.

Основою дослідження стало анкетування кінцевих споживачів продукції. Аналіз даних, отриманих від фірм, які реалізують лікарські засоби АТ «Лубнифарм», дозволив визначити позицію продукції на ринку в обраному сегменті.

На наступному етапі були вивчені причини низького попиту на окремі позиції продукції. Головним фактором, що впливає на попит, стала відсутність дієвої рекламної кампанії, спрямованої на інформування кінцевого споживача. Цей недолік відзначили 41% респондентів.

Рекомендації для покращення ситуації:

1. Активізація рекламної діяльності: розробити й впровадити дієву рекламну кампанію, спрямовану на кінцевого споживача.

2. Покращення якості продукції: посилити ефективність лікарських засобів.

3. Зниження вартості продукції: оптимізувати виробничі витрати для зниження цін.

4. Удосконалення дизайну та якості упаковки: адаптувати паковання до очікувань споживачів і сучасних тенденцій.

Висновок:

Проведене дослідження дозволило не лише оцінити рівень попиту на продукцію АТ «Лубнифарм», але й визначити основні напрями для покращення її конкурентоспроможності. Реалізація запропонованих рекомендацій сприятиме зміцненню позицій підприємства на ринку.

3.3.3 Відвантаження готової продукції

У процесі організації відвантаження готової продукції (ГП) менеджер відділу збуту виконує такі дії:

Узгодження графіка відвантаження:

1. Наприкінці кожного місяця менеджер відділу збуту погоджує з замовником графік відвантаження ГП на наступний місяць.

2. Відповідно до узгодженого графіка, менеджер отримує заявку від замовника у вигляді:

- факсимільного повідомлення,
- листа на фірмовому бланку замовника з підписом керівника та печаткою фірми-покупця.

Виконання заявки:

1. Менеджер резервує ГП згідно із заявкою.

2. Передає майстрові складу додаток до рахунку-фактури для організації навантаження.

Способи доставки ГП:

- Транспорт замовника: клієнт самостійно забезпечує доставку.
- Транспорт підприємства-постачальника: доставка виконується підприємством.

Дії майстра складу:

1. На основі додатка до рахунку-фактури організовує навантаження продукції.

Дії комірника:

1. Відбирає необхідні серії ГП для навантаження.

Дії вантажника:

1. Завантажує ГП на візки у супроводі комірника.

2. За присутності охорони завантажує продукцію в автомобіль покупця.

Документи, необхідні від замовника:

1. Заявка на одержання ГП.

2. Доручення на одержання ГП (типова форма № М-2), видане підприємством-покупцем.

Примітка:

Представник замовника передає необхідні документи товарознавцеві відділу збуту перед отриманням продукції.

Дотримання цього алгоритму забезпечує чіткість і контроль у процесі відвантаження готової продукції.

Контролер готової продукції повинен передати представникові замовника разом з відвантаженою ГП сертифікати (в електронному вигляді) на серії, відвантаженої ГП. Комірник складу повинен передатименеджеруі додаток до рахунку-фактури з коректуванням відвантажених серій ГП.

Процес відвантаження та документообігу готової продукції (ГП) на підприємстві «Лубнифарм» детально описано в наступних етапах:

1. Охоронець на прохідній:

- Представник замовника передає охоронцеві один екземпляр видаткової накладної, яка зберігається до виїзду автомобіля з підприємства.

2. Майстер складу:

- На основі додатка до рахунку-фактури організовує завантаження ГП.

3. Комірник складу:

- Відібрані серії ГП готуються для навантаження.

4. Вантажник:

- Завантажує ГП у транспорт постачальника.

5. Водій-експедитор:

- При отриманні ГП від постачальника передає обліковцеві відділу збуту шляховий аркуш для оформлення товарно-транспортної накладної.

6. Обліковець:

- Оформлює товарно-транспортну накладну (чотири екземпляри, типова форма № 1-ТН) та передає її водієві-експедиторові.

7. Контролер продукції медичного призначення:

- Передає водієві-експедиторові паспорти серій продукції, що відвантажується.

8. Комірник складу:

- Передає товарознавцеві додаток до рахунку-фактури з коригуванням серій ГП, які були відвантажені.

9. Менеджер відділу збуту:

- Оформлює такі документи:
  - Видаткову накладну (чотири екземпляри).
  - Рахунок-фактуру (два екземпляри).
  - Податкову накладну.

10. Менеджер відділу продажу:

- Видає водієві-експедиторові:
  - Видаткову накладну (три екземпляри).
  - Рахунок-фактуру (два екземпляри).
  - Податкову накладну (один екземпляр).

11. Водій-експедитор при виїзді з підприємства:

- Віддає охоронцеві один екземпляр видаткової накладної та товарно-транспортної накладної.

12. Водій-експедитор при вивантаженні на складі замовника:

- Віддає покупцеві:
  - Видаткову накладну (два екземпляри).
  - Рахунок-фактуру (два екземпляри).
  - Податкову накладну.
  - Товарно-транспортну накладну (три екземпляри).

13. Водій-експедитор:

- Передає менеджеру відділу збуту один екземпляр кожного документа, підписаного покупцем.

14. Менеджер відділу збуту:

- Передає документи обліковцеві відділу продажу для подальшої обробки.

15. Обліковець відділу продажу:

Обліковує документи, забезпечує їх збереження та передачу відповідним підрозділам для обробки й архівування.

Цей процес забезпечує належне документальне оформлення операцій з відвантаження та поставки продукції, чітке дотримання процедур контролю та підтвердження кожної стадії здійснення угоди.

Збирає документи, включаючи видаткову накладну та товарно-транспортну накладну, та передає їх у фінансову бухгалтерію підприємства.

Процес відвантаження продукції у фармацевтичному підприємстві передбачає суворе дотримання правил та процедур, щоб забез-

печити правильний облік і відповідність нормативним вимогам. Основні моменти цього процесу:

1. Журнал реєстрації здавання-прийняття відвантажувальних документів:

- Всі дані про відвантаження фіксуються в спеціальному журналі, який зберігається в обліковця відділу продажу.
- Журнал забезпечує належний контроль за здачею та прийняттям документів, що підтверджують відвантаження продукції.

2. Правила для комірника при відвантаженні:

- Принцип FIFO (First In, First Out): Серії продукції, які були виготовлені раніше, відвантажуються першими. Це дозволяє уникнути витрат терміну придатності і гарантує, що продукція, що знаходиться на складі довше, буде використана першою.
- Формування партії на відвантаження: Партія продукції для одного покупця формується з якомога меншої кількості різних серій. Це сприяє зручності обліку та зменшує можливість помилок при відвантаженні та доставці.
- Оборотна відомість по ГП: Всі відвантаження мають бути відображені в оборотній відомості по готовій продукції. Цю відомість щодня формує обліковець складу. Відомість служить основою для подальшого аналізу та перевірки відвантаження продукції, а також для забезпечення точності обліку на всіх етапах.

Цей комплексний підхід до організації документообігу та відвантаження гарантує точність і відповідність фармацевтичного підприємства вимогам законодавства і стандартів, а також допомагає уникнути помилок в обліку продукції, що є критично важливим для фармацевтичної галузі.

3.3.4 Проведення аудиту дистриб’юторів

Для забезпечення належної якості готової продукції, яка передається дистриб'ютору, АТ «Лубнифарм» проводить ретельний процес відбору дис-

триб'юторів. Ось основні етапи та методи, що застосовуються для аналізу та забезпечення якості співпраці з дистриб'юторами:

1. Пошук потенційних дистриб'юторів:

- Відділ збуту проводить пошук дистриб'юторів через існуючі інформаційні бази, досліджує ринок та шукає нових партнерів для максимізації реалізації продукції.

2. Оцінка матеріально-технічної бази та кваліфікації персоналу:

- Для укладання договору з новим дистриб'ютором необхідно провести оцінку його матеріально-технічної бази, що включає перевірку складів, транспортних засобів, умов зберігання, а також перевірку документації та рівня кваліфікації персоналу.
- Оцінка виявляє, наскільки потенційний дистриб'ютор здатний гарантувати збереження належної якості продукції.

3. Самооцінка та аудит дистриб'ютора:

- Підприємство організовує процес самооцінки якості та проведення аудиту для визначення готовності дистриб'ютора до співпраці.
- Якщо оцінка дистриб'ютора становить менше 50%, але більше 30%, то необхідно здійснити більш глибоке дослідження, зокрема через аудит.

4. Аналіз діяльності затверджених дистриб'юторів:

- Для забезпечення підтримки якості готової продукції й ефективного поширення, підприємство повинно регулярно аналізувати діяльність затверджених дистриб'юторів. Це включає контроль за:
  - Технічним станом складських приміщень і транспорту.
  - Дотриманням умов зберігання ЛЗ, що запобігає їх псуванню або зниженню якості.
  - Дотриманням всіх нормативних вимог при транспортуванні та реалізації продукції.
  - Вивченням відгуків кінцевих споживачів та перевіркою виконання умов договору.

5. Періодичний аудит та моніторинг:

- Після укладення договору, АТ «Лубнифарм» продовжує проводити регулярний аудит діяльності дистриб'ютора для переконання, що вимоги зберігання та транспортування продукції виконуються належним чином.
- Моніторинг має включати регулярні перевірки, збори даних від споживачів, а також аналіз ефективності дистриб'юторської діяльності.

Цей процес дозволяє гарантувати високий рівень контролю якості на всіх етапах – від виробництва до кінцевого споживача, забезпечуючи безперебійне та безпечне постачання лікарських засобів на ринок.

Алгоритм вибору дистриб'ютора зображено на рис. 3.1.

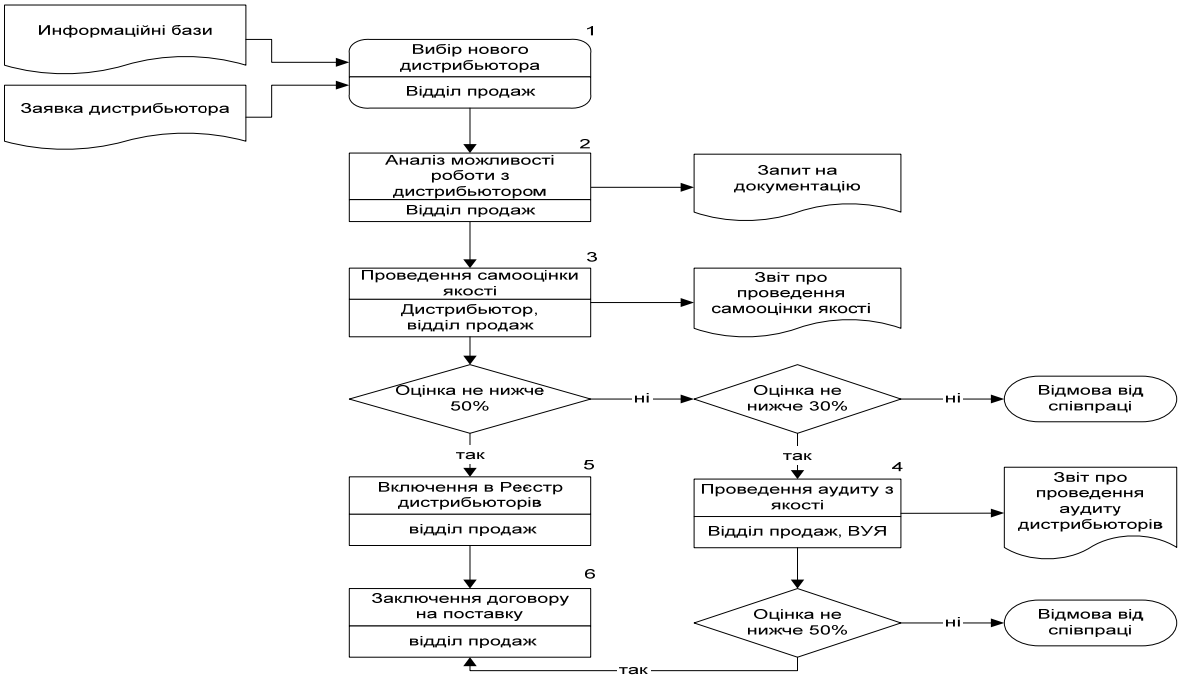

Рис. 3.1 Алгоритм вибору дистриб’ютора

Щоквартально менеджер із збуту проводить оцінку затверджених дистриб'юторів на основі отриманих даних за низкою критеріїв:

1. Обсяги продукції, реалізованої дистриб'ютору (виконання плану продаж):

- 100% виконання плану продажів – 6 балів;
- 80% – 5 балів;

- 50% – 4 бали.

2. Умови оплати:

- передоплата – 5 балів;
- відстрочка платежу на 30 календарних днів – 4 бали;
- відстрочка на 45 календарних днів – 3 бали;
- відстрочка на 60 календарних днів – 2 бали.

3. Наявність регіональних складів і роздрібної мережі:

- Наявність – 4 бали;
- Відсутність – 0 балів.

4. Вибірка асортименту прайс-листа:

- не менше 80% асортименту – 3 бали;
- менш 80% – 0 балів.

5. Своєчасне надання плану продаж і звітів дистриб'юторів:

- Своєчасне надання звітів – 2 бали;
- Непредставлення звітів – 0 балів.

6. Наявність персонального менеджера:

- Наявність персонального менеджера – 1 бал;
- Відсутність персонального менеджера – 0 балів.

Після оцінки, набрані бали підсумовуються. Якщо отримана оцінка:

- 21 і більше балів – дистриб'ютор отримує відповідний ранг у номенклатурному довіднику;
- від 6 до 21 балів – необхідно провести самооцінку якості дистриб'ютора;
- менш 6 балів – дистриб'ютор виключається з реєстру затверджених дистриб'юторів.

Підготовка річного плану аудиту: до 5 березня кожного року начальник відділу збуту складає річний план проведення аудитів для підприємств-дистриб'юторів. План погоджується з комерційним директором і затверджується наказом генерального директора. За необхідності, план може бути змінений протягом року.

Видання розпорядження про проведення аудиту: після затвердження річного плану, комерційний директор видає розпорядження щодо проведення аудиту, в якому зазначаються:

- Підприємство, що проводить аудит.
- Дистриб'ютор, який перевіряється.
- Ціль аудиту.
- Строки проведення аудиту.
- Склад аудиторської групи.
- Головний аудитор, який виконує функції керівника групи.

Склад та відповідальність аудиторської групи**:** аудиторська група несе персональну відповідальність за достовірність наданих даних після завершення аудиту.

Планування та узгодження аудиту**:** головний аудитор розробляє план-графік проведення аудиту і узгоджує його з керівником підприємства, що перевіряється, не пізніше ніж за тиждень до проведення аудиту**.** Якщо потрібно, план може бути коригований. Після затвердження, копія підписаного плану-графіка направляється дистриб'ютору.

Проведення вступної наради**:** аудит починається з вступної наради, яку проводить головний аудитор.

Учасники наради:

- Аудитори.
- Керівник і представники підприємства, що перевіряється.

Мета наради:

- Представлення членів аудиторської групи.
- Роз'яснення мети та обсягів аудиту.
- Визначення переліку необхідних документів для перевірки.
- Узгодження всіх етапів плану-графіка і часу проведення заключної наради.

Методи проведення аудиту**:** Аудит здійснюється за допомогою таких методів: ознайомлення з документацією (контроль за наявністю, правиль-

ністю ведення документації). Екскурсія по офісу та складських приміщеннях (оцінка стану матеріально-технічної бази). Інтерв'ю зі співробітниками (розмова з ключовими виконавцями, щоб оцінити їх кваліфікацію та знання). Спостереження (здійснення спостережень за процесами дистрибуції, зберігання продукції тощо). Ознайомлення із записами, що стосуються якості (аналіз записів, що підтверджують наявність і відповідність стандартам якості).

Заповнення анкети: під час перевірки аудитори заповнюють опитувальну анкету**.** Опитувальна анкета може бути підготовлена заздалегідь, з урахуванням результатів самооцінки якості дистриб'ютора.

Висновки аудиту**:** після завершення перевірки головний аудитор складає звіт, який містить:

- Оцінку матеріально-технічної бази дистриб'ютора.
- Оцінку документації.
- Рівень кваліфікації персоналу.
- Рекомендації щодо покращення або виправлення виявлених недоліків.

Заключна нарада**:** після завершення аудиту проводиться заключна нарада, на якій обговорюються результати перевірки і надаються рекомендації для подальших дій.

Документація та звітність**:**

- Після аудиту всі документи, звіти і рекомендації передаються керівництву компанії для подальшого прийняття рішень щодо співпраці з дистриб'ютором.
- У разі виявлення серйозних порушень або недоліків, може бути запропоновано проведення коригувальних заходів або перегляд умов співпраці.

Цей процес забезпечує належний контроль за діяльністю дистриб'юторів та дозволяє підтримувати високу якість продукції, що передається кінцевим споживачам.

Відповіді оцінюються як: відповідність; відповідність із зауваженням; невідповідність; критична невідповідність.

Наприкінці аудиту проводиться заключна нарада. Учасники заключної наради ті ж, що й на вступній нараді.

При проведенні заключної наради: відзначаються позитивні аспекти роботи; обговорюються встановлені невідповідності (у тому числі критичні), причини їхнього виникнення.

По завершенні аудита проводиться підрахунок отриманих результатів. Відповіді оцінюються по наступній системі:

відповідність (S): 2 бали,

відповідність із зауваженням (Z): 1 бал,

невідповідність(N): -2 бали.

Підрахунок проводиться по наступній формулі:

$$\frac{(S \times 2 \text{ бали} + Z \times 1\text{бал} + N \times (-2) \text{ бали}) \times 100\ \%}{\text{загальна кількість питань (максимально можлива кількість відповідностей)} \times 2 \text{ бали}}$$

Наприклад:

У результаті аудита було задано 30 питань й отримані наступні дані:

відповідностей S – 20,

відповідностей із зауваженнями Z – 5,

невідповідностей N – 5.

$$\frac{(20 \times 2 \text{ бали} + 5 \times 1\text{бал} + 5 \times (-2) \text{ бали}) \times 100\ \%}{30 \times 2 \text{ бали}} = \frac{(40+5-10) \times 100\ \%}{60} = 58{,}3\ \%$$

Критичні невідповідності не підлягають оцінці та є підставою для виключення дистриб'ютора з Реєстру. До критичних невідповідностей відносяться:

- Повна невідповідність складських приміщень їхньому призначенню;

- Відсутність контролю за просуванням і збереженням якості продукції;
- Порушення строків зберігання готової продукції;
- Відсутність Уповноваженої особи.

Якщо оцінюється потенційний дистриб'ютор:

- Оцінка більше 50% – включення до Реєстру затверджених дистриб'юторів;
- Оцінка менше 50% – відмова від співпраці.

Якщо оцінюється затверджений дистриб'ютор:

- Оцінка не менше 50% – ранжування в класифікаторі продажу готової продукції;
- Оцінка менше 50% – виключення з Реєстру затверджених дистриб'юторів.

Головний аудитор протягом 7 днів після проведення аудиту має оформити Звіт за результатами аудиту дистриб'ютора. Копія Звіту та рекомендації направляються дистриб'ютору. Отримана оцінка враховується при визначенні рейтингової оцінки дистриб'ютора.

Всі записи, пов'язані з аудитом дистриб'ютора (анкета, Звіт за результатами аудиту, План-графік проведення аудиту), зберігаються у відділі продажу відповідно до МВП «Управління документованою інформацією».

3.4 Напрями збільшення ефективності реалізації ЛЗ АТ «Лубнифарм»

В межах оптимізації збутової діяльності АТ «Лубнифарм» необхідно вирішити питання ефективності роботи відділу збуту та розглядати питання, пов'язані з стимулюванням реалізації лікарських засобів (ЛЗ). Після розробки концепції маркетингу в галузі збуту важливим завданням цього відділу є планування реалізації ЛЗ. Саме під час планування закладені в концепції ідеї переносяться на практичний рівень.

Основні етапи розробки плану реалізації ЛЗ АТ «Лубнифарм», що використовує маркетинг, можна подати наступним чином:

1. Підготовка прогнозів загальногосподарської та ринкової кон'юнктури.
2. Підготовка прогнозу збуту.
3. Розробка фінансового кошторису збуту.
4. Встановлення норм збуту.
5. Вибір каналів розподілу реалізації ЛЗ.
6. Складання планів збуту.
7. Розробка планів торгової інформації.
8. Статистичний аналіз ходу продажу.

Стимулювання продажу є однією з форм маркетингових комунікацій, мета якої – сприяти збільшенню обсягів реалізації ЛЗ. Проведення заходів щодо стимулювання збуту в Україні сьогодні набирає популярності і є ефективним та порівняно недорогим методом залучення потенційних покупців.

Першим запропонованим заходом для збільшення збутової діяльності АТ «Лубнифарм» є розміщення рекламних оголошень у спеціалізованих фармацевтичних журналах. Метою цього заходу є підвищення інтересу споживачів до фармацевтичної продукції та збільшення кількості постійних клієнтів, а також збільшення обсягів продажу лікарських засобів у подальшому. Витрати на цей захід залежать від позиції рекламного оголошення в журналі, ставок самого журналу за розміщення реклами, частоти та кількості таких розміщень, а також оплати праці осіб, які будуть задіяні в процесі.

Кошторис витрат на цей захід представлений у таблиці 3.1. Ціни на розміщення реклами взяті на прикладі щотижневика «Аптека». Варто зазначити, що для досягнення більш ефективної роботи фармацевтичного підприємства необхідно не лише стимулювати реалізацію лікарських засобів, а й контролювати витрати на цю статтю, оскільки прибутки можуть зростати не тільки від збільшення доходів, але й від скорочення витрат. Таким чином, для ефективної організації збутової діяльності важливо працювати в обох напрямках: збільшення доходів та оптимізація витрат.

Таблиця 3.1

Кошторис витрат на рекламу у щотижневику «Аптека»

Стаття витрат	Сума, тис грн
Ціна розміщення реклами поруч зі змістом журналу	9,3*12=111,6
Оплата праці дизайнера (з ЄСВ)	4,8*12=57,6
Всього витрати на рекламу на рік	169,2

Аналіз збутової діяльності АТ «Лубнифарм» показує значні витрати на утримання власного автопарку та перевезення продукції між виробництвом і складами. Це дає змогу визначити кілька напрямків для підвищення ефективності збутової діяльності компанії:

1. Відмова від утримання власного автопарку. Утримання власного автопарку вимагає значних витрат на технічне обслуговування, пальне, зарплату водіїв та амортизацію транспортних засобів. Відмова від власних транспортних засобів дозволить скоротити ці витрати. Перехід до співпраці з транспортними компаніями дозволить знизити витрати на утримання власного автопарку і сприятиме вивільненню оборотних коштів для інших потреб.

2. Впровадження систем моніторингу транспорту. Використання систем моніторингу транспорту для відстеження маршрутів, розходу палива та обслуговування дозволить підвищити ефективність управління перевезеннями. Оптимізація маршрутів та зниження витрат: Контроль за правильністю виконання маршрутів і витратами палива дозволить виявляти неефективні витрати та скоротити їх.

3. Організація кільцевих маршрутів. Перехід до кільцевих маршрутів дозволить скоротити кількість порожніх поїздок (маятниковий характер) і забезпечити більш ефективне використання ресурсів. Кільцеві маршрути дозволять зменшити час доставки продукції до складів і зменшити витрати на пальне. Кроки для організації перевезень через компанії-підрядники. Вивчення ринку послуг перевезень**:** зібрати інформацію про підприємства, які можуть надавати транспортні послуги. Підготувати список потенційних пе-

ревізників для подальшої співпраці. Проводити переговори та зустрічі з перевізниками для ознайомлення з їхньою діяльністю, умовами обслуговування та ціновими пропозиціями. Оцінити репутацію компаній і їх можливості для забезпечення безпеки та ефективності перевезень.

Критерії вибору перевізників

1. Ритмічність та надійність**:**

- Перевізник має забезпечувати регулярні та своєчасні поставки без затримок.

2. Якість перевезень та безпека**:**

- Важливо перевезти лікарські засоби в належних умовах, щоб уникнути пошкодження чи втрати продукції.

3. Ціна транспортних послуг**:**

- Порівняння цін перевізників для забезпечення конкурентоспроможності.

4. Відстань до виробництва**:**

- Чим ближче транспортна компанія розташована до виробництва, тим менше витрат на транспортування та час доставки.

5. Мінімальна партія перевезення:

- Перевізник має бути здатним перевозити різні обсяги товару, від малих партій до великих.

6. Фінансове становище та кредитоспроможність**:**

- Перевізник має бути фінансово стабільним, щоб забезпечити безперервність постачань.

Підвищення ефективності збутової діяльності через ці кроки дозволить компанії оптимізувати витрати на перевезення, знизити загальні витрати та забезпечити більш ефективну доставку лікарських засобів до кінцевих споживачів.

У ситуації АТ «Лубнифарм» вигідно укласти договір із компанією з Києва для забезпечення близькості до основного виробництва у Тернополі.

Це дозволить покращити логістичну ефективність та зменшити витрати на транспортування.

Переваги кільцевої маршрутизації для АТ «Лубнифарм»

1. Тип кільцевого маршруту**:**

- Розвізний тип кільцевої маршрутизації підходить для АТ «Лубнифарм», оскільки компанія має філії та склади в різних обласних центрах України, а виробництво зосереджено в м. Лубни. Це дасть змогу об'єднувати маршрути двох сусідніх областей, підвищуючи ефективність транспортування та знижуючи витрати на паливо.
- Вантажність транспортних засобів до 6 тонн дозволить адаптувати кільцеву маршрутизацію до потреб компанії та зменшити час і витрати на перевезення.

2. Оптимізація перевезень**:**

- Кільцеві маршрути дозволяють зменшити порожні поїздки і збільшити ефективність використання транспортних засобів.
- Встановлення кільцевих маршрутів із завантаженням і розвантаженням на різних пунктах дозволяє скоротити час доставки та оптимізувати витрати на транспорт.

Використання систем моніторингу транспорту

1. Сучасні технології для контроля**:**

- Впровадження систем супутникового моніторингу транспорту дозволить АТ «Лубнифарм» відслідковувати точні дані про кожен транспортний засіб у реальному часі.
- Контроль за такими показниками, як пробіг, кількість заправок, об'єм палива, швидкість руху та маршрут дозволить знизити витрати на транспортування та забезпечити правильність використання ресурсів.

2. Переваги супутникового моніторингу**:**

- Моніторинг у реальному часі дозволяє уникати зловживань та знижує витрати на зайві заправки або неправильне використання транспортних засобів.

- Система дає можливість оперативно виявляти порушення в роботі водіїв, а також забезпечує контроль за правильністю маршрутів, що суттєво підвищує ефективність логістики та зменшує витрати на пальне.

Рішення для АТ «Лубнифарм»:

1. Укласти контракт із транспортною компанією в Києві, яка забезпечить близькість до головного виробництва та зручність обслуговування.

2. Використовувати транспорт з вантажністю до 6 тонн для забезпечення кільцевих маршрутів між філіями та складами.

3. Впровадити систему моніторингу транспорту для ефективного контролю витрат, пробігу, швидкості та заправок, що дозволить оптимізувати витрати на перевезення та покращити контроль за діяльністю водіїв.

Ці кроки сприятимуть підвищенню ефективності роботи АТ «Лубнифарм» у сфері логістики та збуту, зниженню витрат на транспортування та забезпеченню більш ефективного використання ресурсів. Контроль за цими процесами дозволяє максимально використовувати можливості техніки, а також раціоналізувати використання часу та фінансових коштів.

Нині спостерігається тенденція поділу ринку моніторингу транспорту на три основні гілки:

1. Розробники повного циклу — розробляють і програмне забезпечення, і обладнання, а також надають післясервісне обслуговування та підтримку користувачів.

2. Розробники програмних комплексів для GPS-моніторингу транспорту — займаються тільки створенням програмного забезпечення, не виготовляючи обладнання.

3. Інтегратори систем контролю транспорту — фактично дилери перших двох, займаються лише підключенням.

Витрати на встановлення обладнання для GPS-моніторингу та датчика рівня палива складуть 7000 грн.

Наведемо розрахунок витрат на організацію транспортування ЛЗ за допомогою сторонньої компанії (таблиці 3.2-3.3). Ефект економії від цього заходу стане очевидним тоді, коли витрати на утримання та обслуговування власного автопарку перевищуватимуть витрати на послуги транспортної компанії.

Витрати на послуги 30 автомобілів транспортної компанії складуть 3 216 тис грн. Це на 13 280 тис грн менше, ніж витрати по утриманню власного автопарку. Отже, дійсно, такий захід є економічно обґрунтованим і його варто впровадити на підприємстві.

Таблиця 3.2

№	Показники	Значення
1	Ставка за 1 км проїзду, грн	8,50
2	Оплата праці водія з ЄСВ, грн	7200
3	Оплата простоїв під час навантаження/розвантаження ЛЗ, грн/год	75

Таблиця 3.3

Кошторис витрат на перевезення вантажів при замовленні послуг транспортної компанії

№	Стаття кошторису для 1 автомобіля	Вартість
1	Оплата проїзду (7000 км), тис грн	10,2
2	Оплата праці водія з ЄСВ (за рік), тис грн	86,4
3	Простої під час навантаження/розвантаження (48 год), тис грн	3,6
4	Встановлення системи моніторингу, тис грн	7
5	Усього витрат на 1 автомобіль, тис грн	107,2

Ефект економії від такого заходу буде спостерігатися тоді, коли витрати на утримування і обслуговування власного автопарку перевищуватимуть

витрати на послуги транспортної компанії. Витрати на послуги 30 автомобілів транспортної компанії складуть 3 216 тис грн. Це на 13 280 тис грн менше, ніж витрати по утриманню власного автопарку. Отже, дійсно, такий захід є економічно обґрунтованим і його варто впровадити на ТОВ «Тернофарм».

3.5 Обґрунтування економічної ефективності наслідків упровадження запропонованих напрямів удосконалення процесу реалізації АТ «Лубнифарм»

Для розрахунку суми економії, яку АТ «Лубнифарм» може досягти при зміні структури оплати праці збутового персоналу, використаємо наступні дані та підходи:

1. Поточні витрати на оплату праці збутового персоналу (з фіксованою ставкою): 18 574,2 тис. грн**.** на рік.
2. Єдиний соціальний внесок (ЄСВ): 3 714,84 тис. грн. на рік.
3. Чистий дохід на рік: 785 414 тис. грн**.**
4. Зміна структури оплати праці: 80% фіксована ставка + 20% премії за залучення нових клієнтів і виконання норми збуту.
5. Збільшення доходу на 5%: 392 705,5 тис. грн..

Кроки для розрахунку економії:

1. Збільшення доходу:
   - Поточний чистий дохід: 785 414 тис. грн.
   - Збільшення доходу на 5%: 785414×1.05=824685,75 тис. грн.
   - Тобто чистий дохід збільшиться на 39 270,5 тис. грн..
2. Зміна витрат на оплату праці:
   - Поточні витрати на оплату праці збутового персоналу: 18 574,2 тис. грн.
   - 80% ставки за основу (фіксована частина): 18574,2×0.80=14859,36 тис. грн.
   - 20% премії за залучення нових клієнтів і виконання плану збуту: 18574,2×0.20=3714,84 тис. грн.
3. Економія в разі виконання плану**:**

- Якщо збутовий персонал виконає свої завдання і збільшить обсяги збуту на 5%, додаткові витрати на премії можуть бути покриті з доходів. У такому випадку, підприємство заощадить на фіксованій частині окладів (оскільки премії будуть залежати від результатів).

4. Загальна економія**:**

- Якщо обсяги збуту не зміняться, це дозволить зменшити витрати на оплату праці завдяки додатковим преміям, при цьому обсяг фіксованих витрат на оклади залишиться незмінним.

Підсумок:

- Збільшення доходу на 5% дозволить значно покращити фінансові результати ФП (на 39 270,5 тис. грн.), що обґрунтовує доцільність змін у структурі оплати праці збутового персоналу.
- Це також дозволить знизити загальні витрати на оплату праці, покращити мотивацію персоналу та сприяти виконанню планів із залучення нових клієнтів і збільшення продажів.

(18 574,2+ 3 714,84) - (18 574,2+ 3 714,84)*0,8 =22289,03 – 17831,22 = 4457,81 (тис. грн.)

Тобто, при впровадженні такої системи, і при недостатній мотивації співробітників ФП скоротить витрати на збут.

У будь-якій ситуації така форма оплати є вигідною для ФП. Наступним пропонованим заходом була реорганізація транспортної системи АТ «Лубнифарм».

Структуру транспортних витрат було представлено в табл. 3.3.

Вони складають 17306,1 тис грн. Проте можна скоротити ці витрати, передавши на аутсорсинг перевезення вантажів на склад, організувавши їх перевезення за кільцевим принципом та встановивши додаткове обладнання на автомобілі задля контролю правильності маршрутів і доброчесності водіїв.

Отже, витрати на залучення транспортної компанії складуть (табл.3.2, табл. 3.3) 3 216 тис грн. Це на 13 280 тис грн менше, ніж витрати по утриманню власного автопарку. Отже, дійсно, такий захід є економічно обґрунто-

ваним і його варто впровадити на ФП. Загальний економічний ефект від впровадження пропозицій представлено у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Економічний ефект від впровадження запропонованих заходів

Показник	Абсолютне значення за 2022 р. (тис грн.)	Прогнозоване значення після впровадження заходів (тис грн.)	Приріст (скорочення) (тис. грн.)	Економічний ефект
Витрати на маркетинг	3318,49	3487,69	169,2	Зростання витрат, які не впливають на собівартість ЛЗ
Витрати на оплату праці збутового персоналу з ЄСВ	22289,03	22289,03 (або 17831,22)	0 (або 4457,81)	Збільшення продуктивності праці збутового персоналу або скорочення витрат на збут
Транспортні витрати	16496	3216	13280	Скорочення транспортних витрат
Валовий прибуток	87689	110719	23013	Збільшення валового прибутку

Отже, запропоновані дії щодо забезпечення збільшення напрямів збутової діяльності ФП є доцільними та рекомендовані до впровадження. Зроблені висновки щодо фінансового стану ФП, а також запропоновані альтернативи та шляхи збільшення збутової діяльності дозволять керівництву АТ «Лубнифарм» здійснити розробку ефективної збутової стратегії, що дозволить у майбутньому і надалі займати лідируючі позиції на фармацевтичному ринку.

Висновки до розділу 3

1. В роботі проаналізовано економічні показники діяльності АТ «Лубнифарм».

2. Розглянуті основні аспекти впровадженої системи управління якості на АТ «Лубнифарм».

3. Проаналізовано та систематизовано інформацію щодо оптової реалізації продукції АТ «Лубнифарм» про систему вибору та оцінювання дистриб'юторів, укладання контрактів на постачання продукції.

4. Запропоновано комплекс заходів щодо вдосконалення процесу «Збут продукції» АТ «Лубнифарм», а саме: проаналізовано фактори, що впливають на збут продукції; вдосконалено підпроцеси відвантаження готової продукції, робота з претензіями та рекламаціями та відкликання продукції; розміщення реклами у спеціалізованих фармацевтичних журналах; передача транспортування продукції до аутсорсингової транспортної компанії тощо.

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

Під час виконання кваліфікаційної роботи було здійснено аналіз науково-методичної літератури щодо семи принципів менеджменту якості, зокрема з акцентом на принцип «орієнтація на споживача». Було виявлено, що розвиток організації має ґрунтуватися на ефективній взаємодії з її споживачами. Аналіз вимог стандарту ISO 9001:2015 та інших джерел дозволив розробити низку пропозицій для вдосконалення процесу збуту, які можуть бути застосовані в будь-якій організації. Основний науковий результат роботи полягає в розробці комплексу заходів для покращення процесу реалізації продукції АТ «Лубнифарм», які можуть бути успішно впроваджені у практиці вітчизняних фармацевтичних підприємств під час формування процедур збуту.

Таким чином, в результаті виконання кваліфікаційної роботи:

1. В роботі визначені тенденції розвитку управління якістю в світі та Україні та актуальність впровадження систем управління якістю. У сучасних умовах для багатьох організацій створення системи управління якості на базі ДСТУ ISO 9000:2015 стає надзвичайно актуальним і практично здійсненним завданням.
2. Вивчені та проаналізовані вимоги ДСТУ ISO 9001:2015 щодо реалізації продукції та взаємодії зі споживачами.
3. Розглянуті та проаналізовані вимоги щодо оптової реалізації (дистрибуції) продукції згідно вимог GDP.
4. Проаналізовано та систематизовано інформацію щодо оптової реалізації продукції, укладання контрактів на постачання продукції, роботи з претензіями та рекламаціями, здійснення інформаційного зв’язку з клієнтами на АТ «Лубнифарм».
5. Вдосконалена методика виконання процесу СУЯ «Збут продукції» АТ «Лубнифарм».
6. Запропонована методика та документація проведення аудиту дистриб'ютора на АТ «Лубнифарм».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Окунєва О. В. Моделі сучасного розвитку вітчизняних торговельно–посередницьких підприємств. *Економічний часопис XXI*. 2012. № 3–4. С. 59–63.
2. Шаповал М. І. Менеджмент якості : підручник. Київ : Знання, 2013. 484 с.
3. Безрукова Н. В., Свічкарь В. А. Міжнародний менеджмент : навч. посіб. Полтава, 2018. 125 с.
4. Скопенко Н. С., Павлова Т. В. Формування системи управління якістю продукції підприємства в сучасних умовах господарювання. *Науковий вісник Херсонського державного університету.* 2018. № 1(30). С. 150–154.
5. Капінос Г. І., Грабовська Г. І. Управління якістю : навч. посіб. Київ : Кондор, 2016. 278 с.
6. Капінос Г. І. Управління якістю продукції в системі операційного менеджменту підприємства. *Економічні науки*. 2018. Т. 1, № 5. С. 147–150.
7. Коваленко С. М., Лебединець В. О., Коваленко Св. М. Концептуальні основи систем управління якістю. Основоположні принципи міжнародного стандарту ISO 9000:2000 : навч. посіб. Харків : НФаУ : Золоті сторінки, 2003. 96 с.
8. Білецький Є. В., Янушкевич Д. А., Шайхлісламов З. Р. Управління якістю продукції та послуг : навч. посіб. Харків, 2015. 224 с.
9. Лисенко В., Тавлуй І. Передумови впровадження системи управління якістю у вищому навчальному закладі. *Стандартизація. Сертифікація. Якість*. 2011. № 4. С. 65–69.
10. Кабан П., Віткін Л. Загальні підходи до впровадження систем менеджменту якості в центральних органах виконавчої влади. *Стандартизація, сертифікація, якість*. 2015. № 2. С. 44–47.

11. Шуляр Р. В. Механізми гнучкості та адаптивності систем управління якістю бізнес–процесів підприємств. Системний підхід в економіці. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2018. Вип. 5(67). С. 145–150.
12. Шуляр Р. В. Розвиток вимог до гнучкості та адаптивності системи управління якістю протікання бізнес–процесів машинобудівних підприємств. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2018. № 32. С. 125–129.
13. Ramly E., Ramly E. F., Sha'Ri M. Y. Effectiveness of Quality Management System audit to improve quality performance – A conceptual framework. *The Fifth International Conference on Quality and Reliability*. Singapore, 2007. P. 26–31.
14. ДСТУ ISO 9001:2015. Системи управління якістю. Вимоги (ISO 9001:2015, IDT). На заміну ДСТУ ISO 9001:2009 ; чинний від 2016-07-01. Київ : УкрНДНЦ, 2016. 24 с.
15. ДСТУ ISO 9000:2015. Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів (ISO 9000:2015, IDT). На заміну ДСТУ ISO 9000:2007 ; чинний від 2016-07-01. Київ : УкрНДНЦ, 2016. 28 с.
16. Total Quality Management and Quality Circles in the Digital Lean Manufacturing World / D. Romero et al. *IFIP International Conference on Advances in Production Management Systems, September 2019*. Cham : Springer, 2019. P. 3–11.
17. Gritsenko N., Rud E. Development of an effective product quality management system. *Technology audit and production reserves*. 2019.Vol. 5, № 4(49). P. 32–35.
18. Research on the Effectiveness Improvement Strategy of Quality Management System of Chemical Enterprises / J. Sun et al. *Chemical Engineering Transactions*. 2017. Vol. 62. P. 1603–1608.
19. Управління якістю : навч. посіб. / Д. П. Лойко та ін. Львів. : Магнолія, 2015. 336 с.

20. Безродна С. М. Управління якістю продукції на основі досвіду радянських та зарубіжних систем. *Сталий розвиток економіки*. 2012. № 17. С. 351–355.

21. Сімкова Т. О., Кириченко А. І. Тенденції розвитку систем управління якістю підприємств України за рахунок впровадження світових стандартів. *Економіка та суспільство*. Вип. 7. URL: http://economyandsociety.in.ua/ index.php/journal-7 (дата звернення: 10.01.2020).

22. Посохов І. М., Чепіжко О. В. Проблеми управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах трансформації економіки України. *Актуальні проблеми моделювання та управління соціально–економічними системами в умовах глобалізації* : матеріали Міжнар. наук.–практ. конф., 11 трав. 2018 р. Дрогобич : РВВ ДДПУ ім. І. Франка, 2018. С. 285–288.

23. Marinkovic V., Krajnovic D., Tasic L. Developing a quality management tool for preparing Good Distribution Practice audit of pharmaceutical contract vaccine distributor. *Indian journal of pharmaceutical education*. 2015. Vol. 49, № 3. P. 174–182.

24. Котвіцька А. А., Лебединець В. О. Моделювання системи управління якістю та реформування організаційної структури підприємства з виробництва лікарських засобів : метод. рек. Київ : НТМТ, 2015. 28 с.

25. Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг : навч. посіб. Київ : Центр навч. літ., 2016. 384 с.

26. Котвіцька А. А., Лебединець В. О., Тахтаулова Н. О. Основні етапи формування систем управління якістю підприємств з виробництва лікарських засобів : метод. рек. Київ : НТМТ, 2015. 24 с.

27. Bakotic D., Rogosic A. Employee involvement as a key determinant of core quality management practices. *Total Quality Management Business Excellence.* 2017. Vol. 28(11–12). P. 1209–1226.

28. From a Quality Management System to a Lean Quality Management System / P. Bacoup et al. *The TQM Journal*. 2018. Vol. 30, № 1. P. 20–42. DOI: 10.1108/TQM-06-2016-0053.

29. Лебединець В. О., Коваленко С. М., Тахтаулова Н. О. Імплементація циклу Демінга–Шухарта PDCA при регламентації процесів системи управління якістю фармацевтичного підприємства. *Управління, економіка та забезпечення якості в фармації*. 2012. № 1(21). С. 11–17.

30. Rajan D. Motivation and job satisfaction: a study of pharmacists in private hospitals. *Samvad*. 2015. Vol. 9. P. 87–100.Кириченко Л. С. Основи стандартизації, метрології, управління якістю : навч. посіб. Київ : НТЕУ, 2016. 446 с.

31. Рибницький Д. О., Городня Т. А. Сучасні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України.* 2014. Вип. 20(9). С. 227–233.

32. Посилкіна О. В., Світлична К. С. Методологічні підходи до розробки та оцінки результативності інтегрованої системи якості на фармацевтичному підприємстві. *Управління, економіка та забезпечення якості в фармації.* 2008. Т. 1, № 1. С. 67–72.

33. Тульчинська С. О., Кириченко С. О., Савіцький Н. Ю. Модель TQM як засіб забезпечення підвищення рівня конкурентоспроможності продукції вітчизняних підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 8. С. 14–17.

34. Ugarak J., Korčok D., Vuksanović D. The Effectiveness of Internal Audits and Their Impact on System Improvement. *International Journal of Scientific and Research Publications*. 2015. Vol. 5, № 4. P. 1–6.

35. Фісун К. А. Організація системи управління якістю продукції в сучасних умовах. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 62. С. 204–210.

36. Ramlall S. A review of employee motivation theories and their implications for employee retention within organizations. *Journal of*

American Academy of Business. 2004. Vol. 5, № 12. P. 52–63.Осадчук О. П. Світові тенденції впровадження систем управління якістю відповідно до вимог ISO 9001. *Наукові праці НУХТ*. 2015. Т. 21, № 2. С. 115–121.

37. Прокопів Ю. В. Міжнародні стандарти якості в Україні та їх важливість в управлінні організацією. *Молодий вчений*. 2015. № 11(26). С. 81–85.
38. Gueorguiev T. Improving the Internal Auditing Procedure by Using SIPOC Diagrams. *Journal of Innovations and Sustainability*. 2018. Vol. 4, № 2. P. 35–43.
39. Lebedinets V. A., Möller K. H. Specific character of the process-focused QMS-audits. *Сьогодення та майбутнє фармації* : матеріали Всеукраїнського конгр., м. Харків, 16-19 квіт. 2008 р. / за ред. В. П. Черних та ін. Харків : Вид-во НФаУ, 2008. С. 518.
40. Янішевський О., Безсмертна Н., Лівітан Н. Методи процесного підходу: впровадження СУЯ відповідно до ДСТУ ISO 9001. *Стандартизація, сертифікація, якість*. 2008. № 5. С. 62–66.

ДОДАТКИ

Додаток А

Опитувальна анкета для проведення аудита дистриб'ютора

(назва підприємства / організації - дистриб'ютора)

<table>
<tr><th>№</th><th>Параметри контролю</th><th>Дані</th><th colspan="2">відповідаю ть</th></tr>
<tr><th></th><th></th><th></th><th>так</th><th>ні</th></tr>
<tr><td>1</td><td colspan="4">Загальна інформація</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td>Картка з банку про наявність розрахункового рахунку</td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td>Картка зі зразками підписів осіб, що мають право підписувати договір</td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>2</td><td colspan="4">Персонал</td></tr>
<tr><td></td><td>Штатний розклад</td><td>Затверджено / не затверджено _____ (указати дату твердження)
Кількість фахівців _____(указати найменування й кількість посад)</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td>Кваліфікація фахівців</td><td>
<table>
<tr><th>№</th><th>ПІБ</th><th>Посада</th><th>Назва закінченого навчального закладу й</th><th>№ і дата наказу про призначення на</th><th>№ і дата видачі сертифіката про</th></tr>
</table>
</td><td></td><td></td></tr>
</table>

<table>
<tr><th>№</th><th>Параметри контролю</th><th colspan="6">Дані</th><th colspan="2">відповідаю ть</th></tr>
<tr><th></th><th></th><th colspan="6"></th><th>так</th><th>ні</th></tr>
<tr><td></td><td></td><td colspan="6"><table>
<tr><td></td><td></td><td></td><td>рік закінчення</td><td>посаду</td><td>проходження спеціального навчання</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
</table></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td>Посадові інструкції</td><td colspan="6">Розроблені / не розроблені</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td>Медогляди персоналу</td><td colspan="6">Персонал пройшов / не пройшов медогляд перед прийомом на роботу,
проходить / не проходить періодичні медогляди</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>3</td><td>Документація</td><td colspan="6"></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td>Перелік нормативно - правової документації, що забезпечує право оптової торгівлі лік. засобами</td><td colspan="6"><table>
<tr><td>№</td><td>Найменування</td><td>Дата затвердження</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td></tr>
</table></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td>Стандартні робочі</td><td colspan="6">Розроблені / не розроблені в достатній кількості (прикласти перелік)</td><td></td><td></td></tr>
</table>

№	*Параметри контролю*	*Дані*	*відповідаю ть*	
			так	*ні*
	методики, що описують будь-які роботи, які можуть вплинути на якість лік. засобів або якість дистриб'юторської діяльності			
	Ведення записів	Протоколи заповнюються / не заповнюються під час виконання кожної операції Зберігаються не менш років		
4	**Приміщення й обладнання**			
	Споруда(и), у якому розташований склад	• цегельне, дерев'яне, шлако/бетонно/блокове • кількість споруджень _____ • окрема споруда чи ні • кількість поверхів ____ • сполучене (з якою спорудою)		
	Основне використання споруди			
	Рік введення в експлуатацію споруди, споруджень, де розташований склад			
	Рік проведення останнього капремонту			

<table>
<tr><th rowspan="2">№</th><th rowspan="2">Параметри контролю</th><th rowspan="2">Дані</th><th colspan="2">відповідаю ть</th></tr>
<tr><th>так</th><th>ні</th></tr>
<tr><td></td><td>Приміщення складу</td><td>• ізольовані / неізольовані
• з окремим входом чи ні
• у капітальному чи спорудженні ні
• має рампу, пандус, чи навіс ні
• спеціально побудовано під склад по типовому або індивідуальному чи проекті ні
• розміщення в підвальному / цокольному приміщенні або на ___ поверсі</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td>Грати на вікнах</td><td>так, немає</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td>Опалення</td><td>центральне, місцеве
газове, електричне</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td>Вентиляція</td><td>механічна, природна</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td>Кондиціонування повітря</td><td>автономне, центральне</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td>Водопостачання</td><td>центральне, місцеве
холодне, гаряче</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td>Висвітлення</td><td>електричне, природне</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td>Телефонізація</td><td>так, немає</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td>Охоронна сигналізація</td><td>є присутня / відсутня
№, дата договору й назва організації, з якою він укладений
виведена на пульт організації, що здійснює охорону / не виведена</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td>Пожежна сигналізація</td><td>є присутня / відсутня
№, дата договору й назва організації, з якою він укладений
виведена на пульт організації, що здійснює охорону / не виведена</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td>Склад і площа приміщень</td><td>
<table>
<tr><th rowspan="2">Приміщення</th><th rowspan="2">Площа (м2)</th><th colspan="3">Оздоблювальні матеріали</th></tr>
<tr><th>стіни</th><th>стеля</th><th>підлога</th></tr>
<tr><td>1. Виробничі приміщення</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
</table>
</td><td></td><td></td></tr>
</table>

№	Параметри контролю	Дані					відповідаю ть	
							так	ні
		Відділ приймання						
		Відділ комплектації й відпустки замовлень (експедиційна)						
		1.1 Приміщення для зберігання лікарських засобів						
		ГЛЗ (загальний список)						
		отруйних і наркотичних речовин						
		сильнодіючих речовин						
		лікарські засоби, що вимагають захисти від підвищеної температури						
		вогне-, вибухонебезпечні речовин						
		засобів рослинного походження, у т.ч. фасованих						
		дезінфекційних						

№	Параметри контролю	Дані					відповідаю ть	
							так	ні
		засобів санітарії, гігієни, виробів медичного призначення						
		(інших – указати)						
		площа виробничих приміщень (усього)						
		1.2 Службові, побутовий допоміжні приміщення						
		Приміщення зберігання збирального інвентарю						
		Туалет						
		Приміщення для допоміжних матеріалів, тари						
		Загальна площа приміщень складу						
		На складі наступні приміщення _____ _____сполучені _____ _____суміжні						
	План-схема складу							

<table>
<tr><th>№</th><th>Параметри контролю</th><th>Дані</th><th>відповідає ть
так</th><th>ні</th></tr>
<tr><td></td><td>(при наявності окремих споруджень додається схема кожного споруджен ня)</td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td>Експлікація приміщень</td><td>
<table>
<tr><th>Нумерація приміщень в відповідності с Планом-схемою</th><th>Найменування</th><th>Площа (м²)</th><th>Примітки</th></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
</table>
</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td>Окремі приміщення для волне-, вибухонебезпечних лікарських засобів.</td><td>• є / немає
• Приміщення сухе /не сухе
• Захищене / незахищене від прямих сонячних променів, атмосферних опадів і ґрунтових вод
• Від інших приміщень ізольоване / не ізольовано вогнестійкими стінами
• Має / не має вентиляцію (указати тип)
• Обладнано / не обладнано вогнестійкими стелажами, піддонами
• Електропороводка й освітлювальна арматура виконана в пожежовзривобезпечном виконанні з розміщенням вимикачів у коридорі</td><td></td><td></td></tr>
</table>

<table>
<tr><th rowspan="2">№</th><th rowspan="2">Параметри контролю</th><th rowspan="2">Дані</th><th colspan="2">відповідаю ть</th></tr>
<tr><th>так</th><th>ні</th></tr>
<tr><td></td><td></td><td>• Заблоковано / не заблоковано пожежною сигналізацією
• На дверях й усередині приміщення є / немає попереджувальних написів</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td>Приміщення для зберігання лікарських засобів обладнані приточно-витяжною вентиляцією з механічним примусом</td><td>_____(указати назва приміщень) обладнані / ні _____(указати тип обладнання)</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td>Наявність неопалюваних приміщень</td><td>_____ (кількість)</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td>Приміщення для приймання, контролю, зберігання, комплектації замовлень, відпустки лік. засобів обладнані наступним:</td><td>
<table>
<tr><th rowspan="2">№</th><th rowspan="2">Назва приміщення</th><th colspan="2">Обладнання указати для кожного приміщення)</th><th rowspan="2">Наявність вентиляційного обладнання (тип)</th></tr>
<tr><th>Найменування</th><th>Кількість</th></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
</table>
</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td>Холодильне обладнання</td><td>є / немає</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td>Стелажі перебувають на відстані:
• від зовн</td><td>• _____
• не менше, ніж _____
• не менше, ніж _____</td><td></td><td></td></tr>
</table>