

МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Фармацевтичний факультет
Кафедра менеджменту, маркетингу та забезпечення якості у фармації

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему: **“ПОБУДОВА СИСТЕМИ КОМУНІКАЦІЙНОГО**
МЕНЕДЖМЕНТУ В ФАРМАЦЕВТИЧНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ”

Виконав: здобувач вищої освіти
групи
073МО 24(1,6з)Упр.-02
спеціальності 073 “Менеджмент”
освітньої програми “Управління
охороною здоров'я та
фармацевтичним бізнесом”
Дарія СВИНАРЧУК

Керівник: професор закладу вищої
освіти кафедри
менеджменту, маркетингу та
управління якістю у
фармації,
д. ф. н, професор Олена
ЛІТВІНОВА

Рецензент:
докт. фарм.н., проф., зав. кафедри
організації, економіки та
управління фармацією Інституту
підвищення кваліфікації
спеціалістів фармації
Національного фармацевтичного
університету
Юлія БРАТІШКО

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота присвячена обґрунтуванню теоретичних засад комунікаційного менеджменту у фармацевтичній організації та прикладному вдосконаленню системи комунікацій на прикладі ТОВ «Подорожник». У роботі розкрито зміст, функції та принципи управління комунікаціями у фармацевтичній галузі, окрему увагу приділено фармацевтичній грамотності як чиннику якості консультації й довіри клієнтів, а також узагальнено зарубіжний досвід організації комунікацій у фармацевтичних структурах. Здійснено аналіз діяльності підприємства та оцінено внутрішні й зовнішні комунікації на основі показників і результатів клієнтської та кадрової взаємодії. Запропоновано модель ефективної системи комунікаційного менеджменту, заходи з її впровадження та програми підвищення фармацевтичної грамотності населення з очікуваними організаційними й економічними результатами.

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (45 найменувань) і додатків та має загальний обсяг 95 сторінки.

Ключові слова: комунікаційний менеджмент, фармацевтична організація, сервіс, довіра клієнтів, омніканальні комунікації, фармацевтична грамотність, удосконалення.

ANNOTATION

The qualification work is dedicated to substantiating the theoretical foundations of communication management in a pharmaceutical organization and the applied improvement of the communication system using the example of LLC "Podorozhnyk". The work reveals the content, functions, and principles of communication management in the pharmaceutical industry, with particular attention paid to pharmaceutical literacy as a factor in consultation quality and client trust, and also summarizes international experience in organizing communications in pharmaceutical structures. An analysis of the enterprise's activities was conducted and internal and external communications were evaluated based on indicators and results of client and personnel interaction. A model of an effective communication management system is proposed, along with measures for its implementation and programs to improve the pharmaceutical literacy of the population with expected organizational and economic results.

The work consists of an introduction, three chapters, conclusions, a list of references (45 items) and appendices, with a total volume of 95 pages.

Keywords: communication management, pharmaceutical organization, service quality, customer trust, omnichannel communications, medication literacy, improvement model.

Зміст

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОМУНІКАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ФАРМАЦЕВТИЧНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ	8
1.1 Поняття, функції та принципи комунікаційного менеджменту у фармацевтичній галузі.....	8
1.2 Фармацевтична грамотність як складова ефективної комунікації між фармацевтом і споживачем.....	12
1.3 Зарубіжний досвід управління комунікаціями в фармацевтичних організаціях	18
Висновки до першого розділу	27
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СТАНУ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА КОМУНІКАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «ПОДОРОЖНИК».....	30
2.1 Дослідження діяльності ТОВ «Подорожник»	30
2.2 Оцінка внутрішніх та зовнішніх комунікацій ТОВ «Подорожник»	41
Висновки до другого розділу	56
РОЗДІЛ 3 ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КОМУНІКАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «ПОДОРОЖНИК».....	60
3.1 Розробка моделі ефективної системи комунікаційного менеджменту організації	60
3.2 Впровадження програм підвищення фармацевтичної грамотності населення	72
Висновки до третього розділу.....	82
ВИСНОВКИ.....	84
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	89
ДОДАТКИ	95

ВСТУП

Актуальність теми побудови системи комунікаційного менеджменту у фармацевтичній організації зумовлена тим, що сьогодні аптека для клієнта є не просто місцем покупки, а першою ланкою отримання поради та інформації про здоров'я. Люди очікують швидких і зрозумілих відповідей, однакової якості обслуговування в різних аптеках мережі, прозорих умов програм лояльності, чіткої комунікації щодо наявності й ціни, а також коректного пояснення щодо застосування препаратів. Водночас клієнт часто переходить між каналами — може подивитися товар онлайн, поставити питання в чаті, а купити офлайн. Якщо комунікації в цих каналах не узгоджені, виникає роздратування, недовіра і скарги, а компанія втрачає клієнтів та репутацію. Саме тому комунікаційний менеджмент у фармацевтичній сфері стає не додатковою функцією, а важливим управлінським інструментом, який впливає і на якість сервісу, і на безпеку споживача.

Не менш важливою є й економічна сторона питання. Для великої аптечної мережі навіть невеликі помилки в комунікаціях масштабуються на тисячі ситуацій щодня: дублюються звернення до підтримки, витрачається час персоналу, погіршується конверсія в покупку, а частина клієнтів просто йде до конкурентів. Коли мережа зростає, як це відбувається у «Подорожника», збільшується кількість контактів з клієнтами та навантаження на працівників, а отже зростає потреба в стандартах, навчанні і цифрових інструментах, які забезпечують єдині правила взаємодії. Системна комунікація дозволяє підвищити лояльність, повторні покупки та середній чек, а також зменшити витрати на гасіння проблем. Тому тема є актуальною не тільки з позиції сервісу й довіри, а й як практичний шлях підвищення ефективності роботи фармацевтичної організації.

Мета дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні та розробленні практичних пропозицій щодо побудови й удосконалення системи комунікаційного менеджменту у фармацевтичній організації на прикладі ТОВ

«Подорожник», з визначенням шляхів підвищення якості внутрішніх і зовнішніх комунікацій, посилення клієнтоорієнтованості та оцінювання очікуваного результату, зокрема економічного ефекту від упровадження запропонованої моделі.

Для досягнення мети дослідження були поставлені наступні **завдання**:

1. Розкрити теоретичні засади комунікаційного менеджменту у фармацевтичній сфері та визначити його роль у забезпеченні якості сервісу й довіри клієнтів.

2. Охарактеризувати основні принципи, інструменти й канали внутрішніх та зовнішніх комунікацій у фармацевтичній організації.

3. Проаналізувати сучасні підходи й кращі практики (у тому числі зарубіжний досвід) організації комунікацій із клієнтами, медичною спільнотою та партнерами.

4. Провести аналіз стану функціонування ТОВ «Подорожник» і оцінити поточну систему комунікаційного менеджменту на основі ключових показників діяльності та характеристик клієнтської взаємодії.

5. Сформулювати напрями удосконалення комунікаційного менеджменту та розробити модель ефективної системи комунікацій для ТОВ «Подорожник» із визначенням механізмів реалізації.

6. Обґрунтувати етапи впровадження запропонованих заходів та визначити очікувані результати для якості сервісу й організаційної ефективності.

Об'єктом дослідження є система управління комунікаціями у фармацевтичній організації як сукупність процесів, каналів, правил, інструментів і управлінських рішень.

Предметом дослідження виступають організаційно-управлінські та технологічні механізми побудови й удосконалення комунікаційного менеджменту в діяльності ТОВ «Подорожник».

Методи дослідження. У роботі застосовано комплекс загальнонаукових і прикладних методів, що забезпечують поєднання теоретичного

обґрунтування з практичним аналізом: аналіз і синтез використано для узагальнення наукових підходів до комунікаційного менеджменту у фармацевтичній сфері та формування висновків; порівняльний метод — для зіставлення зарубіжних практик і визначення можливостей їх адаптації; статистико-аналітичні методи — для опрацювання показників діяльності підприємства, оцінки тенденцій та структури клієнтської взаємодії; метод опитування (анкетування) — для виявлення сприйняття клієнтами якості комунікацій, сильних і проблемних аспектів сервісу; графічні та табличні прийоми — для наочного подання результатів дослідження й обґрунтування запропонованої моделі вдосконалення комунікаційного менеджменту.

Інформаційною базою дослідження слугували методичні та статистичні матеріали Державної служби статистики України та ТОВ «Подорожник», наукова інформація із всесвітньої комп'ютерної мережі Internet, результати особистих досліджень автора.

Елементи наукової новизни дослідження полягають в обґрунтуванні та формалізації прикладної моделі ефективної системи комунікаційного менеджменту для великої аптечної мережі, яка інтегрує стандарти сервісу, омніканальні цифрові інструменти, механізми зворотного зв'язку та систему вимірюваних показників якості комунікацій. Також новизна проявляється у поєднанні організаційних і технологічних рішень у єдину управлінську логіку впровадження з оцінюванням очікуваного економічного ефекту.

Практична значимість полягає в тому, що запропоновані рішення можуть бути безпосередньо використані ТОВ «Подорожник» для уніфікації комунікацій у всіх каналах, підвищення якості консультацій і роботи зі зверненнями та скаргами, а також для навчання персоналу й контролю КРІ. Результати розрахунку ефекту та етапність упровадження дають можливість керівництву обґрунтувати інвестиції, спланувати зміни та отримати вимірювані покращення сервісу й операційної ефективності.

Структура дослідження складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 45 найменувань та 5 додатків. Загальний обсяг роботи становить 93 сторінки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОМУНІКАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ФАРМАЦЕВТИЧНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Поняття, функції та принципи комунікаційного менеджменту у фармацевтичній галузі

Комунікаційний менеджмент є важливою складовою загальної системи управління організацією, що відповідає за планування, організацію, реалізацію та контроль усіх комунікаційних процесів з метою досягнення стратегічних цілей підприємства. У науковій літературі комунікаційний менеджмент визначають як процес цілеспрямованого керування обміном інформацією в організаційному контексті, який охоплює послідовні фази аналізу, планування, організації, виконання та оцінювання комунікацій, забезпечуючи внесок у досягнення цілей організації та створення її цінності. Інакше кажучи, комунікаційний менеджмент – це управлінська функція, інтегрована в загальну систему корпоративного управління, спрямована на підвищення ефективності й результативності всіх комунікаційних активностей підприємства. Ця функція охоплює всі форми комунікації – як внутрішні (між підрозділами, працівниками), так і зовнішні (з клієнтами, партнерами, громадськістю) – та забезпечує узгодженість повідомлень, вибір оптимальних каналів і координацію зусиль для формування позитивного іміджу та досягнення бізнес-цілей (табл 1.1) [1].

Таблиця 1.1

Ключові характеристики комунікаційного менеджменту

Аспект	Короткий зміст
1	2
Сутність	Комунікаційний менеджмент – це процес цілеспрямованого управління обміном інформацією в організації.
Місце в управлінні	Є складовою загальної системи корпоративного управління та управлінською функцією підприємства.

1	2
Основні етапи	Аналіз, планування, організація, виконання та оцінювання комунікаційних процесів.
Сфера охоплення	Внутрішні комунікації (між підрозділами, працівниками) та зовнішні (з клієнтами, партнерами, громадськістю).
Головна мета	Підвищення ефективності комунікацій, узгодженість повідомлень, вибір оптимальних каналів і досягнення бізнес-цілей.

Джерело: створено на підставі [1]

Фармацевтична галузь висуває особливі вимоги до комунікаційного менеджменту, зумовлені специфікою її продукції та регуляторного середовища. На відміну від масових споживчих товарів, фармацевтична продукція пов'язана з охороною здоров'я та життям людей, тому комунікації у фармацевтичній сфері є значно більш регламентованими і специфічними. З одного боку, фармацевтичні компанії та аптеки повинні надавати споживачам і професіоналам охорони здоров'я повну та достовірну інформацію про ліки, їх властивості, правильне застосування і можливі ризики. З іншого боку, будь-яка зовнішня комунікація – реклама, промоція, PR – підпорядковується суворим нормативним вимогам та етичним нормам, що мають на меті запобігти введенню в оману споживача [2]. Наприклад, в Україні діяльність з просування лікарських засобів регулюється Законом «Про рекламу» та Законом «Про лікарські засоби», а також відомчими актами МОЗ (зокрема, наказом про затвердження переліку безрецептурних препаратів, заборонених до рекламування) [3].

У таких умовах функціями комунікаційного менеджменту у фармацевтичній організації виступають: забезпечення достовірного інформування всіх зацікавлених сторін (пацієнтів, лікарів, дистриб'юторів, регуляторних органів) про продукти та послуги; налагодження двостороннього зв'язку і зворотного зв'язку для врахування потреб клієнтів і реагування на їх запити; підтримання внутрішніх комунікацій на належному рівні (щоб співробітники володіли актуальною інформацією про продукти,

стандарти якості, корпоративні цінності тощо); а також управління комунікаціями під час кризових ситуацій (наприклад, відклик продукції, негативні публікації) для збереження довіри громадськості.

Принципи комунікаційного менеджменту у фармацевтичній галузі базуються на загальних засадах ефективної та етичної комунікації, адаптованих до специфіки фарми (рис. 1.1). Одним із ключових принципів є достовірність та наукова обґрунтованість інформації. Фармацевтичні компанії зобов'язані забезпечувати, щоб усі повідомлення про лікарські засоби були правдивими, точними і не вводили в оману. Міжнародні галузеві об'єднання наголошують, що надання правдивої, повної та нефальшивої інформації про медикаменти є критично важливим для ухвалення обґрунтованих рішень лікарями і пацієнтами. Згідно з принципами відповідального інформування, виробники повинні ділитися зі спільнотою охорони здоров'я актуальними науковими даними щодо безпеки й ефективності ліків – навіть тими, що виходять за межі затверджених показань, але є правдивими та підтвержені дослідженнями. Такий підхід підвищує прозорість і сприяє прийняттю оптимальних рішень у лікуванні, водночас відповідаючи етичним нормам [5].

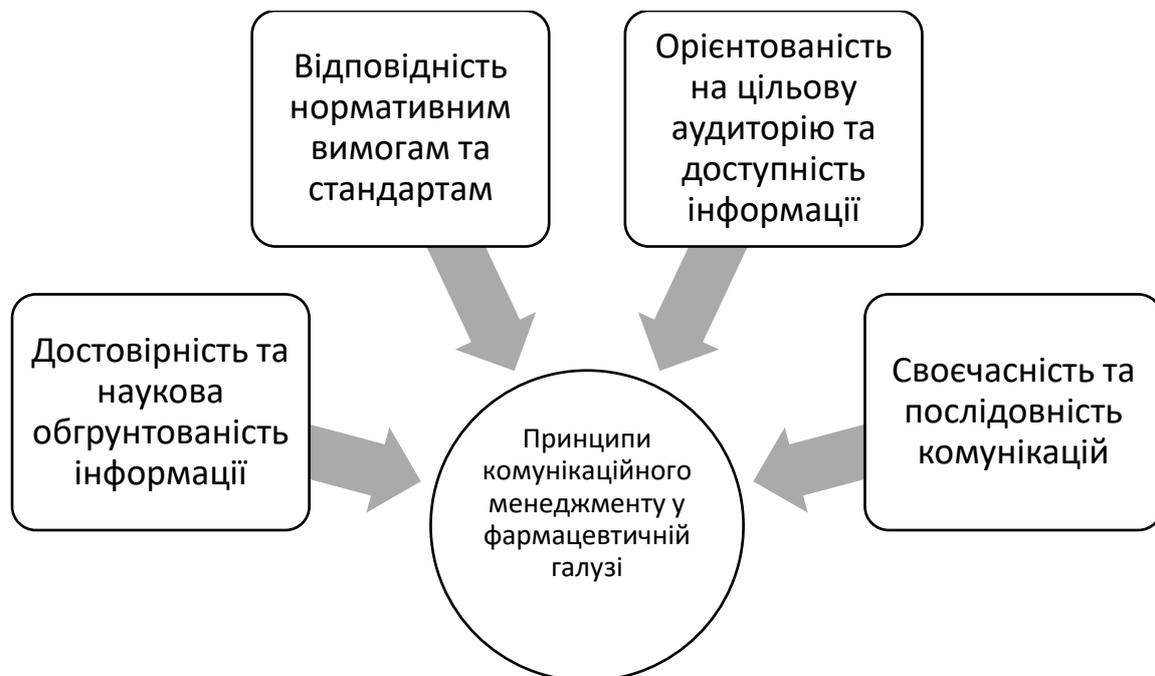


Рис. 1.1 – Принципи менеджменту у фармацевтичній галузі

Джерело: власна розробка

Другий важливий принцип – відповідність нормативним вимогам та етичним стандартам. Будь-які комунікації фарморганізації мають строго відповідати чинному законодавству (вимогам регуляторів щодо реклами ліків, промоції серед медичних працівників тощо) і галузевим етичним кодексам. Наприклад, у кодексах фармацевтичних компаній прописано заборону на перебільшення ефективності препаратів, приховування побічних ефектів, недобросовісне порівняння з продуктами конкурентів тощо. Прозорість і відповідальність у комунікаціях допомагають формувати довіру серед професіоналів та пацієнтів: як зазначає профільне видання, реалістичне висвітлення ефективності та обмежень препарату сприяє обґрунтованому призначенню і підвищує відповідальність у використанні ліків [6].

Третім принципом є орієнтованість на цільову аудиторію та доступність інформації. Комунікаційний менеджмент повинен враховувати різні групи стейкхолдерів фармацевтичної організації – лікарів, фармацевтів, пацієнтів, партнерів – і підлаштовувати стилі та канали спілкування відповідно до їх потреб та рівня обізнаності. Зокрема, у комунікації з широким загалом і пацієнтами важливо дотримуватися принципу зрозумілості: інформація має подаватися простою, не надто технічною мовою, у зручному форматі для сприйняття. Дослідження підходів до пацієнтоорієнтованої комунікації підтверджують, що чітка мова, логічна структура повідомлень та зручний формат суттєво підвищують розуміння інформації пацієнтом. Це особливо актуально при розробці інструкцій до медичних препаратів, інформаційних буклетів, онлайн-ресурсів для пацієнтів. Мова про те, що фармацевтична організація повинна доносити важливі відомості у формі, зрозумілій для непрофесіонала, аби забезпечити правильне й безпечне використання ліків [7].

Важливим принципом також є своєчасність та послідовність комунікацій. У динамічному фармацевтичному ринку з'являються нові дані про препарати, оновлюються стандарти лікування, виникають непередбачувані ситуації (до прикладу, пандемії). Тому компанія повинна

вибудувати систему комунікацій так, щоб оперативно доводити оновлену інформацію до цільових аудиторій та підтримувати єдність повідомлень на всіх каналах. Своєчасне інформування про зміну інструкції препарату чи про відкликання серії ліків – критично важливе для безпеки пацієнтів і збереження репутації компанії. Послідовність означає, що офіційні заяви, прес-релізи, маркетингові матеріали, спілкування медичних представників – усе має узгоджуватися між собою і відповідати правдивим науковим даним. Така узгодженість підвищує довіру до бренду і запобігає плутанині.

Отже, комунікаційний менеджмент у фармацевтичній організації – це системна діяльність, що поєднує планування та реалізацію внутрішніх і зовнішніх комунікацій, аби донести до всіх стейкхолдерів необхідну інформацію про продукти і діяльність компанії, сформувати позитивний імідж та забезпечити лояльність клієнтів. Функціонування цієї системи спирається на принципи достовірності, законності, прозорості, аудиторіальної адаптованості та оперативності. Дотримання згаданих принципів і функцій дозволяє фармацевтичним підприємствам ефективно взаємодіяти з ринком і суспільством, підвищувати якість обслуговування та сприяти раціональному використанню лікарських засобів.

1.2 Фармацевтична грамотність як складова ефективної комунікації між фармацевтом і споживачем

Одним із ключових аспектів успішної комунікації у сфері фармації є рівень фармацевтичної грамотності споживачів. Під цим поняттям розуміють здатність людини знаходити, розуміти та ефективно використовувати інформацію про лікарські засоби і послуги фармації для прийняття обґрунтованих рішень щодо свого здоров'я (табл. 1.2). Фармацевтична грамотність тісно пов'язана з загальним поняттям health literacy (грамотності у питаннях здоров'я), але акцентується саме на ліках та фармацевтичній опіці. Високий рівень фармацевтичної грамотності населення є критично

важливим фактором ефективності системи охорони здоров'я, оскільки забезпечує правильне використання медикаментів та знижує ризики, пов'язані з самолікуванням. Як підкреслюють дослідники, фармацевтично грамотний пацієнт краще дотримується режиму терапії, усвідомлює можливі побічні ефекти і своєчасно звертається за медичною допомогою, що в кінцевому підсумку покращує результати лікування і безпеку використання ліків [8].

Таблиця 1.2

Фармацевтична грамотність пацієнтів та роль комунікації в аптеці

Аспект	Короткий зміст
Рівень обізнаності пацієнтів	Знання про ліки часто недостатні, що створює комунікаційний бар'єр між фармацевтом і пацієнтом.
Роль фармацевта	Фармацевт як доступний медичний фахівець має подолати прогалини у фармацевтичній грамотності та підтримати пацієнта.
Пацієнторієнтована комунікація	Фармацевт з'ясовує, чи розуміє пацієнт призначення і правила прийому ліків, за потреби додатково пояснює і спрощує.
Інструменти пояснення	Рекомендовано використовувати прості терміни, метафори, наочні матеріали, перевіряти розуміння через діалог.
Вразливі групи населення	Літні люди та особи з нижчим рівнем освіти частіше мають труднощі з пошуком і розумінням інформації про ліки.
Практичні висновки	Фармацевт має ідентифікувати таких пацієнтів і приділяти їм більше часу, щоб запобігти помилкам у застосуванні ліків.

Джерело: створено на підставі [8, 9].

На жаль, у реальності рівень обізнаності споживачів про ліки часто є недостатнім. Це створює комунікаційний бар'єр між фармацевтом і пацієнтом. Фармацевт, як доступний медичний професіонал на рівні громади, відіграє ключову роль у подоланні прогалин фармацевтичної грамотності. Ефективна комунікація між фармацевтом і відвідувачем аптеки передбачає, що фармацевт з'ясовує, наскільки пацієнт розуміє інформацію про свій препарат, і за потреби надає додаткові роз'яснення або коригує спосіб подачі

інформації. Оцінка рівня грамотності пацієнта – невід’ємна складова пацієнторієнтованої комунікації. Дослідження підкреслюють, що провізор має визначити, чи розуміє пацієнт призначення і правила прийому ліків, і якщо ні, то адаптувати пояснення, використовуючи доступні терміни, метафори або наочні матеріали. Такий підхід, орієнтований на перевірку розуміння та двосторонній діалог, сприяє налагодженню довірчих стосунків та підвищує залученість пацієнта до прийняття рішень щодо лікування [9].

Актуальність питання фармацевтичної грамотності підтверджують сучасні наукові дослідження. Зокрема, в Україні у 2024 р. було проведено ґрунтовний аналіз світового досвіду оцінювання фармацевтичної грамотності та соціологічне опитування населення щодо пошуку і розуміння інформації про ліки. Результати показали низку важливих тенденцій. Люди старшого віку значно частіше відчують труднощі в пошуку та розумінні інформації про лікарські засоби, ніж молодші покоління. Також встановлено, що освіта є вагомим чинником: респонденти з вищою освітою легше знаходять і розуміють відомості про препарати, частіше консультуються з лікарем і рідше займаються самолікуванням, ніж люди без вищої освіти. Ці дані свідчать, що певні групи населення – літні люди, особи з нижчим рівнем освіти – особливо потребують уваги з точки зору комунікаційної підтримки в аптеці. Фармацевт має ідентифікувати таких клієнтів і приділити більше часу та зусиль для пояснення їм питань щодо ліків, щоб запобігти неправильному застосуванню чи непорозумінням [8].

Виявлення пацієнтів з обмеженою фармацевтичною грамотністю може бути непростим завданням у повсякденній практиці, адже далеко не завжди людина сама усвідомлює або визнає, що їй щось незрозуміло. Саме тому у світовій практиці розробляються спеціальні інструменти для оцінки та підвищення рівня фармацевтичної грамотності. Прикладом є так званий інтерв’ю-гід RALPH (Recognition and Addressing of Limited PHarmaceutical literacy) – набір запитань, що допомагає провізору виявити пацієнтів з недостатньою розумістю інформації про ліки. Дослідження показали, що

використання опитувальника RALPH у практиці аптек дозволяє ідентифікувати понад 90% пацієнтів із потенційно низькою фармграмотністю; при цьому такі пацієнти, як правило, мають і нижчий загальний рівень health literacy. Озброєний подібною інформацією, фармацевт може персоналізувати консультування: приділити більше часу роз'ясненням, застосувати техніку «повторного запитання», попросивши пацієнта власними словами повторити інструкцію, аби впевнитися у правильному розумінні. Як зазначається у висновках відповідних досліджень, впровадження таких практичних інструментів значно покращує якість фармацевтичної опіки: провізор, вчасно виявивши прогалини в розумінні, може адаптувати пояснення під конкретного пацієнта, що веде до кращого дотримання режиму лікування і зниження ризику лікарських помилок [8].

Окрім виявлення та адресної роботи з пацієнтами, фармацевти можуть здійснювати широкий вплив на підвищення грамотності населення через освітні та комунікаційні ініціативи (табл. 1.3). Фармацевтична спільнота у всьому світі дедалі активніше реалізує програми з підвищення обізнаності пацієнтів: це і проведення «Днів здоров'я» в аптеках, і розповсюдження інформаційних буклетів про раціональне застосування ліків, і консультування щодо профілактики захворювань. Наприклад, американські експерти відзначають, що фармацевти мають унікальне положення для покращення health literacy, оскільки вони найближче наближені до громади і регулярно взаємодіють з пацієнтами. Залучення фармацевтів до програм медикаментозного терапевтичного менеджменту та просвіти пацієнтів розглядається як один із шляхів досягнення національних цілей охорони здоров'я щодо підвищення поінформованості населення. Фармацевти можуть використовувати такі комунікаційні стратегії, як метод «пояснення з повтором» – коли після пояснення важливої інформації фармацевт просить пацієнта повторити її своїми словами, щоб переконатися, що все зрозуміло. Також рекомендується застосовувати максимально просту мову, уникати

професійного жаргону, наводити зрозумілі приклади, щоб інформація сприймалась легше (табл. 1.3) [10].

Таблиця 1.3

Виявлення та підвищення фармацевтичної грамотності пацієнтів

Аспект	Короткий зміст
Проблема	Пацієнтам важко усвідомити та визнати, що вони не розуміють інформацію про ліки, тому низька фармграмотність часто «прихована».
Інструмент RALPH	Інтерв'ю-гід RALPH допомагає провізору виявити пацієнтів з недостатнім розумінням ліків; дає змогу ідентифікувати понад 90% таких пацієнтів.
Персоналізоване консультування	На основі результатів RALPH фармацевт може більше пояснювати, просити пацієнта повторити інструкції своїми словами, коригувати подачу інформації.
Освітні ініціативи аптек	«Дні здоров'я», інформаційні буклети, просвіта щодо раціонального застосування ліків і профілактики захворювань підвищують обізнаність населення.
Комунікаційні стратегії	Використання простої мови, уникнення професійного жаргону, зрозумілі приклади та метод «пояснення з повтором» покращують розуміння й дотримання лікування.

Джерело: створено на підставі [10, 11].

Міжнародні організації, зокрема Міжнародна федерація фармацевтів, формують стратегії підвищення ролі фармацевтів у покращенні грамотності пацієнтів. Серед таких рекомендацій – навчання самих фармацевтів ефективним комунікаційним навичкам, зокрема вмінням підлаштовувати інформацію під рівень розуміння різних груп населення. Пропонується впроваджувати мультидисциплінарний підхід, тобто співпрацю фармацевтів з лікарями та іншими фахівцями для узгодженої просвітницької роботи з пацієнтами. Важливим напрямком є подолання мовних та культурних бар'єрів – наприклад, забезпечення наявності інформаційних матеріалів різними мовами, залучення перекладачів або мультикультурних консультантів у районах, де проживають етнічні меншини. Також підкреслюється необхідність використання цифрових інструментів – мобільних додатків, веб-сайтів з перевіреною інформацією, SMS-розсилок з

нагадуваннями про прийом ліків – для підтримки комунікації з пацієнтом поза стінами аптеки [10].

Реалізація згаданих підходів на практиці дійсно дає відчутний ефект. Як показало опитування студентів-фармацевтів у США, більше 30% майбутніх провізорів вважають, що роз'яснення пацієнтам суті їхнього захворювання і можливих побічних дій ліків – один з найважливіших кроків для підвищення їхньої грамотності. Приблизно така ж частка опитаних наголосила на важливості використання простої мови та перекладачів для роботи з пацієнтами, котрі погано розуміють основну мову спілкування. Серед інших рекомендацій, які висловили молоді фахівці, – надання пацієнтам друкованих матеріалів, порада перевіряти інформацію на авторитетних сайтах, встановлення довірливих відносин шляхом активного слухання та емпатії. Усі ці методи – активне спілкування, зрозуміла мова, перевірка розуміння, додаткові ресурси – зрештою спрямовані на одну мету: розширити знання пацієнта та його впевненість у питаннях, що стосуються ліків, аби він міг відповідально ставитися до свого здоров'я (табл. 1.4) [10].

Таблиця 1.4

Фармацевтична грамотність та комунікаційні підходи у фармації

Аспект	Короткий зміст
1	2
Методи підвищення грамотності	Пояснення суті захворювання та можливих побічних дій ліків розглядається майбутніми провізорами як один із ключових кроків.
Мовна адаптація	Використання простої мови та залучення перекладачів важливе для пацієнтів, які погано розуміють основну мову спілкування.
Додаткові інформаційні ресурси	Надання друкованих матеріалів і поради перевіряти відомості на авторитетних сайтах допомагають розширити знання пацієнта.
Довіра, діалог та емпатія	Активне слухання, емпатія і встановлення довірливих відносин роблять комунікацію більш ефективною та підвищують впевненість пацієнта.

Продовження табл. 1.4

1	2
Значення фармацевтичної грамотності	Фармграмотність є передумовою ефективної комунікації; її низький рівень нівелює навіть добре організовані комунікаційні зусилля.
Роль комунікаційного менеджменту	Постійна робота над підвищенням грамотності клієнтів: від індивідуальних консультацій до освітніх програм для громади; фармацевт виступає провідником у світі ліків.

Джерело: створено на підставі [10]

Таким чином, фармацевтична грамотність виступає невід’ємною передумовою ефективної комунікації між фармацевтом і споживачем. Низький рівень обізнаності пацієнта може звести нанівець навіть добре організовану систему комунікацій, оскільки повідомлення не буде правильно зрозумілим або сприйнятим. Тому завданням комунікаційного менеджменту у фармації є постійна робота над підвищенням грамотності клієнтів: від індивідуальних консультацій у форматі «питання-відповідь» при відпуску ліків – до масштабних освітніх програм для громади. Фармацевт, володіючи спеціальними знаннями, має стати для пацієнта провідником у складному світі медикаментів і медичної інформації. Культура продуктивного діалогу, емпатія, адаптація до потреб різних пацієнтів – усе це фактори, що визначають успіх комунікації і, як наслідок, успіх самої фармацевтичної допомоги.

1.3 Зарубіжний досвід управління комунікаціями в фармацевтичних організаціях

Глобальні тенденції в управлінні комунікаціями у фармацевтичному бізнесі демонструють активний перехід від традиційних моделей взаємодії до інноваційних, цифровізованих підходів. Багато зарубіжних фармацевтичних компаній вже усвідомили, що ефективна комунікація з різними стейкхолдерами (лікарями, пацієнтами, регуляторами, партнерами) стає

джерелом конкурентної переваги. Відтак, у сфері комунікаційного менеджменту впроваджуються нові стратегії, зокрема омніканальні комунікації, персоналізований контент, активна присутність в цифровому просторі та двостороння взаємодія з аудиторією (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Омніканальні комунікації у фармацевтичній галузі

Блок	Аспект	Короткий зміст
Теоретичні засади омніканальності	Сутність омніканального підходу	Інтеграція всіх офлайн і онлайн каналів у єдину систему для послідовного й узгодженого контакту з пацієнтом.
	Відмінність від багатоканальності	Омніканал – це «оркестр» каналів, які працюють узгоджено; багатоканал – це паралельна, але не завжди синхронізована робота каналів.
Практичне впровадження	Практична реалізація	Пацієнт отримує пов'язану інформацію від лікаря, через SMS/додаток і в аптеці, причому всі повідомлення узгоджені між собою.
	Використання даних	Аналіз вподобань і поведінки аудиторії дозволяє адаптувати контент під потреби конкретних клієнтів.
Результати	Результати для компаній	Підвищення якості взаємодії з лікарями та пацієнтами, більш висока адресність повідомлень і зростання лояльності споживачів.

Джерело: створено на підставі [11,12].

Одним із провідних сучасних трендів є омніканальний підхід до комунікацій у фармацевтичній галузі. Омніканальні комунікації передбачають інтеграцію всіх доступних каналів (офлайн і онлайн) у єдину систему, що дозволяє забезпечити послідовний, безперервний і узгоджений контакт з цільовою аудиторією незалежно від точки входу споживача [11]. На відміну від багатоканальної стратегії, де різні канали працюють паралельно, але не завжди синхронізовано, омніканальна стратегія фокусується на тому,

щоб усі канали комунікації діяли як злагоджений «оркестр» – доповнювали один одного та передавали узгоджені повідомлення [12]. Досвід глобальних компаній показує, що впровадження омніканального підходу значно покращує якість взаємодії з лікарями та пацієнтами. За рахунок аналізу даних про вподобання та поведінку аудиторії фармацевтичні фірми можуть адаптувати контент під потреби клієнтів і забезпечити безшовний перехід між каналами: наприклад, пацієнт може отримати інформацію про препарат від лікаря на прийомі, потім – нагадування чи деталі в SMS або мобільному додатку, а при відвідуванні аптеки – додаткову консультацію, і вся ця інформація буде узгоджена між собою. Таким чином досягається і більш високий рівень адресності повідомлень, і підвищення лояльності споживача, який відчуває цілісний супровід [11].

Зарубіжні аналітичні звіти підтверджують ефективність омніканальних комунікацій. Зокрема, глобальне дослідження Across Health (2023) засвідчило, що 55% професіоналів охорони здоров'я воліють, аби взаємодія з фармкомпаніями відбувалася саме через омніканальний підхід. Особливо високий запит на таку всебічну взаємодію спостерігається у сфері медичної освіти: до 70% лікарів бажають отримувати навчальні матеріали від фармвиробників поєднанням різних каналів (онлайн-платформи, вебінари, особисті зустрічі тощо). Водночас дослідження виявило цікавий розрив: хоча цифрові комунікації набувають великої ваги – 60% лікарів вважають діджитал-канали дуже важливими, – лише 46% опитаних цілком задоволені тим, як фармацевтичні компанії наразі реалізують цифрову комунікацію. Це означає, що навіть провідним компаніям ще є куди вдосконалюватися, щоб відповідати очікуванням аудиторії. Наприклад, у найбільших європейських країнах (Франція, Німеччина, Італія, Іспанія, Велика Британія) 51% лікарів хотіли б отримувати інформацію про нові препарати переважно через цифрові канали або мікс онлайн+офлайн, тоді як реально лише 37% наразі охоплені такими каналами – решта все ще здебільшого контактує з представниками особисто. Цей розрив у ~14% свідчить про нереалізований

потенціал діджитал-комунікацій, який компаніям слід заповнити, впроваджуючи більш просунуті омніканальні стратегії (табл. 1.6) [12].

Таблиця 1.6

Ефективність та потенціал омніканальних комунікацій у фармкомпаній

Напрямок оцінки	Показник / зміст	Частка лікарів, %
Формат взаємодії з фармкомпаніями	Лікарі віддають перевагу саме омніканальному формату комунікації з фармкомпаніями.	55
Отримання навчальних матеріалів	Бажають одержувати освітні матеріали через поєднання кількох каналів (онлайн + офлайн).	до 70
Значення цифрових каналів	Вважають цифрові канали дуже важливими для взаємодії з фармвиробниками.	60
Задоволеність цифровою комунікацією	Повністю задоволені поточним рівнем цифрових комунікацій з боку фармкомпаній.	46
Розрив у цифровому покритті	Хочуть отримувати інформацію про нові препарати через діджитал або мікс онлайн+офлайн / реально мають таку можливість (розрив $\approx 14\%$).	51 / 37

Джерело: створено на підставі [2, 11, 12].

Іншим аспектом зарубіжного досвіду є акцент на персоналізації контенту та використання аналітики даних. Сучасні технології (Big Data, штучний інтелект) дозволяють великим фармкомпаніям збирати і аналізувати величезні масиви інформації про поведінку та потреби як пацієнтів, так і лікарів. На основі цих даних будуються персоналізовані профілі: наприклад, які теми цікавлять конкретного лікаря, яким каналам він надає перевагу, в який час відкриває електронні листи тощо. Результатом є можливість доставляти «точкові» повідомлення потрібній особі у потрібний момент і в прийнятному форматі. Дослідження свідчать, що перехід від масових маркетингових розсилок до персоналізованих комунікацій веде до значного зростання залученості аудиторії та довіри. Як зазначають українські фахівці, персоналізовані маркетингові комунікації у фармацевтиці дозволяють зосередити

комунікативні зусилля саме на цільовій аудиторії, що в перспективі економить ресурси компанії та мінімізує зайві витрати на просування ліків [2].

Зарубіжні ринки вже демонструють успіх впровадження персоналізованих стратегій: так, в одній з публікацій 2023 року описано, як омніканальна стратегія разом із персоналізацією контенту покращила лояльність клієнтів аптечної мережі та якість обслуговування. Йшлося про інтеграцію CRM-системи з історією покупок клієнтів та системи розсилок: клієнти почали отримувати рекомендації з урахуванням їх попередніх придбань і стану здоров'я, що підвищило їх зацікавленість і довіру до порад фармацевтичної організації [11].

Цифрова трансформація комунікацій у фармацевтичному секторі також проявляється у розширенні присутності фармкомпаній у соціальних мережах, на професійних онлайн-платформах та у запуску власних цифрових сервісів. Наприклад, багато міжнародних фармацевтичних виробників створили спеціалізовані портали для медичних працівників, де надають актуальну інформацію про дослідження, вебінари, клінічні кейси – така комунікація в форматі «peer-to-peer» (від експертів до експертів) сприяє налагодженню наукового діалогу та підвищенню довіри до компанії як до партнера в освітньому процесі. З боку роботи з пацієнтами набувають популярності мобільні додатки та чат-боти: наприклад, додаток, що нагадує про час прийому ліків і дає короткі поради, або чат-бот для швидких відповідей на типові запитання про препарат (табл. 1.7).

Під час пандемії COVID-19 особливо зріс інтерес до телекомунікаційних рішень – з'явилися сервіси телемедицини та дистанційні консультації провізора (телефоном чи відеозв'язком), що продемонструвало новий вимір комунікації в фармації. Досвід показав, що телефармація (on-line консультування) може успішно доповнювати традиційну модель обслуговування, підвищуючи доступність фармацевтичної опіки, особливо для пацієнтів у віддалених регіонах або під час карантинних обмежень.

Таблиця 1.7

**Персоналізація та цифрова трансформація комунікацій у
фармацевтичному секторі**

Рівень / цільова аудиторія	Цифровий інструмент	Опис впливу на комунікацію
Стратегія компанії	Персоналізована омніканальна модель	Поєднання онлайн- і офлайн-контактів із індивідуалізованим контентом посилює лояльність клієнтів аптечних мереж та підвищує сприйняття сервісу.
Робота з даними	CRM-система	Акумулює історію покупок, звернень і розсилок, що дозволяє будувати адресні рекомендації з урахуванням потреб і стану здоров'я конкретного клієнта.
Професійна спільнота лікарів	Соціальні мережі та професійні онлайн-платформи	Сторінки фармкомпаній у соцмережах і присутність на спеціалізованих майданчиках розширюють канали діалогу з лікарями та роблять комунікацію більш оперативною.
Освітня підтримка лікарів	Тематичні портали для медиків	Портали з базами досліджень, вебінарами й клінічними кейсами забезпечують обмін досвідом, «peer-to-peer» спілкування та розвиток наукового діалогу.
Пацієнт-орієнтовані рішення	Мобільні додатки та чат-боти	Допомагають пацієнтам не забувати про прийом ліків, контролювати перебіг терапії та отримувати швидкі відповіді на типові запитання щодо препаратів.

Джерело: створено на підставі [11]

Наприклад, у 2023 році був описаний кейс впровадження телепоради пацієнтів через кол-центр аптеки, де спеціально навчені фармацевти відповідали на запити про ліки та таким чином підвищували рівень медикаментозної грамотності клієнтів на відстані. Цей досвід показав високу затребуваність: люди цінують можливість отримати фахову пораду, не виходячи з дому, що додатково зміцнює зв'язок між аптечною мережею і споживачами [8].

Окремо слід відзначити зарубіжний досвід внутрішніх комунікацій та управління комунікаціями всередині фармацевтичних компаній(табл. 1.8).

Таблиця 1.8

Телефармація та внутрішні комунікації у фармацевтичному секторі

Блок комунікацій	Вид / приклад	Характеристика впливу
Зовнішня взаємодія з пацієнтами	Телемедицина та телефармація у період COVID-19	Пандемія стала поштовхом до активного використання телефонних і відеоконсультацій провізора як повноцінного каналу спілкування з пацієнтами.
	Онлайн-консультації щодо ліків	Дистанційні звернення доповнюють очні візити, підвищуючи доступність фармацевтичної допомоги для мешканців віддалених територій та в умовах карантинних обмежень.
	Кол-центр аптечної мережі	На прикладі кейсу 2023 р. показано роботу кол-центру, де спеціально підготовлений фармацевт відповідає на запитання щодо лікарських засобів і підвищує обізнаність пацієнтів.
Попит та очікування пацієнтів	Сприйняття дистанційних консультацій	Опитані пацієнти позитивно оцінюють можливість отримати професійну пораду без візиту до аптеки, що посилює їхню лояльність до аптечної мережі.
Внутрішня корпоративна комунікація	Системи внутрішнього комунікаційного менеджменту	Великі фармацевтичні компанії запроваджують цифрові інструменти для оперативного інформування співробітників і підтримки їхньої залученості.
	Уроки пандемії для компаній	Досвід, описаний зокрема на прикладі португальських фармкомпаній, показав, що прозора й регулярна внутрішня комунікація допомагає зберегти довіру персоналу та безперервність бізнес-процесів.

Джерело: створено на підставі [14].

Великі корпорації на заході давно впроваджують системи внутрішнього комунікаційного менеджменту, розуміючи, що інформованість і залученість персоналу безпосередньо впливають на успіх бізнесу. Під час пандемії COVID-19 багато фармпідприємств зіткнулися з викликом організації віддаленої роботи та підтримання корпоративної культури на відстані. Досвід португальських фармацевтичних компаній, наприклад, продемонстрував, що прозора та часта внутрішня комунікація у кризовий період допомогла зберегти довіру співробітників і забезпечити безперервність операцій [13].

Регулярні інформаційні розсилки від керівництва щодо ситуації, віртуальні зустрічі команд, онлайн-платформи для обміну знаннями – усе це стало частиною антикризового комунікаційного плану. Практика показала, що завдяки ефективному внутрішньому комунікаційному менеджменту компанії вдалося зміцнити відчуття єдиної команди навіть у віддалених умовах та оперативно доводити до персоналу необхідні протоколи дій. Таким чином, іноземний досвід підкреслює: управління комунікаціями важливе не лише назовні, але й всередині організації – мотивований, добре поінформований персонал краще взаємодіє з клієнтами та дотримується стандартів, що зрештою підвищує якість сервісу [14].

Загалом зарубіжний досвід дає кілька уроків для української фармацевтичної галузі. Перший – це необхідність інвестувати в цифрові комунікаційні технології та аналітику, щоб йти в ногу зі світовими трендами і відповідати зростаючим очікуванням як медичних фахівців, так і пацієнтів. Як зазначає звіт Reuters Events «Pharma 2024», ключовими напрямками інвестицій у найближчі роки будуть дані та аналітика, цифрові рішення для пацієнтів та сучасні технології (штучний інтелект тощо). Цей тренд прямо впливає на сферу комунікацій: володіння даними і технологіями дозволить будувати ефективні омніканальні та персоналізовані комунікації, про які йшлося вище [15].

Другий урок – це пацієнтоорієнтованість комунікацій (табл. 1.9). Іноземні компанії все більше зміщують фокус з продукту на пацієнта:

комунікація вибудовується навколо того, щоб допомогти пацієнту вирішити свою проблему, а не лише просунути препарат. Наприклад, сучасний принцип контент-маркетингу у фармі полягає в тому, що матеріали мають пропонувати рішення (поради щодо здоров'я, способу життя, профілактики), а не бути суто продуктоорієнтованими. Це підвищує довіру і залученість аудиторії. Третій важливий аспект – побудова партнерських відносин з медичною спільнотою через комунікацію. Зарубіжні практики показують, що фармбізнес стає співтворцем медичного простору – через надання експертної інформації, навчання лікарів, підтримку спільнот пацієнтів. Така стратегічна комунікація виходить за межі короткострокового маркетингу і створює довготривалу позитивну репутацію [16].

Таблиця 1.9

Пацієнтоорієнтовані та стратегічні комунікації у фармації

Аспект	Короткий зміст
Пацієнтоорієнтованість	Фокус зміщується з продукту на пацієнта: головна мета комунікації – допомогти вирішити проблему, а не лише просунути препарат.
Контент-маркетинг	Матеріали мають пропонувати рішення (поради щодо здоров'я, способу життя, профілактики), а не бути суто продуктоорієнтованими.
Партнерство з медичною спільнотою	Фармкомпанії стають співтворцями медичного простору: надають експертну інформацію, навчають лікарів, підтримують спільноти пацієнтів.
Стратегічна роль комунікацій	Управління комунікаціями розглядається як стратегічна функція, що впливає на конкурентоспроможність і стійкість бізнесу.
Результати інвестицій у комунікації	Інвестиції в інструменти, довіру та навички персоналу ведуть до зростання лояльності клієнтів і покращення показників здоров'я населення.
Значення для українських фарморганізацій	Адаптація кращих світових практик комунікаційного менеджменту є важливою умовою успішного розвитку в умовах глобалізації й цифрової ери.

Джерело: створено на підставі [15. 16].

На завершення слід підкреслити, що управління комунікаціями у фармацевтичних організаціях сьогодні розглядається як стратегічна функція, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність і стійкість бізнесу. Зарубіжний досвід переконливо демонструє: інвестиції в новітні комунікаційні інструменти, побудову довірливих відносин з аудиторіями та розвиток навичок персоналу у сфері комунікації приносять відчутні результати – від зростання лояльності клієнтів до покращення показників здоров'я населення. Для українських фармацевтичних закладів вивчення і адаптація цих практик може стати запорукою успішного розвитку в умовах глобалізації та цифрової ери. В подальших розділах роботи буде детальніше проаналізовано, як саме принципи та методи комунікаційного менеджменту можуть впроваджуватися у діяльність вітчизняних фармацевтичних організацій з урахуванням найкращих світових практик і національних особливостей.

Висновки до першого розділу

Узагальнення теоретичних засад комунікаційного менеджменту у фармацевтичній організації дає змогу стверджувати, що комунікації перестають бути допоміжною функцією й набувають статусу стратегічного управлінського ресурсу, від якого безпосередньо залежать конкурентоспроможність, репутаційна стійкість і рівень суспільної довіри до фармацевтичної установи. Системно організований комунікаційний менеджмент охоплює внутрішні та зовнішні інформаційні потоки, забезпечує їхню узгодженість з місією, цінностями й цілями суб'єкта фармацевтичного ринку, формує єдине комунікаційне поле для персоналу, професійної спільноти та пацієнтів. Врахування специфіки фармацевтичної діяльності, регуляторних обмежень та високої чутливості аудиторій до теми безпеки й ефективності лікарських засобів зумовлює потребу в науково обґрунтованій,

етично вивіреній, доказовій комунікаційній політиці, інтегрованій у загальну систему менеджменту якості.

Встановлено, що ключові функції комунікаційного менеджменту у фармацевтичній галузі — інформативна, регулятивна, інтеграційна, іміджева та антикризова — реалізуються у взаємозв'язку й у сукупності визначають здатність організації забезпечувати прозоре інформування про лікарські засоби та послуги, підтримувати діалог із зацікавленими сторонами та своєчасно реагувати на ризики. Саме через управління комунікаціями фармацевтична організація транслює свою відповідальність за якість, безпеку та належну промоцію препаратів, дотримання законодавства, галузевих кодексів і стандартів належної практики. У підсумку комунікаційний менеджмент виступає не лише технічною організацією обміну інформацією, а інструментом формування довготривалих відносин довіри, що має безпосередній вплив на результати лікування, рівень задоволеності пацієнтів та легітимність діяльності суб'єкта фармацевтичного ринку в очах суспільства та держави.

Проаналізовані принципи комунікаційного менеджменту — достовірність, доказовість, правова коректність, етичність, адресність, зрозумілість, своєчасність і послідовність — набувають у фармацевтичній сфері особливої ваги, оскільки будь-яке відхилення від них може мати не лише репутаційні, а й клінічні наслідки. Дотримання цих принципів означає, що фармацевтична організація забезпечує поширення інформації, яка спирається на об'єктивні наукові дані, не маніпулює очікуваннями споживача, не замовчує побічні ефекти та не спотворює порівняння з аналогами. У правильній конфігурації така система комунікацій формує середовище прогнозованості, у якому лікарі та пацієнти здатні приймати обґрунтовані рішення щодо застосування лікарських засобів, а сама організація демонструє відповідність сучасним стандартам належної промоційної практики і корпоративної відповідальності.

Порівняння теоретичних підходів та зарубіжних практик дає підстави стверджувати, що для фармацевтичних організацій, зокрема в українських реаліях, пріоритетним завданням є перехід від фрагментарних, епізодичних інформаційних активностей до концептуально вибудованої системи комунікаційного менеджменту. Така система має поєднувати нормативно-правову відповідність, орієнтацію на потреби пацієнтів і професіоналів, інструменти підвищення фармацевтичної грамотності, сучасні цифрові рішення та внутрішню організаційну культуру відкритості й відповідальності. Адаптація кращих міжнародних практик до національного контексту, з урахуванням регуляторних вимог, рівня цифровізації та культурних особливостей, створює основу для побудови ефективної моделі комунікацій, здатної забезпечити не лише економічні результати, а й суспільно значущі ефекти у сфері охорони здоров'я.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА КОМУНІКАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «ПОДОРОЖНИК»

2.1 Дослідження діяльності ТОВ «Подорожник»

ТОВ «Подорожник» є оператором однієї з найбільших аптечних мереж України. Компанія працює на фармацевтичному ринку понад двадцять років, починаючи з регіональної мережі у Львові та поступово розширюючись на більшу частину території держави. Станом на кінець 2024 року мережа об'єднує понад дві тисячі аптек у містах обласного підпорядкування, районних центрах та селищах міського типу, що забезпечує високий рівень територіальної доступності лікарських засобів для населення [17].

Бізнес-модель ТОВ «Подорожник» базується на централізованих закупівлях лікарських засобів та виробів медичного призначення, функціонуванні регіональних складів та розгалуженої роздрібною мережі аптек. Компанія поєднує класичний формат «аптека біля дому» з сучасними онлайн-сервісами: веб-сайтом, мобільним додатком, чат-ботами у популярних месенджерах, сервісом попереднього бронювання та доставкою. Така модель дозволяє одночасно працювати з кількома цільовими групами – пацієнтами, лікарями, медичними закладами, постачальниками, страховими компаніями та державними програмами відшкодування вартості ліків.

Особливе значення для компанії має якісна система комунікаційного менеджменту. Для аптечної мережі такого масштабу ключовими завданнями є підтримання єдиних стандартів обслуговування, формування довіри до бренду, оперативна реакція на запити клієнтів та партнерів, а також координація внутрішньої взаємодії між центральним офісом, складами та сотнями аптек у різних регіонах. Комунікації реалізуються через контакт-центр, «гарячу лінію», цифрові канали (сайт, мобільний додаток, соціальні мережі, чат-боти), програму лояльності, інформаційні матеріали в аптеках, а

також через систему внутрішніх електронних повідомлень для персоналу [17].

Повномасштабна агресія Російської Федерації проти України у 2022 році суттєво вплинула на діяльність ТОВ «Подорожник». Частина аптек тимчасово припинила роботу через бойові дії, логістичні ланцюги були ускладнені, відбулося зміщення попиту в бік життєво необхідних препаратів, засобів для невідкладної допомоги, а також антистресових та кардіологічних засобів. У відповідь компанія прискорила цифровізацію сервісів, розширила можливості дистанційних консультацій, активізувала комунікацію з клієнтами через сайт, мобільний додаток та соціальні мережі. Саме на цьому фоні аналіз фінансових та операційних показників за 2022–2024 роки є важливим для розуміння, якою мірою діяльність підприємства є стабільною та як вона пов'язана з розвитком системи комунікаційного менеджменту.

Насамперед доцільно розглянути динаміку основних фінансових результатів ТОВ «Подорожник» за 2022–2024 роки (рис. 2.1).

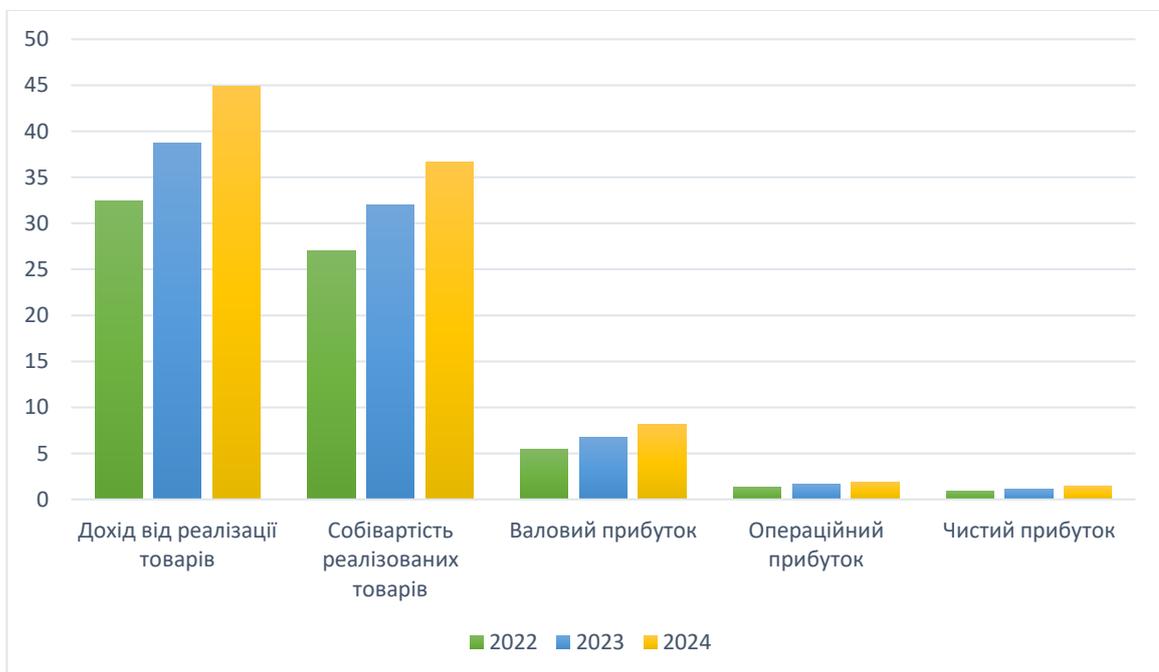


Рис. 2.1 Основні фінансові показники ТОВ «Подорожник» за 2022-2024 рр., млн грн

Джерело: узагальнено на підставі даних аптеки

Рис. 2.1 свідчить про те, що фінансові результати ТОВ «Подорожник» у 2022–2024 роках загалом є позитивними. Дохід від реалізації зріс майже на 40 %, при цьому валовий і чистий прибуток збільшилися ще швидше – відповідно на 51,9 % та 55,6 %. Це означає, що компанія не просто нарощує обсяги продажу, а й поступово покращує умови роботи: оптимізує закупівельну політику, краще керує асортиментом, узгоджує ціни з ринковою ситуацією. Фактично, кожна гривня виручки в 2024 році приносить більше прибутку, ніж у 2022 році, що є позитивним сигналом для власників, кредиторів та партнерів.

Водночас рис. 2.1 показує і проблемні моменти. Попри зростання абсолютних сум прибутку, співвідношення прибутку до загального доходу залишається відносно невисоким: на фоні доходу понад 44 млрд грн чистий прибуток становить лише 1,4 млрд грн. Це свідчить про значну «вартість» підтримання такої великої мережі – високі витрати на оренду, персонал, логістику, енергоносії, маркетинг, ІТ-рішення. Зростання собівартості реалізованих товарів на 35,9 % майже відповідає темпам приросту доходу, тобто суттєвого «прориву» у зниженні витрат поки що немає. Це створює ризики на випадок різкого падіння попиту або зміни регуляторних умов, адже «запас міцності» у вигляді високої рентабельності поки що обмежений.

Причини такої динаміки можна пояснити як зовнішніми, так і внутрішніми чинниками. З одного боку, фармацевтична галузь у період війни зазнає суттєвого тиску: коливання курсу, подорожчання імпортованих препаратів, складна логістика, необхідність працювати у прифронтових та деокупованих регіонах, соціальна відповідальність щодо цін на базові ліки. З іншого боку, сама стратегія компанії спрямована на активне розширення мережі та розвиток цифрових сервісів, що потребує значних інвестицій і збільшує поточні витрати. У короткостроковій перспективі це «з’їдає» частину прибутку, проте у довгостроковій може забезпечити зміцнення ринкових позицій, підвищення впізнаваності бренду та кращі фінансові результати в майбутньому. Таким чином, таблиця показує не лише успіхи, а й

ціну зростання, що безпосередньо пов’язана з управлінськими рішеннями та якістю комунікаційного менеджменту.

Для фармацевтичної організації важливо не лише отримувати стабільний дохід, а й розширювати свою присутність на ринку та підтримувати якість обслуговування в усіх точках мережі (рис. 2.2).



Рис. 2.2 – Динаміка кількості аптек за період з 2022 по 2024 рр.
Джерело: узагальнено на підставі даних аптеки



Рис. 2.3 – Динаміка кількості працівників
Джерело: узагальнено на підставі даних аптеки

Як видно у 2022–2024 роках компанія послідовно розширювала мережу аптек: з 1650 до 2050 торгових точок. Це дозволило зміцнити присутність у невеликих населених пунктах та розвантажити існуючі аптеки у великих містах. Одночасно зростала й кількість працівників – з 9800 до 11 300 осіб, що свідчить про формування потужного кадрового ресурсу, від якого безпосередньо залежить якість живого спілкування з пацієнтами в аптеках (рис. 2.3).

Кількість транзакцій за три роки зросла з 89 до 105 млн операцій, тоді як середній чек підвищився з 364 до 428 грн. Це свідчить про поєднання двох тенденцій: збільшення кількості відвідувань та поглиблення споживчого кошика за рахунок додаткових категорій товарів (вітаміни, засоби догляду, товари для дітей). Кількість учасників програми лояльності зросла з 5,1 до 6,4 млн осіб, а кількість активних користувачів онлайн-сервісів – з 1,2 до 2,7 млн. Частка онлайн-замовлень у загальному обсязі продажів піднялася з 12 до 24 %. Це означає, що все більша частина комунікації з клієнтами переходить у цифрове середовище, де особливо важливою є чітка система управління інформаційними потоками, персоналізованими пропозиціями та зворотним зв'язком (рис. 2.4 та 2.5).

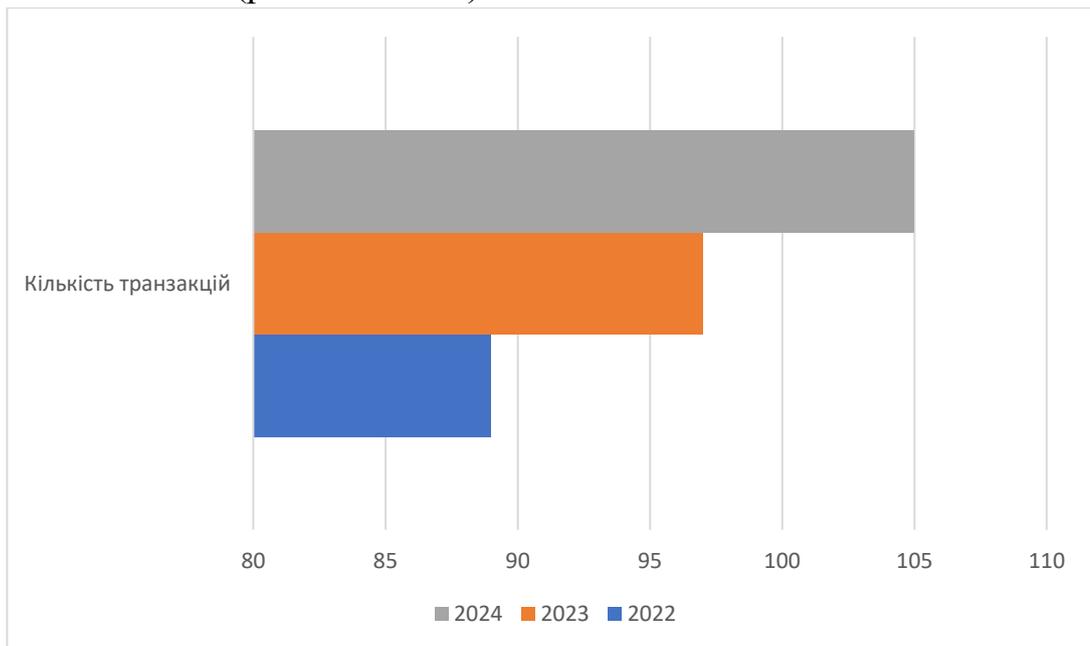


Рис. 2.4 – Динаміка кількості транзакцій за період з 2022 по 2024 рр.
Джерело: узагальнено на підставі даних аптеки

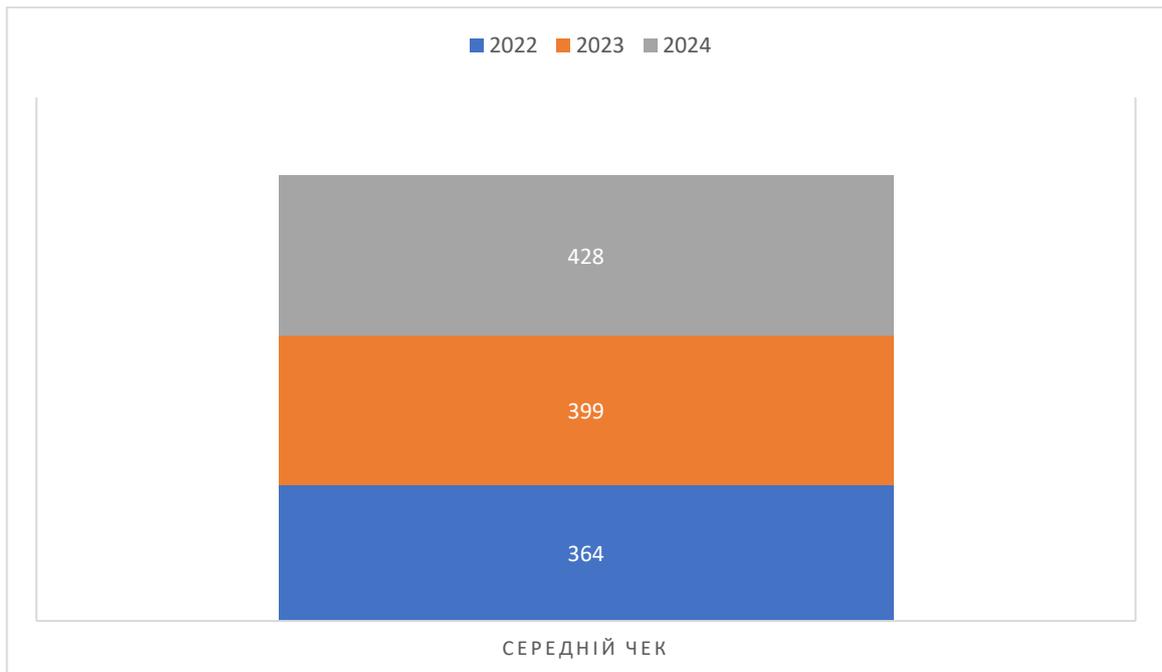


Рис. 2.5 Динаміка середнього чеку за період з 2022 по 2024 рр., грн

Джерело: узагальнено на підставі даних аптеки

Кількість учасників програми лояльності зросла з 5,1 до 6,4 мільйона осіб, що демонструє формування широкого кола постійних клієнтів, із якими можна працювати через персоналізовані пропозиції та комунікаційні кампанії. Особливо помітно зростає онлайн-аудиторія: користувачі сайту та мобільного додатку – з 1,2 до 2,7 мільйона, а частка онлайн-замовлень у продажах – з 12 до 24 %. Це сильний позитивний сигнал, оскільки підтверджує перехід до омніканальної моделі, де клієнт може взаємодіяти з аптекою як офлайн, так і через цифрові сервіси, а отже – отримує більш зручний і гнучкий сервіс.

Водночас така динаміка має і проблемні, і ризикові аспекти. Розширення мережі та збільшення штату вимагає значних постійних витрат, а управління більшою кількістю аптек і працівників ускладнює внутрішні комунікації: зростає ризик різного рівня сервісу в окремих точках, інформаційних «розривів» між центральним офісом та аптеками. Зростання середнього чека з 364 до 428 грн можна тлумачити як позитивну тенденцію (клієнти купують більше або обирають дорожчі товари), але водночас це може бути наслідком загального подорожчання лікарських засобів та супутніх

товарів. Для частини пацієнтів це погіршує фінансову доступність лікування, що створює додатковий виклик для комунікаційного менеджменту: компанії потрібно пояснювати цінову політику, підтримувати соціально орієнтовані пропозиції та працювати з довірою, щоб зміцнення фінансових показників не сприймалося як виключно комерційне, «відірване» від потреб людей.

Для більш глибокого розуміння структури діяльності ТОВ «Подорожник» доцільно розглянути, які товарні групи формують основний дохід компанії (рис. 2.6).

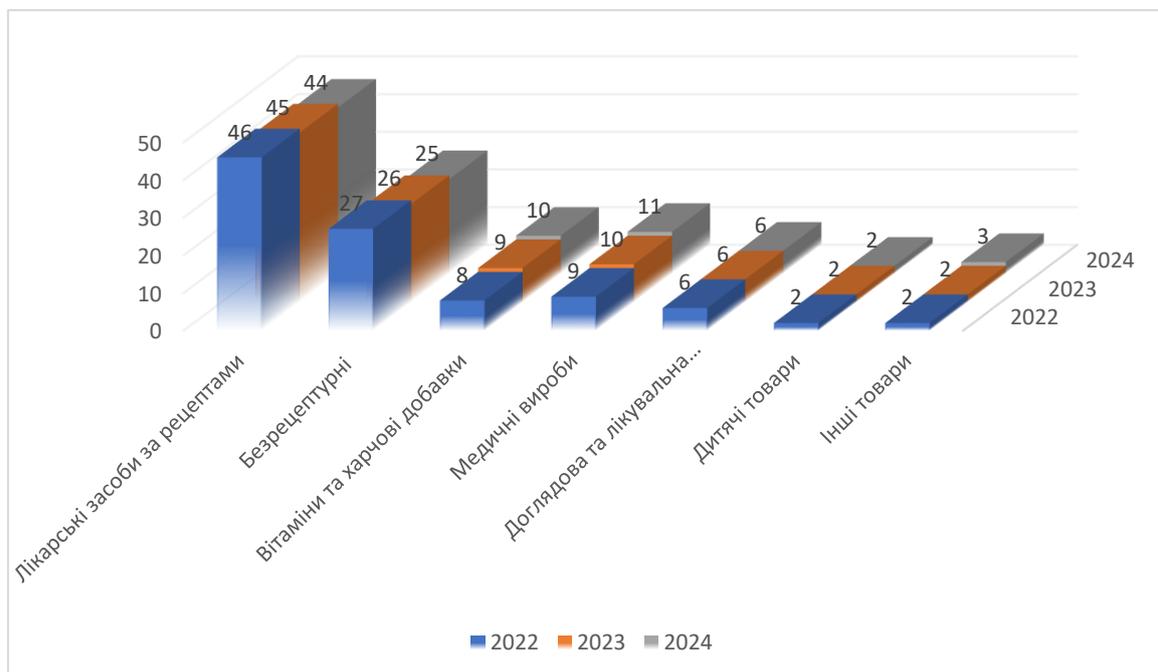


Рис. 2.6 Структура доходів ТОВ «Подорожник» за основними групами товарів

Джерело: узагальнено на підставі даних аптеки

Отже, основою доходів ТОВ «Подорожник» залишаються лікарські засоби, насамперед рецептурні та безрецептурні. Сукупно вони дають близько 69 % доходів у 2024 році (44 % Rx і 25 % OTC), хоча їхня частка повільно зменшується порівняно з 2022 роком. Це, з одного боку, добре, тому що бізнес спирається на стабільний і передбачуваний сегмент, який прямо пов'язаний з основною місією аптечної мережі – забезпечення пацієнтів необхідними ліками. З іншого боку, поступове скорочення питомої ваги цих груп у загальній структурі доходу свідчить про те, що компанія змушена

шукати додаткові джерела виручки за рахунок суміжних категорій, реагуючи на зміну попиту та посилення конкуренції на фармацевтичному ринку.

Позитивною тенденцією є зростання частки вітамінів та харчових добавок (з 8 до 10 %) і медичних виробів та витратних матеріалів (з 9 до 11 %). Це означає, що клієнти все більше звертають увагу на профілактику, підтримку здоров'я, домашній догляд, самоконтроль (тести, вимірювальні прилади, витратні матеріали). Для компанії це відкриває додаткові можливості для розвитку асортименту, проведення цільових комунікаційних кампаній, формування тематичних пропозицій і комплексних рішень «для здоров'я», «для дому», «для догляду за літніми родичами» тощо. Добре й те, що структура доходів є відносно збалансованою: крім «ядерного» сегмента ліків, є кілька стійких сегментів-доповнень, які не залежать лише від рецептурних призначень лікаря, а значною мірою формуються через поради фармацевта та інформацію з комунікаційних каналів компанії.

Разом з тим видно і слабкі місця. Частка доглядової та лікувальної косметики, дитячих товарів та інших категорій фактично не змінюється: косметика стабільно тримається на рівні 6 %, дитячі товари – 2 %, інші товари – 2 %. Це може свідчити про недовикористаний потенціал цих напрямів, особливо з огляду на загальну тенденцію до зростання попиту на товари для догляду, дитячий сегмент, товари для батьків з дітьми. Причиною може бути слабша комунікаційна підтримка цих категорій, недостатня робота з викладкою у залі, обмежена інформаційна робота з клієнтами або ж конкуренція з боку спеціалізованих магазинів і маркетплейсів. З точки зору комунікаційного менеджменту це сигнал, що компанії варто точніше сегментувати аудиторію, розробляти окремі лінії комунікацій для батьків, для споживачів косметики, для молоді тощо, аби перетворити «стабільні, але малі» сегменти на реальні точки зростання в майбутньому.

Оцінюючи ефективність діяльності компанії, важливо враховувати не лише абсолютні обсяги доходів і прибутку, а й рентабельність та продуктивність використання ресурсів (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Показники рентабельності та ефективності діяльності
ТОВ «Подорожник» у 2022–2024 рр.**

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Валовий прибуток у відсотках до доходу, %	10,7	17,3	18,3
Операційний прибуток у відсотках до доходу, %	2,0	4,1	4,2
Чистий прибуток у відсотках до доходу, %	1,8	2,8	3,1
Середньорічний товарообіг однієї аптеки, млн грн	16,6	20,9	21,9
Дохід на одного працівника за рік, млн грн	1,3	3,6	4,0

Джерело: узагальнено на підставі даних аптеки

Валовий прибуток у відсотках до доходу зріс з 10,7 % до 18,3 %, тобто компанія змогла трохи покращити умови роботи: ефективніше закуповувати товари, краще керувати націнками, оптимізувати асортимент. Чистий прибуток у відсотках до доходу також піднявся з 2,8 % до 3,1 %, що означає поступове посилення фінансової стійкості. Добре й те, що показники змінюються не стрибками, а плавно, що свідчить про продуману політику, а не про разові рішення.

Водночас видно, що рівень рентабельності залишається відносно невисоким. Операційний прибуток у відсотках до доходу за три роки виріс лише з 2,0 % до 4,2 %, а це означає, що витрати на утримання мережі, персоналу, логістики, комунікаційних та ІТ-рішень залишаються високими. Для такого великого обороту навіть незначні зміни ринкових умов (коливання цін, посилення державного регулювання, падіння попиту) можуть відчутно вдарити по кінцевому результату. Це є «слабким місцем» моделі: компанія працює з великим обсягом продажів, але «маржа безпеки» у вигляді високої рентабельності поки що обмежена. Причиною цього може бути поєднання зовнішніх факторів (війна, інфляція, валютні коливання, регульовані ціни на частину лікарських засобів) та внутрішніх рішень щодо активного розширення мережі й інвестицій у цифрові сервіси.

Позитивним сигналом є зростання показників продуктивності: середньорічний товарообіг однієї аптеки підвищився з 19,6 до 21,9 млн грн, а дохід на одного працівника – з 3,3 до 4,0 млн грн на рік. Це означає, що кожна торгова точка та кожен працівник у середньому генерують більше доходу, ніж раніше. Така динаміка свідчить про краще завантаження аптек, більш ефективну організацію праці, автоматизацію процесів та покращення внутрішніх комунікацій. Разом з тим це створює й додаткові виклики: при зростанні навантаження на персонал важливо не допустити зниження якості обслуговування, втоми працівників та збоїв у комунікації з клієнтами. Отже, сила компанії – у зростанні ефективності й продуктивності, а потенційна проблема – у тому, щоб зберегти людський вимір сервісу та контроль за витратами при відносно невисокому рівні рентабельності.

З метою узагальненої оцінки стану функціонування ТОВ «Подорожник» та визначення факторів, що впливають на розвиток організації, у роботі використано SWOT-аналіз, який дозволяє поєднати оцінку внутрішнього потенціалу організації з умовами зовнішнього середовища (рис. 2.7).

Проведений SWOT-аналіз діяльності ТОВ «Подорожник» свідчить, що підприємство володіє потужними внутрішніми ресурсами для подальшого розвитку, зокрема масштабною мережею аптек, впізнаваним брендом, стандартизованими бізнес-процесами та сформованою системою взаємодії з клієнтами. Саме ці сильні сторони створюють основу для впровадження більш структурованої та системної моделі комунікаційного менеджменту, орієнтованої на підвищення якості сервісу та клієнтської довіри.

Водночас виявлені слабкі сторони мають не критичний, а функціональний характер і зумовлені переважно масштабами діяльності мережі. Це вказує не на потребу кардинальних змін, а на необхідність оптимізації та уніфікації комунікаційних процесів, зокрема шляхом впровадження чітких стандартів взаємодії з клієнтами, використання

цифрових інструментів підтримки консультацій та підвищення ефективності внутрішніх комунікацій.

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
<p>Розгалужена аптечна мережа та висока територіальна доступність для населення</p> <p>Впізнаваний бренд і стабільний рівень довіри з боку споживачів</p> <p>Значна частка ринку та багаторічний досвід роботи у фармацевтичній галузі</p> <p>Централізована система управління та стандартизація бізнес-процесів</p> <p>Наявність програм лояльності та використання цифрових каналів взаємодії з клієнтами</p>	<p>Підвищене навантаження на персонал у години пікового попиту</p> <p>Обмежений час для розширеного індивідуального консультування клієнтів</p> <p>Певні відмінності в організації комунікацій залежно від регіону розташування аптек</p> <p>Необхідність подальшої уніфікації комунікаційних стандартів у масштабі мережі</p> <p>Висока залежність ефективності комунікацій від людського фактору</p>
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
<p>Зростання попиту на професійні фармацевтичні консультації</p> <p>Розширення цифрових сервісів і персоналізація комунікацій</p> <p>Впровадження програм підвищення фармацевтичної грамотності населення</p> <p>Посилення ролі фармацевта як консультанта і партнера пацієнта</p> <p>Використання CRM та омніканальних комунікацій для підвищення лояльності клієнтів</p>	<p>Посилення конкуренції на фармацевтичному ринку України</p> <p>Жорстке регуляторне середовище у сфері реклами лікарських засобів</p> <p>Економічна нестабільність та коливання купівельної спроможності населення</p> <p>Кадровий дефіцит у фармацевтичній галузі</p> <p>Швидкі зміни законодавчих та нормативних вимог</p>

Рис. 2.7 SWOT-аналіз діяльності ТОВ «Подорожник»

Джерело: складено автором.

Зовнішні можливості, пов'язані зі зростанням попиту на професійні фармацевтичні консультації, розвитком цифрових каналів та підвищенням уваги населення до фармацевтичної грамотності, створюють сприятливі умови для розширення ролі комунікаційного менеджменту як стратегічного інструменту розвитку аптечної мережі. Реалізація цих можливостей

дозволить не лише підсилити конкурентні позиції ТОВ «Подорожник», а й сформувавши додаткову цінність для клієнтів.

Урахування потенційних загроз, зокрема високого рівня конкуренції та регуляторних обмежень, зумовлює необхідність переходу від фрагментарних комунікацій до цілісної, керованої системи, здатної забезпечити послідовність повідомлень, контроль якості взаємодії та швидке реагування на зміни зовнішнього середовища.

Результати SWOT-аналізу обґрунтовують доцільність розробки та впровадження моделі ефективної системи комунікаційного менеджменту ТОВ «Подорожник».

Підсумовуючи проведені дослідження діяльності ТОВ «Подорожник» за 2022–2024 роки, можна зробити декілька важливих висновків. По-перше, компанія демонструє стійке зростання доходів, валового та чистого прибутку, незважаючи на складну макроекономічну ситуацію та воєнний стан. По-друге, відбувається активне розширення мережі аптек, збільшення кількості працівників, зростання клієнтопотoku та бази постійних покупців. По-третє, значно посилюється роль цифрових каналів – онлайн-замовлень, мобільного додатку, чат-ботів, програми лояльності, що перетворює підприємство на омніканального гравця фармацевтичного ритейлу. Усе це підвищує вимоги до якості комунікаційного менеджменту, робить його одним з ключових факторів конкурентоспроможності та безпосередньо пов'язує фінансові результати компанії з ефективністю внутрішніх і зовнішніх комунікацій, що буде детальніше проаналізовано в наступному підрозділі.

2.2 Оцінка внутрішніх та зовнішніх комунікацій ТОВ «Подорожник»

Для того щоб не лише описати систему комунікаційного менеджменту ТОВ «Подорожник» теоретично, а й побачити, як вона працює очима реального клієнта, було проведено цільове емпіричне дослідження. Метою

цього дослідження стала комплексна оцінка того, як покупці сприймають внутрішні та зовнішні комунікації аптечної мережі: якість живого спілкування з персоналом, зрозумілість наданої інформації про лікарські засоби, рівень довіри до бренду «Подорожник», а також власну фармацевтичну грамотність. Внутрішні комунікації в цьому випадку оцінювалися опосередковано – через те, як внутрішні стандарти, інструкції та корпоративні правила проявляються у реальній поведінці працівників аптеки, у єдності повідомлень з різних каналів і в тому, чи отримує клієнт чіткі, узгоджені та не суперечливі пояснення в різних точках контакту з мережею.

Емпірична частина дослідження була проведена у жовтні 2025 року на базі декількох аптек мережі ТОВ «Подорожник». Як метод збору первинної інформації було обрано анкетне опитування клієнтів безпосередньо на касі після здійснення покупки. Такий спосіб дозволив опитувати респондентів у момент, коли досвід взаємодії з фармацевтом і загальні враження від комунікації ще є свіжими. Вибірка складала 100 осіб, що забезпечує достатню кількість спостережень для розрахунку простих статистичних показників та побудови узагальнених висновків про тенденції. Участь у дослідженні була добровільною, але для мотивації клієнтам пропонувалася одноразова знижка 5 % на поточну покупку за умови заповнення анкети. Про участь і знижку покупця інформував касир після пробиття чека: клієнтові коротко пояснювали, що мережа вивчає якість комунікації з пацієнтами, і просили відповісти на запитання анкети.

Інструментом збору даних стала стандартизована анкета, розроблена спеціально для цього дослідження. Анкета складалася з чотирьох тематичних блоків по п'ять запитань у кожному. Перший блок був присвячений оцінці загальної якості комунікацій в аптеці: швидкість обслуговування, уважність персоналу, комфортність спілкування, швидкість реакції на зауваження, загальне враження від комунікації. Другий блок стосувався зрозумілості інформації, яку надають фармацевти і комунікаційні матеріали мережі: пояснення дозування, побічних дій, текстів на інформаційних матеріалах,

повідомлень на сайті та в мобільному додатку. Третій блок був спрямований на вимірювання довіри: до професійної компетентності фармацевтів, до чесності цінової політики, до якості й безпечності препаратів, до бренду в цілому. Четвертий блок стосувався самооцінки фармацевтичної грамотності респондентів: розуміння інструкцій до ліків, впевненість у правильному прийомі, розуміння різниці між оригінальними препаратами та генериками, усвідомлення ризиків самолікування та потреби в додаткових поясненнях (Додаток А).

Усі запитання були сформульовані простою, доступною для повсякденного розуміння мовою, без термінів та складних юридичних або медичних конструкцій. Для відповідей застосовувалася п'ятибальна шкала типу «Лайкерта», де значення «1» означало дуже низьку оцінку або повну незгоду, а «5» – дуже високу оцінку або повну згоду. Такий формат дозволяє не лише якісно проаналізувати тенденції, а й кількісно порівнювати оцінки різних блоків між собою, будувати інтегральні показники та робити узагальнення. Наприкінці анкети було передбачено одне відкрите запитання, де респондент міг власними словами описати, що саме йому подобається у комунікації з аптечною мережею та що, на його думку, варто покращити. Ці відкриті коментарі мали доповнити кількісні дані більш «живими» враженнями та прикладами.

Процедура опитування була організована таким чином, щоб максимально зберегти анонімність і комфорт респондентів. Після розрахунку на касі фармацевт або касир коротко розповідав про опитування й запитував, чи готовий клієнт витратити 5–7 хвилин на заповнення анкети в обмін на знижку. Тим, хто погоджувався, пропонували обрати зручний формат: паперовий варіант анкети з ручкою або електронний варіант на планшеті, який знаходився біля каси. Клієнтів просили не вказувати прізвище, ім'я, номер телефону чи інші ідентифікаційні дані; у демографічному блоці анкети фіксували лише базову інформацію – вік (категоріями), стать і частоту відвідування аптек мережі. Це дозволило зберегти конфіденційність та

знизити можливі побоювання респондентів щодо використання їхніх відповідей.

Черга організовувалася таким чином, щоб опитування не створювало затримок для інших покупців. Частина клієнтів, які поспішали, запрошували заповнити анкету після завершення розрахунків інших відвідувачів або ж пропонували перейти до невеликої зони очікування, де були розміщені столи з анкетами. Середній час заповнення становив близько п'яти хвилин, що було прийнятним для більшості відвідувачів. Якщо респондент не бажав відповідати на якесь окреме запитання, він міг залишити його без відповіді, але під час подальшої обробки такі пропуски враховувалися окремо, щоб не спотворювати результати.

Збирання заповнених анкет тривало протягом усього жовтня 2025 року. Щодня у кожній з аптек, залучених до дослідження, фіксувалася кількість виданих і повернутих анкет, що дозволяло контролювати процес і своєчасно поповнювати запас бланків. Після завершення польового етапу паперові анкети були передані до єдиного центру обробки, де відповіді переносилися в електронну базу даних. Анкети, в яких було заповнено менше половини запитань, виключалися з подальшого аналізу як некоректні. У результаті для статистичної обробки було відібрано 100 повних і частково повних анкет, що відповідали мінімальним вимогам до якості даних.

Ключовим елементом інтерпретації результатів стало розділення показників на кілька груп, які відображають різні виміри комунікації. Внутрішні комунікації оцінювалися через такі індикатори, як однорідність та послідовність інформації, що надається в різних аптеках, відчуття організованості процесу обслуговування, швидкість вирішення зауважень, а також рівень професійної впевненості, який демонструють фармацевти у спілкуванні з клієнтом. Якщо клієнти вказують, що отримують однакові за змістом пояснення, не стикаються з суперечливими рекомендаціями, швидко отримують відповіді на запитання і відчують, що персонал діє за

зрозумілими правилами, це свідчить про ефективність внутрішніх комунікацій та коректну роботу внутрішніх інструкцій.

Таким чином, за першим блоком анкети ми отримали (рис. 2.8):

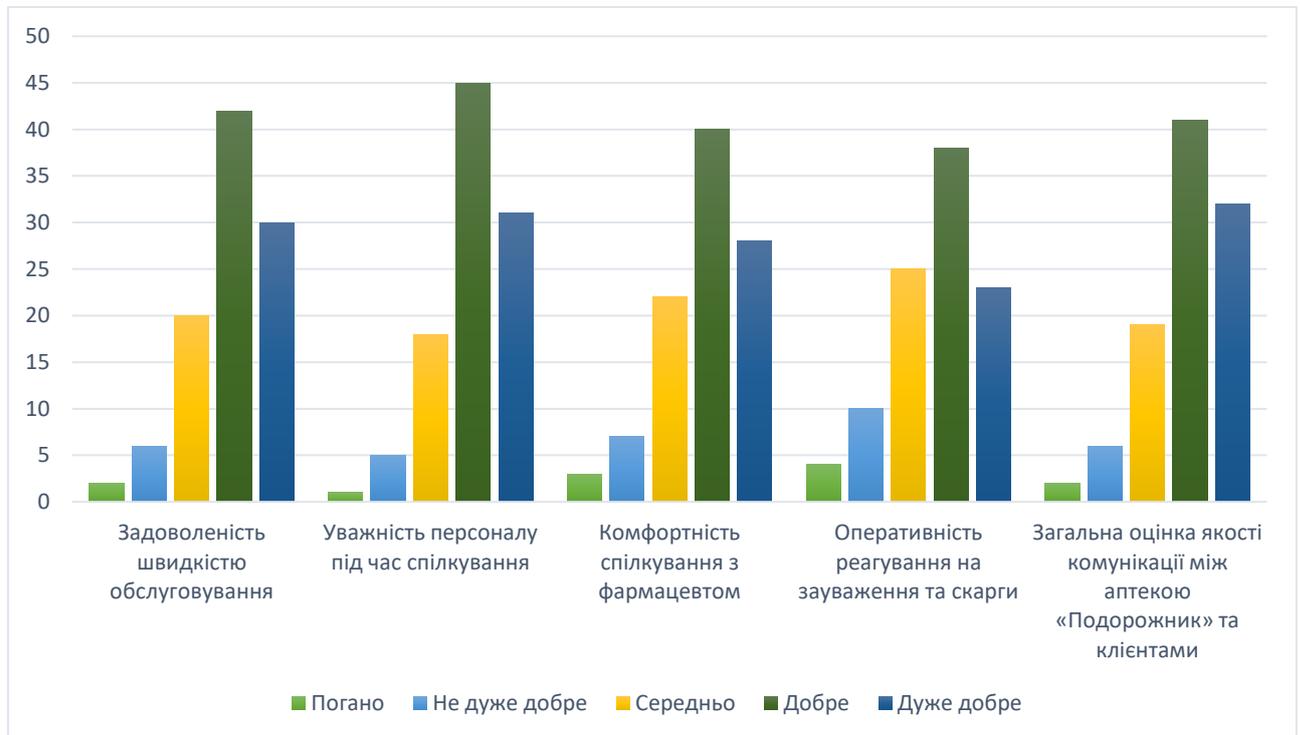


Рис. 2.8 Результати оцінки якості комунікацій ТОВ «Подорожник»

Джерело: власна розробка

Результати першого блоку анкети загалом свідчать про досить високий рівень задоволеності клієнтів якістю комунікацій у мережі ТОВ «Подорожник». За всіма п'ятьма запитаннями більшість респондентів обрали оцінки «4» або «5». Так, близько 72 % опитаних високо оцінили швидкість обслуговування, 76 % – уважність персоналу, а 73 % – загальну якість комунікації. Середні бали коливаються в межах від 3,7 до 4,0, що свідчить про переважно позитивне сприйняття взаємодії з працівниками аптеки. Тобто клієнти загалом бачать мережу як таку, що забезпечує швидке й достатньо якісне спілкування при покупці ліків.

Особливо сильними сторонами є уважність персоналу та загальна оцінка якості комунікації. За другим питанням 76 % респондентів обрали високі бали, а середній показник становить 4,0, що вказує на те, що більшість

клієнтів відчують себе почутими й поміченими, а не «черговим покупцем у черзі». Подібна ситуація із загальною оцінкою комунікації: тут також домінують відповіді «4» і «5», а середній бал дорівнює 4,0. Добрим є й результат щодо швидкості обслуговування: 72 % високо її оцінили, середній бал становить 3,9. Це означає, що організація роботи в аптеках у цілому відповідає очікуванням клієнтів, а внутрішні стандарти комунікації в частині базового сервісу виконуються досить послідовно.

Разом з тим таблиця виявляє й слабші місця. Найнижчі середні оцінки отримали питання про комфортність спілкування з фармацевтом (3,8) та особливо – про оперативність реагування на зауваження й скарги (3,7). Хоча й тут більшість відповідей припадає на високі бали, частка низьких оцінок («1» і «2») помітно більша, ніж за іншими позиціями: 10 % респондентів низько оцінили комфортність спілкування і 14 % – швидкість та якість реакції на скарги. Це означає, що частина клієнтів або не відчуває достатньої підтримки, коли має питання чи претензії, або сприймає реакцію персоналу як надто повільну чи формальну. Відповідно, робота зі скаргами і складними ситуаціями є одним із найуразливіших елементів комунікаційної системи.

Загалом результати першого блоку можна оцінити як позитивні, але з чітко окресленими зонами для покращення. З одного боку, клієнти високо цінують швидкість обслуговування, уважність і загальний рівень комунікації, що підтверджує ефективність базових внутрішніх стандартів та організації роботи в аптеках. З іншого боку, нижчі оцінки за показниками комфортності діалогу та роботи зі скаргами свідчать про потребу посилити комунікаційні навички персоналу, навчити працівників активніше запрошувати клієнта до діалогу, м'яко реагувати на критику, пояснювати можливі рішення проблемних ситуацій. Для системи комунікаційного менеджменту це означає, що в подальшому необхідно робити акцент не лише на швидкості та стандартних процедурах, а й на якості взаємодії у «чутливих» моментах, коли від поведінки фармацевта залежить довіра та лояльність клієнта.

Щодо другого блоку, то нами було отримано (рис. 2.9):

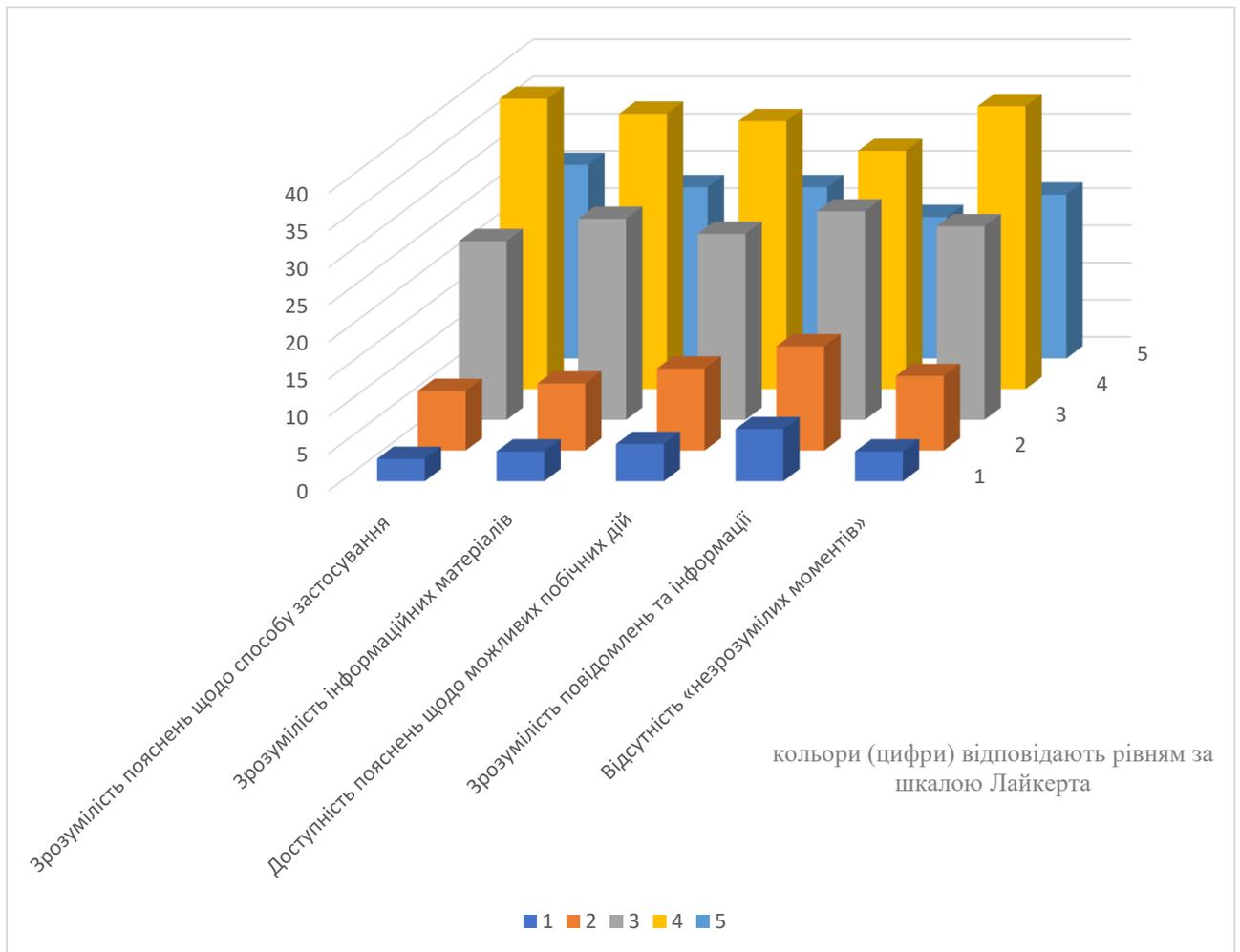


Рис. 2.9 – Результати оцінки зрозумілості наданої інформації за шкалою Лайкерта

Джерело: власна розробка

Результати другого блоку анкети загалом свідчать про те, що клієнти ТОВ «Подорожник» у більшості випадків вважають інформацію, яку вони отримують, достатньо зрозумілою, але відчутний резерв для покращення все ж є. Середні бали за всіма запитаннями коливаються від 3,42 до 3,77, тобто більшість респондентів обирали варіанти «4» або «5», але частка відповідей «3» і нижче залишається помітною. Найвищий середній бал (3,77) отримало питання про пояснення способу застосування та дозування лікарських засобів: значна частина клієнтів зазначила, що фармацевти досить добре пояснюють, як саме слід приймати ліки. Це є сильним боком мережі, адже правильне дозування є ключовим для безпечного і ефективного лікування.

Позитивно виглядає й оцінка зрозумілості інформаційних матеріалів в аптеках (плакати, буклети, стікери) та пояснень щодо побічних дій і застережень. Середні бали цих показників (3,66 і 3,61 відповідно) свідчать про те, що більшість клієнтів здебільшого розуміє зміст текстів, звертає увагу на попередження та здатна їх інтерпретувати. Важливо, що за цими питаннями група тих, хто поставив найнижчі оцінки («1» і «2»), залишається відносно невеликою, хоча й не зникає повністю. Це означає, що базовий рівень зрозумілості інформації в аптеках загалом прийнятний, але не можна говорити про «ідеальну» ситуацію; частина клієнтів усе ще відчуває труднощі з читанням або інтерпретацією інформаційних повідомлень.

Найпроблемнішим елементом, є сприйняття інформації у мобільному додатку та на сайті мережі. Саме це питання має найнижчий середній бал (3,42) і найбільшу частку низьких оцінок: сукупно 21 % респондентів поставили «1» або «2». Це свідчить про те, що цифрові канали комунікації поки що є менш зручними для частини клієнтів, ніж традиційне спілкування з фармацевтом у залі. Причина може полягати як у складності навігації та структурі меню, так і в надто «офіційній» або перевантаженій термінами мові повідомлень. Для компанії це важливий сигнал: в умовах переходу до омніканальної моделі саме зрозумілість і простота онлайн-комунікацій стають критичним чинником довіри й лояльності.

Водночас підсумкове питання блоку – про відсутність «незрозумілих моментів» після спілкування з фармацевтом – має середній бал 3,64, що підтверджує: живе спілкування частково компенсує недоліки окремих інформаційних матеріалів та онлайн-каналів. Однак близько 14 % опитаних все ж оцінили цей показник низько, тобто навіть після консультації залишаються питання або сумніви щодо ліків. Узагалі, результати другого блоку можна охарактеризувати як «помірно хороші»: базова інформація переважно зрозуміла, але відчутна частина клієнтів потребує простішої мови, більшої наочності, кращої структуризації контенту, особливо в цифрових сервісах. Для системи комунікаційного менеджменту це означає завдання

адаптувати тексти до різного рівня фармацевтичної грамотності, спростити інтерфейси, мінімізувати спеціальну лексику та забезпечити узгодженість повідомлень між фармацевтом, друкованими матеріалами й онлайн-платформами.

Щодо третього блоку, то важливо зазначити наступне (рис. 2.10):

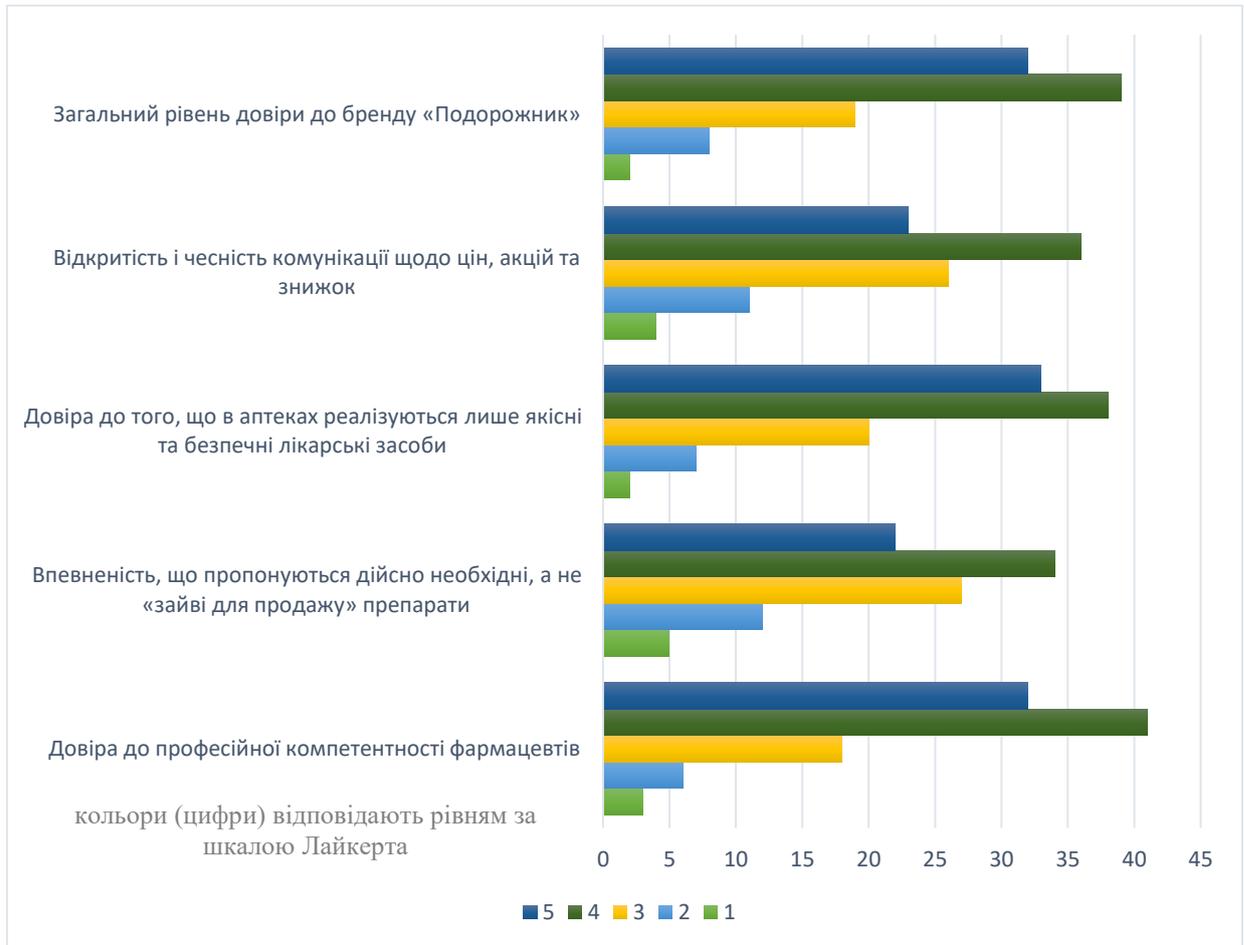


Рис. 2.10 Результати оцінки довіри до аптечної мережі та працівників за шкалою Лайкерта

Джерело: власна розробка

Результати третього блоку анкети загалом свідчать про досить високий рівень довіри клієнтів до аптечної мережі «Подорожник» та її персоналу. Найвищі середні оцінки мають питання 11, 13 і 15: довіра до професійної компетентності фармацевтів, довіра до якості й безпеки лікарських засобів, а також загальний рівень довіри до бренду. За цими позиціями середній бал становить близько 3,9, а більшість респондентів обрали варіанти «4» і «5». Це означає, що клієнти сприймають фармацевтів як достатньо кваліфікованих

фахівців, які вміють консультиувати, а саму мережу – як надійне джерело легальних, контрольованих і безпечних препаратів. Для фармацевтичної організації це сильний фундамент, адже без базової довіри до професіоналізму та якості товарів будь-які комунікаційні зусилля були б значно менш ефективними.

Водночас середні оцінки показують, що довіра не є «абсолютною», вона радше помірно високого рівня. У кожному з питань є частка респондентів, які обрали нейтральну позицію («3») або низькі бали («1»–«2»). Наприклад, навіть за загального високого рівня довіри до якості ліків (питання 13) близько 9 % опитаних мають сумніви, а ще 20 % займають нейтральну позицію. Це може пояснюватися загальною напруженістю фармацевтичного ринку, інформаційним шумом у медіа, випадками підробок у минулому та загальною недовірою до будь-яких комерційних структур в умовах війни й економічної нестабільності. Тобто компанія має «кредит довіри», але він не є безумовним, і його потрібно постійно підтримувати прозорою політикою й чесною комунікацією.

Найслабшими місцями, згідно з таблицею, є показники, пов'язані з відчуттям комерційного тиску та прозорістю цінової політики. Питання 12 («впевненість, що пропонуються дійсно необхідні, а не зайві для продажу препарати») має найнижчий середній бал – 3,56 і відносно велику частку низьких оцінок: 17 % респондентів відчують, що їм можуть нав'язувати зайві покупки, ще 27 % займають нейтральну позицію. Подібна ситуація і з відкритістю комунікації щодо цін, акцій і знижок (питання 14, середній бал 3,63): частина клієнтів не до кінця розуміє, як формуються знижки, чи справді акції є вигідними, або ж підозрює приховані механізми формування ціни. Це природний ризик для будь-якої мережі, яка активно використовує промоакції та широкий асортимент, але з погляду комунікаційного менеджменту саме тут зосереджені ключові «точки напруги».

Загалом результати третього блоку можна охарактеризувати як такі, що демонструють стійку, але не беззастережну довіру. Добре, що клієнти вірять у

професіоналізм фармацевтів, якість ліків і в цілому позитивно сприймають бренд «Подорожник» – це сильна сторона, яка підтримує лояльність і готовність звертатися до мережі знову. Водночас зонами для покращення є прозорість цін, акцій і рекомендацій, щоб клієнт чітко розумів, чому йому радять саме цей препарат, на чому ґрунтується рекомендація, чому діє саме така знижка, а не інша. Для системи комунікаційного менеджменту це означає необхідність посилити акцент на етичних стандартах консультацій, навчити персонал відверто пояснювати різницю між обов'язковими та додатковими препаратами, чіткіше комунікувати умови акцій та програм лояльності. За умови роботи над цими аспектами рівень довіри має потенціал для подальшого зростання.

Результати аналізу останнього блоку наведено на рис. 2.11.

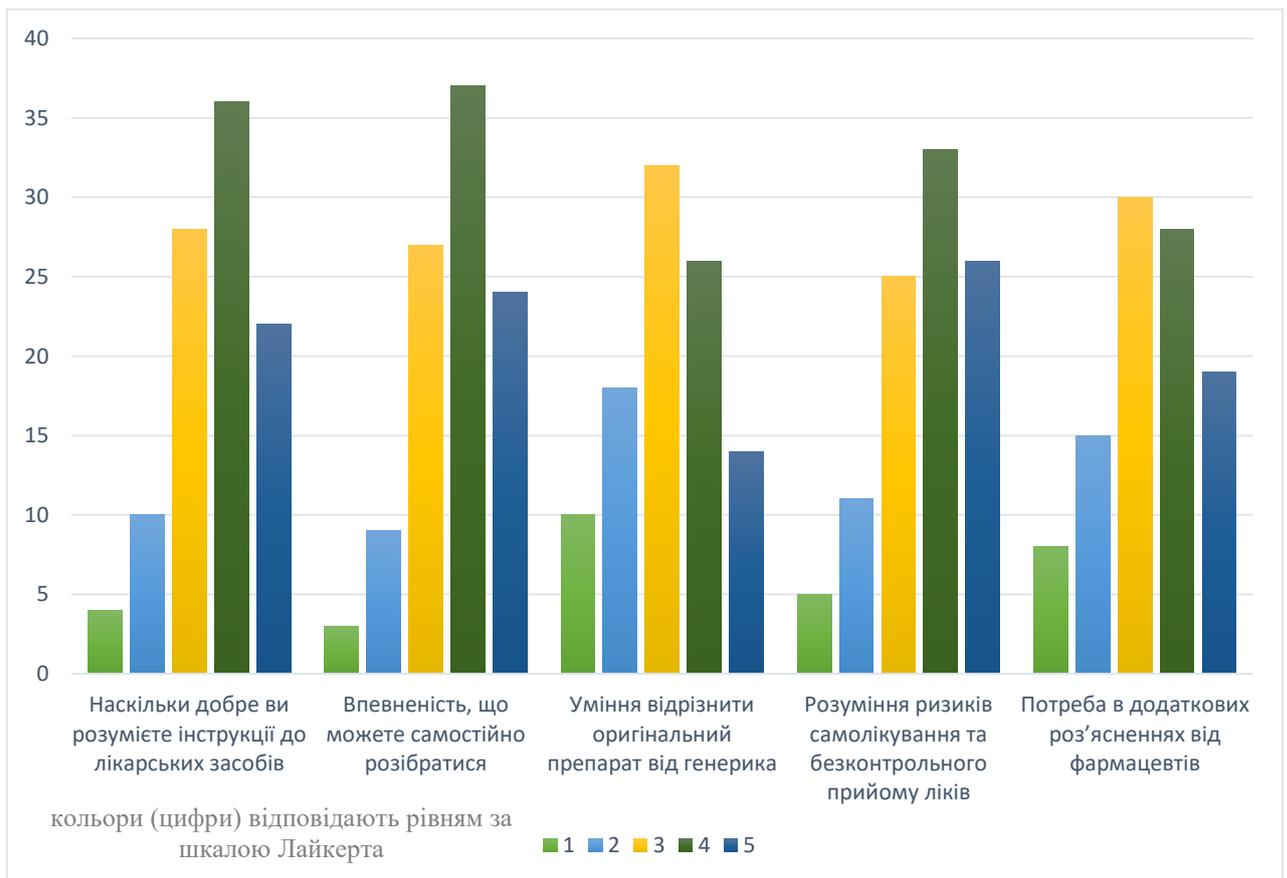


Рис. 2.11 Результати самооцінки фармацевтичної грамотності пацієнтів за шкалою Лайкерта

Джерело: власна розробка

Результати четвертого блоку анкети показують, що рівень фармацевтичної грамотності опитаних клієнтів ТОВ «Подорожник» загалом можна вважати середнім, із помірною тенденцією до достатнього. За більшістю запитань середні бали знаходяться в діапазоні від 3,16 до 3,70. Найвищі оцінки мають питання про розуміння інструкцій до лікарських засобів (3,62) та впевненість у здатності самостійно розібратися, як правильно приймати призначені ліки (3,70). Це означає, що значна частина респондентів вважає, що загалом розуміє текст інструкцій і може зорієнтуватися у схемі прийому препаратів, особливо якщо вона вже була пояснена лікарем або фармацевтом. Це позитивний момент, адже базове розуміння інструкцій є основою безпечного застосування ліків.

Важливим позитивним сигналом є також відносно високий середній бал за питанням про розуміння ризиків самолікування (3,64). Помітна частина клієнтів усвідомлює, що безконтрольний прийом препаратів, особливо рецептурних, може бути небезпечним, і вказує на достатнє розуміння цієї проблеми. Тобто в свідомості багатьох пацієнтів уже закріплена ідея, що перед застосуванням серйозних ліків бажано консультуватися з лікарем або фармацевтом, а не покладатися лише на поради з інтернету чи знайомих. Для мережі це створює сприятливий ґрунт для подальших просвітницьких комунікацій: люди загалом готові сприймати попередження про ризики і не заперечують важливості фахових консультацій.

Разом з тим рис. 2.11 чітко показує і слабкі сторони фармацевтичної грамотності клієнтів. Найнижчий середній бал (3,16) має питання про вміння відрізнити оригінальний препарат від генерика та розуміння різниці між ними. Досить велика частка респондентів обрала нижчі оцінки «1» і «2», а ще значна частина – нейтральну позицію «3». Це означає, що для багатьох пацієнтів тема оригіналів, аналогів, генериків, їхньої біоеквівалентності та цінових відмінностей залишається складною і не до кінця зрозумілою. На практиці це може призводити до недовіри до більш доступних генериків, неправильного трактування порад фармацевта, підозр щодо «економії на

здоров'ї» або, навпаки, до легковажного ставлення до заміни препаратів без усвідомлення можливих наслідків. Саме тут відкривається великий простір для освітньої роботи з боку мережі аптек.

Окремої уваги потребує інтерпретація результатів за питанням про потребу в додаткових роз'ясненнях від фармацевтів (середній бал 3,35). У цьому випадку вищі бали означають більший запит на пояснення, а не «краще становище», тому середня оцінка свідчить, що помітна частка клієнтів відчуває нестачу інформації або бажає отримувати її простішою й зрозумілішою мовою. Тобто, навіть визнаючи, що загалом інструкції зрозумілі, респонденти все одно вказують на потребу в додатковому супроводі, особливо щодо поєднання ліків, взаємодій між препаратами, тривалості курсів тощо. У підсумку четвертий блок показує змішану картину: з одного боку, базовий рівень розуміння є відносно непоганим, з іншого – у клієнтів зберігається значна залежність від пояснень фармацевта. Для системи комунікаційного менеджменту ТОВ «Подорожник» це означає, що мережа має не лише надавати інформацію, а й фактично виконувати освітню місію, адаптуючи комунікації до різного рівня обізнаності клієнтів і приділяючи особливу увагу складним, але критично важливим темам на кшталт генериків, взаємодії ліків та ризиків самолікування.

Узагальнюючи результати всіх чотирьох блоків анкети, можна сказати, що система комунікацій ТОВ «Подорожник» загалом сприймається клієнтами позитивно, але має кілька важливих зон для вдосконалення. Перший і третій блоки показали, що покупці в цілому задоволені якістю живого спілкування з персоналом, швидкістю обслуговування, уважністю фармацевтів і демонструють достатньо високий рівень довіри до професійної компетентності працівників та до якості лікарських засобів. Бренд «Подорожник» сприймається як надійний і професійний учасник фармацевтичного ринку, що створює міцний фундамент для подальшого розвитку. Водночас клієнти більш критично оцінюють такі аспекти, як робота зі скаргами, прозорість цін і акцій, а також переконаність у тому, що їм не

нав'язують зайві препарати. Це свідчить про те, що, окрім загальної ввічливості та організованості, для підтримання довіри потрібні чіткі, чесні та зрозумілі пояснення щодо асортименту, рекомендованих товарів і цінової політики.

Другий і четвертий блоки показали, що інформація, яку надають фармацевти та комунікаційні матеріали мережі, у більшості випадків є зрозумілою, але рівень фармацевтичної грамотності самих пацієнтів лишається скоріше середнім, а не високим. Клієнти загалом вважають, що розуміють інструкції до ліків та ризики самолікування, але відчутно гірше орієнтуються в таких питаннях, як різниця між оригінальними препаратами та генериками, а також взаємодія різних лікарських засобів. До того ж цифрові канали – сайт та мобільний додаток – оцінюються гірше, ніж очне консультування в аптеці, що вказує на потребу спростити мову та структуру онлайн-контенту. Загалом результати дослідження показують, що ТОВ «Подорожник» має сильну позицію завдяки живому спілкуванню і базовому рівню довіри, але для підвищення ефективності комунікаційного менеджменту необхідно системно розвивати просвітницьку функцію, удосконалювати роботу з претензіями та посилювати прозорість і зрозумілість усіх повідомлень – як в аптеці, так і в цифрових сервісах.

Окремим етапом дослідження стало анкетування працівників однієї з аптек мережі.Ф Метою опитування було з'ясувати, як співробітники оцінюють якість внутрішніх комунікацій, доступність інформації про асортимент і маркетингові акції, ефективність зворотного зв'язку з керівництвом та готовність використовувати сучасні цифрові інструменти. Опитування проводилося анонімно у формі паперової анкети серед 30 працівників (провізорів, фармацевтів та завідувачів зміни) протягом одного тижня (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Результати анкетування працівників аптеки мережі «Подорожник» щодо внутрішніх комунікацій

Показник	Варіант відповіді	Кількість респондентів, осіб	Частка, %
Загальна задоволеність внутрішніми комунікаціями	Повністю задоволений(а)	18	60,0
	Скоріше задоволений(а), ніж ні	7	23,3
	Важко відповісти	3	10,0
	Скоріше незадоволений(а)	2	6,7
Достатність інформації про акції, зміни асортименту та ціни	Інформації переважно достатньо	14	46,7
	Іноді не вистачає, доводиться уточнювати	11	36,7
	Відчуваю постійний дефіцит інформації	5	16,7
Врахування пропозицій працівників керівництвом	Пропозиції регулярно враховуються	9	30,0
	Окремі ініціативи підтримуються, але не завжди	13	43,3
	Пропозиції майже не враховуються	8	26,7
Потреба у додаткових комунікаційних інструментах	Потрібна єдина цифрова платформа/мобільний додаток для персоналу	12	40,0
	Наявних каналів достатньо, але їх слід упорядкувати	10	33,3
	Потреби в нових інструментах не відчуваю	8	26,7

Джерело: власна розробка

Отримані дані свідчать, що більшість працівників аптеки загалом позитивно оцінюють внутрішні комунікації: 60% респондентів повністю задоволені, а ще 23,3% «скоріше задоволені». Водночас майже половина опитаних зазначає, що інформація про акції та зміни асортименту інколи надходить із запізненням, що змушує їх додатково звертатися до завідувача чи колег за уточненнями. Це створює ризики для якості консультування

пацієнтів і показує потребу в більш чітких і своєчасних інформаційних потоках.

Щодо зворотного зв'язку з керівництвом, лише третина працівників відчуває, що їхні пропозиції системно враховуються, тоді як 26,7% говорять про те, що ініціативи майже не знаходять відгуку. Такий розрив може призводити до зниження мотивації персоналу та блокувати генерацію корисних ідей щодо покращення сервісу. Показово, що 40% респондентів вважають пріоритетним запровадження єдиної цифрової платформи чи мобільного додатку для персоналу, де можна оперативно отримувати інформацію, ставити запитання та залишати пропозиції. Ще третина працівників наполягає не стільки на впровадженні нових інструментів, скільки на впорядкуванні вже наявних каналів (чіткий регламент використання корпоративних чатів, календар інформаційних розсилок, єдині шаблони повідомлень тощо).

Таким чином, результати анкетування працівників аптеки доповнюють оцінку внутрішніх та зовнішніх комунікацій ТОВ «Подорожник» і демонструють, що ключовими напрямками удосконалення є підвищення своєчасності та структурованості інформаційних потоків, посилення зворотного зв'язку з персоналом і впровадження інтегрованих цифрових інструментів для внутрішньої комунікації. Це, у свою чергу, має позитивно вплинути і на якість зовнішньої комунікації з пацієнтами, оскільки працівники почуватимуться більш поінформованими й упевненими у своїх діях.

Висновки до другого розділу

Отже, було проаналізовано, як система комунікаційного менеджменту ТОВ «Подорожник» проявляється в реальній діяльності мережі, та оцінено її вплив на фінансові й операційні результати. Дані за 2022–2024 роки показали стійке зростання доходу, валового й чистого прибутку, розширення аптечної

мережі, збільшення кількості транзакцій, середнього чеку, учасників програми лояльності та користувачів онлайн-сервісів. Це означає, що компанія не лише утримала позиції в умовах війни, а й змогла наростити обсяги діяльності за рахунок поєднання класичного формату «аптека біля дому» з цифровими каналами взаємодії з клієнтами. Така динаміка свідчить про загальну ефективність управлінських рішень, у тому числі в сфері комунікацій, адже без налагодженого обміну інформацією з клієнтами, партнерами та персоналом забезпечити подібне зростання було б неможливо.

Водночас виявлено, що позитивні фінансові результати досягаються за умов досить високих витрат на підтримання масштабної мережі та розвиток цифрових сервісів. Співвідношення чистого прибутку до загального доходу залишається відносно невисоким, що свідчить про значне навантаження на бюджет компанії з боку орендних платежів, заробітної плати, логістики, енергоресурсів, IT-рішень і маркетингових активностей. Розширення мережі аптек і штату, а також зростання частки онлайн-замовлень потребують постійної координації внутрішніх і зовнішніх комунікацій, щоб уникнути розривів у сервісі та нерівномірної якості обслуговування в різних точках. Таким чином, друге питання показало, що економічне зростання «Подорожника» тісно пов'язане з комунікаційною стратегією, але й супроводжується підвищенням чутливості до будь-яких збоїв у системі обміну інформацією.

Результати анкетного опитування 100 клієнтів у жовтні 2025 року дозволили побачити, як саме внутрішні стандарти й зовнішні комунікації сприймаються з боку споживачів. За першим і третім блоками було зафіксовано загалом високі оцінки швидкості обслуговування, ввічливості та уважності персоналу, комфортності живого спілкування, рівня довіри до професійної компетентності фармацевтів та якості лікарських засобів. Це підтверджує, що внутрішні комунікації в компанії забезпечують базову єдність підходів до сервісу та дозволяють формувати позитивний образ бренду як надійної аптечної мережі. Водночас нижчі бали за такими

аспектами, як робота зі скаргами, відкритість цінової політики та впевненість клієнтів у відсутності «нав'язування» зайвих препаратів, вказують на зони ризику для довіри, які потребують посиленої уваги з боку менеджменту.

Оцінка зрозумілості інформації та фармацевтичної грамотності показала змішану картину. З одного боку, більшість респондентів відзначили, що пояснення щодо способу застосування й дозування ліків, попередження про побічні дії та друковані матеріали в аптеках загалом є зрозумілими. З іншого боку, клієнти гірше орієнтуються в складніших питаннях, таких як різниця між оригінальними препаратами й генериками та взаємодія різних лікарських засобів; цифрові канали (сайт, мобільний додаток) отримали помітно нижчі оцінки, ніж живе консультування. Самооцінка рівня фармацевтичної грамотності виявилась середньою: люди вважають, що читають і розуміють інструкції, але водночас демонструють значну потребу в додаткових поясненнях від фармацевта. Це означає, що навіть при формально зрозумілих повідомленнях частина пацієнтів не відчуває себе впевнено і покладається на підтримку персоналу, що підвищує значення якості комунікаційної роботи «на першій лінії».

Узагальнюючи висновки, можна сказати, що система комунікаційного менеджменту ТОВ «Подорожник» загалом є дієвою та сприяє розвитку компанії, однак має виразні напрями для вдосконалення. Сильними сторонами виступають стабільне зростання фінансових і операційних показників, розширення мережі та цифрових сервісів, високий рівень задоволеності клієнтів живим спілкуванням з фармацевтами, базова довіра до бренду і сприйняття його як професійного та надійного. Слабкі місця пов'язані з недостатньою прозорістю й зрозумілістю частини комунікацій (особливо в онлайн-каналах), недопрацьованими процедурами роботи зі скаргами, середнім рівнем фармацевтичної грамотності клієнтів та відносно високою «вартістю» підтримання складної комунікаційної інфраструктури. Отже, результати аналізу діяльності та опитування клієнтів свідчать про потребу в подальшому системному розвитку комунікаційного менеджменту:

посиленні просвітницької функції, уніфікації і спрощенні повідомлень в усіх каналах, удосконаленні механізмів зворотного зв'язку та внутрішніх стандартів обслуговування.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КОМУНІКАЦІЙНОГО МЕНДЖМЕНТУ ТОВ «ПОДОРОЖНИК»

3.1 Розробка моделі ефективної системи комунікаційного менеджменту організації

Аналіз комунікаційної діяльності ТОВ «Подорожник» виявив як сильні сторони, так і ряд недоліків у чинній системі комунікаційного менеджменту. Зокрема, було відзначено недостатню прозорість і зрозумілість частини повідомлень (особливо в онлайн-каналах), певні прогалини у процедурі роботи зі скаргами клієнтів, середній рівень фармацевтичної грамотності споживачів і високу вартість підтримки розгалуженої комунікаційної інфраструктури. Для усунення цих проблем і підвищення ефективності комунікацій пропонується розробити і впровадити модель сучасної системи комунікаційного менеджменту, що інтегрує принципи емоційного інтелекту, етичної взаємодії та пацієнтоорієнтованого підходу.

Запропонована модель спрямована на посилення довіри та задоволеності пацієнтів, підвищення якості інформаційного обслуговування і формування стійких партнерських відносин з цільовою аудиторією. В її основі лежить ідея, що успішна комунікація у фармацевтичній організації має ґрунтуватися не лише на передачі достовірної інформації, але й на емпатії, етичності та уважності до потреб пацієнта. Таким чином, комунікаційний менеджмент, побудований на емоційному інтелекті, етиці та орієнтації на пацієнта, дозволить компанії «Подорожник» забезпечити більш прозоре, зрозуміле і корисне спілкування, підвищити лояльність клієнтів і зміцнити репутацію.

Одним із ключових елементів нової моделі є впровадження принципів емоційного інтелекту в щоденну комунікаційну практику. Емоційний інтелект означає здатність співробітників усвідомлювати і керувати власними

емоціями, а також розуміти емоції співрозмовників. Для фармацевтичної сфери це особливо актуально, адже відвідувачі аптек часто перебувають у стані тривоги, стресу чи фізичного дискомфорту. Фармацевт з високим рівнем емоційного інтелекту здатен не лише надати інформацію про ліки, а й проявити емпатію, заспокоїти пацієнта, налагодити довірливий контакт. Це сприяє тому, що клієнт відчуває себе почутим і зрозумілим, більше довіряє рекомендаціям і охочіше їх дотримується.

Практична реалізація принципів емоційного інтелекту в комунікаційному менеджменті передбачає відповідне навчання та розвиток навичок персоналу. Зокрема, доцільно проводити тренінги для провізорів та менеджерів, присвячені розвитку емпатії, активного слухання, навичок управління емоціями та ефективного спілкування у стресових ситуаціях. Наприклад, працівників варто навчати розпізнавати невербальні сигнали пацієнтів (міміку, тон голосу, позу), щоб вчасно вловити ознаки нерозуміння чи тривоги і відповідно відреагувати. Також корисними є техніки контролю власних емоцій — підтримання спокою при конфліктних чи напружених контактах, вміння справлятися зі стресом протягом робочого дня. Все це дозволить підвищити якість взаємодії «фармацевт–пацієнт»: комунікація стане більш чуйною, терплячою та ефективною.

Впровадження елементів емоційного інтелекту має відбуватися системно. Пропонується включити відповідні критерії в стандарти обслуговування та корпоративну культуру компанії. Наприклад, стандарти комунікації можуть передбачати, що кожен звернення пацієнта опрацьовується з урахуванням його емоційного стану: фармацевт повинен привітно привітатися, встановити зоровий контакт, вислухати проблему без перебивань, поставити уточнюючі запитання м'яким тоном. Якщо клієнт розгніваний або стривожений, співробітник має залишатися спокійним і доброзичливим, намагатися знизити напругу словом підтримки або співчуття. Таким чином, інтеграція емоційного інтелекту в роботу аптеки підвищить задоволеність відвідувачів обслуговуванням і зміцнить їхню довіру. Основні

складові емоційного інтелекту та їх роль у комунікаційному менеджменті наведені в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Основні складові емоційного інтелекту в комунікаційному менеджменті

Складова (навичка)	Прояв у роботі з пацієнтами (роль для ефективної комунікації)
Самосвідомість	Усвідомлення фармацевтом власних емоцій і настрою при спілкуванні. Допомагає контролювати реакції та уникати негативного впливу власного стресу на пацієнта.
Саморегуляція	Уміння керувати своїми емоціями і поведінкою. Забезпечує стриманість і доброзичливість навіть у складних ситуаціях, попереджає конфлікти.
Емпатія	Здатність співпереживати, розуміти почуття і потреби пацієнта. Дозволяє підібрати правильний тон спілкування, виявити щире піклування, що підвищує довіру клієнта.
Мотивація	Внутрішнє прагнення допомогти пацієнту та вирішити його проблему. Сприяє проактивному ставленню: фармацевт надає максимум корисної інформації, виходячи за рамки формальних вимог.
Соціальні навички	Навички спілкування і взаємодії з різними типами людей. Включають активне слухання, зрозуміле пояснення складної інформації, уміння давати зворотний зв'язок. Підсилюють ефективність комунікації та командної роботи.

Джерело: власна розробка

Як видно з табл. 3.1, емоційний інтелект охоплює комплекс навичок – від самоконтролю до емпатії – що безпосередньо впливають на якість комунікації. Їх розвиток у працівників аптечної мережі стане фундаментом клієнтоорієнтованої, уважної до потреб людей моделі взаємодії.

Другим стовпом ефективної комунікаційної системи є неухильне дотримання етичних норм у всіх видах взаємодії. Фармацевтична галузь накладає особливу відповідальність на організацію щодо правдивості та коректності інформації. Тому комунікації «Подорожника» мають будуватися на засадах чесності, прозорості й поваги до пацієнта. Етична взаємодія передбачає, що будь-яке повідомлення або консультація, надана клієнту, є достовірною, повною і зрозумілою. Недопустимо приховувати важливі факти

про ліки (наприклад, можливі побічні ефекти), перебільшувати їх ефективність або давати обіцянки, не підтвержені науковими даними. Дотримання етичних стандартів у комунікаціях допомагає зміцнити репутацію аптеки як надійного та професійного джерела інформації.

Практичне втілення принципу етичності включає розробку та впровадження внутрішніх кодексів комунікації. Такий кодекс має регламентувати поведінку персоналу під час спілкування з клієнтами: наприклад, забороняти нав'язування непотрібних препаратів, вимагати коректного і шанобливого ставлення до будь-якого відвідувача, незалежно від його соціального статусу чи рівня знань. Також етична взаємодія охоплює захист приватності: інформація про стан здоров'я клієнта, перелік придбаних ліків тощо повинна залишатися конфіденційною. Важливою складовою є відповідність нормативним вимогам – усі рекламні та інформаційні матеріали мають відповідати законодавству України та галузевим етичним кодексам. Дотримання цих норм контролюється менеджментом: слід впровадити механізми перевірки контенту (наприклад, перевірка буклетів чи постів перед публікацією на відповідність етичним критеріям).

В контексті етичної комунікації значну роль відіграє також відкритість до зворотного зв'язку. Пацієнт повинен мати можливість висловити скаргу, зауваження чи пропозицію, знаючи, що його думка буде почута і врахована. Для цього рекомендується удосконалити процедури роботи зі скаргами: зробити їх максимально простими (наприклад, впровадити онлайн-форму на сайті або чат-бот для відгуків), а також гарантувати оперативну реакцію керівництва на такі звернення. Етичне ставлення до клієнта проявиться в тому, що кожна скарга розглядається уважно і неупереджено, а результат (вжиті заходи) доводиться до відома клієнта. Це демонструватиме повагу до прав споживачів і сприятиме поверненню довіри навіть у разі виникнення проблемної ситуації.

Ключові принципи етичної комунікації та їх прикладне значення для діяльності фармацевтичної організації узагальнено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Принципи етичної комунікації у фармацевтичній організації

Принцип	Зміст принципу	Практична реалізація в аптеці «Подорожник»
Правдивість	Надання лише достовірної інформації про ліки, без перебільшень і спотворень.	Всі консультації та рекламні матеріали проходять перевірку фактичної точності; співробітники інформують про властивості препаратів об'єктивно, згідно з офіційною інструкцією.
Прозорість	Відкритість та зрозумілість комунікацій, повне розкриття важливої для пацієнта інформації.	Фармацевт пояснює пацієнту механізм дії ліків, можливі ризики і альтернативи лікування зрозумілою мовою; на видному місці розміщені правила обслуговування, контактні дані для зворотного зв'язку.
Конфіденційність	Захист приватних даних та медичної таємниці, повага до особистої інформації клієнта.	Персональні дані покупців (історія покупок, стан здоров'я) не розголошуються; консультації проводяться конфіденційно, щоб інші відвідувачі не чули деталей.
Повага і неупередженість	Рівне, шанобливе ставлення до всіх клієнтів, незалежно від їхніх поглядів чи поведінки.	Співробітники терпляче ставляться навіть до критичних або емоційних клієнтів, уникають конфронтації; жоден пацієнт не отримує гіршого обслуговування через свої переконання чи статус.
Відповідність нормам	Дотримання законодавчих і професійних етичних вимог у комунікаціях.	Рекламні матеріали погоджуються з юридичним відділом; провізори дотримуються інструкцій МОЗ щодо забороненої реклами, не рекомендують рецептурні ліки без призначення лікаря тощо.

Джерело: власна розробка

У табл. 3.2 наведено п'ять основних принципів, які мають стати основою політики комунікацій «Подорожника». Їх дотримання забезпечить високий рівень етичної культури взаємодії: пацієнти почуватимуться захищеними й будуть упевнені, що їм говорять правду і піклуються про їхні

інтереси. Це закладає фундамент довготривалої довіри до аптечної мережі як до соціально відповідального бізнесу.

Третя складова запропонованої моделі – пацієнтоорієнтований підхід у комунікаціях. Йдеться про перехід від продуктоорієнтованості (коли головним є просування товарів) до орієнтації на реальні потреби та зручність пацієнта. У практиці «Подорожника» це означає, що всі комунікаційні процеси повинні бути спрямовані на допомогу клієнту в розв’язанні його проблеми зі здоров’ям або підвищенні якості життя. Інформація, яку надає аптека, має бути корисною для людини: містити не лише опис препарату, а й поради щодо правильного застосування, попередження про можливі побічні дії, рекомендації з профілактики чи зміни способу життя (якщо це дотично до теми звернення).

Пацієнтоорієнтованість також передбачає індивідуалізацію спілкування. Кожен пацієнт має свій рівень знань, досвід і мотивацію щодо лікування, тож фармацевт повинен адаптувати подачу інформації під конкретну людину. Наприклад, якщо відвідувач мало обізнаний у медичних питаннях, слід пояснювати простими словами, уникати спеціальних термінів або розшифровувати їх. Навпаки, медично підкованим клієнтам варто надавати більш детальні роз’яснення, можливо, з посиланням на джерела або результати досліджень (у спрощеній формі). Для літніх людей важливо говорити повільно, чітко, можливо, повторювати основні моменти, переконатися, що вони правильно почули назву ліків чи дозування. Така гнучкість у комунікаційному стилі є ознакою пацієнтоорієнтованого сервісу.

Ще один важливий аспект – залучення пацієнта до діалогу. Замість одностороннього «лекції» фармацевта потрібен формат бесіди, коли клієнт може ставити запитання, висловлювати побоювання, а провізор – реагувати на них. Рекомендується застосовувати техніку «пояснення з повтором»: після надання ключових рекомендацій фармацевт ввічливо просить пацієнта переказати, що він зрозумів, своїми словами. Це допоможе переконатися, що критична інформація засвоєна правильно, і за необхідності одразу виправити

будь-які хибні уявлення. Подібні методи двосторонньої комунікації суттєво підвищують ефективність консультацій і рівень фармацевтичної опіки.

Пацієнтоорієнтованість також виявляється у створенні зручних умов отримання інформації. В контексті омніканального підходу, який все активніше впроваджується у фармацевтичному ритейлі, «Подорожник» має забезпечити єдиний інформаційний простір для клієнта. Це означає, що незалежно від того, через який канал людина звертається (навіть якщо почала онлайн і закінчила офлайн), вона всюди отримає узгоджену, послідовну інформацію. Наприклад, пацієнт може прочитати на сайті статтю про певний препарат, потім отримати SMS-нагадування про акцію на нього, а завітавши до аптеки – додаткове роз'яснення від провізора; при цьому всі повідомлення будуть відповідати одне одному і доповнюватися. Такий омніканальний підхід ставить у центрі уваги споживача і його зручність: комунікація будується навколо шляху пацієнта, а не навколо окремих каналів чи підрозділів компанії. Для реалізації цього компанії слід інтегрувати канали зв'язку (сайт, мобільний додаток, соціальні мережі, контакт-центр, безпосередньо аптеки) у єдину систему управління взаємодією з клієнтами. Це спростить доступ до інформації і зробить повідомлення цілісними.

На рівні контенту пацієнтоорієнтованість вимагає зміщення акцентів: матеріали інформаційного характеру мають нести користь пацієнту, а не бути суто рекламою. Доцільно впровадити практику регулярних просвітницьких матеріалів від «Подорожника» – наприклад, статті чи буклети з порадами щодо профілактики захворювань, правильного прийому ліків, здорового способу життя. У соціальних мережах контент теж варто орієнтувати на вирішення проблем аудиторії (відповіді на поширені питання про ліки, розвіювання міфів про вакцинацію, тощо). Такий контент-маркетинг, сфокусований на потребах пацієнта, підвищуватиме залученість і лояльність аудиторії, адже люди бачитимуть у компанії не лише продавця, а й партнера, що піклується про їхнє здоров'я.

Таблиця 3.3

Пацієнтоорієнтовані стратегії комунікації та їх вплив

Стратегія (підхід)	Що включає	Очікуваний ефект для пацієнта і компанії
Індивідуалізація консультацій	Адаптація обсягу і складності інформації під конкретного клієнта; врахування віку, рівня знань, можливих обмежень (слух, зір тощо).	Пацієнт краще розуміє рекомендації, почувається комфортно; зменшуються ризики непорозумінь і неправильного прийому ліків.
Активне слухання і діалог	Провізор задає навідні запитання, слухає скарги та побоювання, пояснює, перевіряє розуміння (метод «пояснення з повтором»).	Покращена взаємна комунікація: пацієнт відчуває увагу до своїх проблем, більш задоволений обслуговуванням; знижується ймовірність помилкового застосування препаратів.
Омніканальна підтримка	Єдність інформаційного поля: інтеграція онлайн- і офлайн-комунікацій, узгоджені повідомлення у всіх каналах (в аптеці, по телефону, у чаті, на сайті).	Зручність для клієнта: він отримує потрібну інформацію у будь-який момент і канал, що йому зручний, без повторного пояснення ситуації; зростає довіра до бренду через послідовність і професійність комунікацій.
Освітній контент	Надання клієнтам додаткових знань: поради з здоров'я, профілактики, пам'ятки щодо ліків, роз'яснення популярних питань.	Підвищення фармацевтичної грамотності населення; пацієнти більше цінують таку комунікацію, яка допомагає їм приймати обґрунтовані рішення, що підсилює репутацію аптеки.
Залучення до прийняття рішень	Спільне обговорення з пацієнтом можливих варіантів терапії (за згоди лікаря), роз'яснення плюсів і мінусів; підтримка у виборі (наприклад, генерик чи бренд).	Клієнт відчуває себе партнером у процесі лікування, а не пасивним об'єктом; це підвищує його задоволеність і довіру, а також стимулює виконання рекомендацій, що врешті покращує результати лікування.

Джерело: власна розробка

Реалізація пацієнтоорієнтованих підходів, підсумованих у табл. 3.3, дозволить змістити фокус усіх комунікацій «Подорожника» на благо та зручність кінцевого споживача. Це не лише поліпшить якість сервісу, а й стане конкурентною перевагою компанії, що відрізнятиме її від інших мереж, менш чутливих до потреб аудиторії.

Об'єднавши описані вище елементи – емоційний інтелект персоналу, етичну прозорість і орієнтацію на пацієнта – формуємо модель ефективної системи комунікаційного менеджменту для ТОВ «Подорожник» (табл. 3.4). Ця модель, крім принципів, включає конкретні інструменти та організаційні рішення, які забезпечать її функціонування.

1. Кадри і навчання: Створення команди комунікаційних фахівців або відповідальних менеджерів, які координуватимуть комунікаційну політику. Регулярне підвищення кваліфікації персоналу – тренінги з емоційного інтелекту, технік консультування, етики спілкування. Введення наставництва для нових співробітників, щоб передати культуру клієнтоорієнтованості.

2. Стандарти і регламенти: Документування стандартів комунікації (скрипти привітання, алгоритми дій при скаргах, протоколи кризової комунікації). Встановлення показників якості комунікації (наприклад, час реакції на запит, рівень задоволеності клієнтів спілкуванням – можливо, вимірювати через опитування).

3. Технології і канали: Впровадження сучасної омніканальної платформи – єдиної цифрової системи, де фіксуються всі звернення клієнтів з різних каналів (дзвінки, чат, соцмережі, візити). Це дозволить будь-якому співробітнику бачити історію взаємодії з конкретним клієнтом і надавати контекстну допомогу. Удосконалення сайту і мобільного додатку для спрощення отримання інформації (розділ «Запитати фармацевта», база знань з часто задаваних питань).

4. Зворотній зв'язок і аналіз: Запуск програм збору відгуків – короткі анкети після покупки чи консультації, можливість залишити оцінку в додатку. Створення окремої функції або призначення відповідального за моніторинг

відгуків у соцмережах. Регулярний аналіз скарг та пропозицій: категоризація типових проблем, розробка заходів для їх усунення.

5. Внутрішня комунікація: Забезпечення того, щоб співробітники різних рівнів були поінформовані про оновлення комунікаційної стратегії. Для цього – внутрішні розсилки, брифінги, обговорення випадків з практики, де розбираються найкращі приклади комунікації та помилки. Внутрішня відкритість допоможе фармацевтам відчути свою причетність до загальної місії, мотивуватиме дотримуватися високих стандартів у роботі з клієнтами.

Таблиця 3.4

Основні компоненти та заходи моделі ефективного комунікаційного менеджменту

Компонент системи	Зміст та заходи	Очікуваний результат
1	2	3
Людський фактор	Навчання персоналу навичкам спілкування, емпатії, етики; мотивація працівників дотримуватися принципів моделі; призначення відповідальних за комунікацію в підрозділах.	Покращення якості взаємодії з клієнтами, єдність підходів по всій мережі; більш компетентні та вмотивовані співробітники.
Стандарти політики	Розробка кодексів етичної комунікації, інструкцій для персоналу; встановлення стандартів часу відповіді, тону спілкування; процедури обробки скарг і кризових ситуацій.	Вироблення єдиних правил, що забезпечують передбачувано високу якість обслуговування; швидке та належне реагування на будь-які запити чи проблеми.
Технологічна інфраструктура	Впровадження CRM-системи або омніканальної платформи для керування зверненнями; оновлення веб-сайту, чат-ботів, кол-центру для кращої інтеграції; забезпечення доступу до єдиної бази знань для співробітників.	Безперервність комунікацій: клієнт може почати запит онлайн і завершити його в аптеці без втрати інформації; зниження витрат часу через автоматизацію, усунення дублювання відповідей.

Продовження табл. 3.4

1	2	3
Контент і повідомлення	Створення бібліотеки зрозумілих, перевірених інформаційних матеріалів (шаблони відповідей на часті питання, пам'ятки щодо ліків); перевірка всіх матеріалів на відповідність мові аудиторії та етичним нормам.	Єдність і ясність повідомлень у всіх каналах, висока якість контенту; пацієнти отримують корисну і достовірну інформацію, що зміцнює їхню довіру.
Зворотній зв'язок і контроль	Система збору й аналізу відгуків (анкети, гаряча лінія, моніторинг соцмереж); регулярні наради з обговоренням виявлених проблем; коригування комунікаційної стратегії на основі фідбеку.	Постійне вдосконалення комунікаційного менеджменту; оперативне усунення недоліків, зростання задоволеності клієнтів; можливість кількісно оцінювати прогрес (наприклад, зменшення числа однакових скарг).

Джерело: власна розробка

Запропонована система є всеосяжною: вона враховує і «м'які» аспекти (культуру спілкування, поведінку персоналу), і технічні та процедурні моменти. Її впровадження потребуватиме часу та інвестицій, однак очікувані вигоди значні – від підвищення лояльності та фармацевтичної грамотності клієнтів до оптимізації внутрішніх процесів.

Щоб реалізувати цю модель на практиці, необхідно розробити покроковий план змін. На першому етапі доцільно заручитися підтримкою вищого керівництва та донести до всіх співробітників бачення нової комунікаційної стратегії. Другим кроком стане навчання персоналу та затвердження нових стандартів. Паралельно слід налаштувати ІТ-системи і протестувати омніканальні сервіси. Наступні етапи – запуск оновлених процесів спілкування з клієнтами, активний збір фідбеку та коригування недоліків, які виявляться. Орієнтовний план впровадження моделі представлений в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Етапи впровадження нової моделі комунікаційного менеджменту

Етап впровадження	Ключові заходи	Відповідальні	Термін виконання
1	2	3	4
I. Підготовка	Презентація концепції моделі керівництву. • Формування робочої групи з комунікацій.	Директор з маркетингу, HR, керівники відділів	1 місяць
II. Розробка стандартів	Створення кодексу етичної комунікації. Розробка скриптів і пам'яток для персоналу. Визначення КРІ (показників оцінки комунікації).	Робоча група, залучені експерти	2 місяці
III. Навчання персоналу	Проведення тренінгів з емоційного інтелекту та пацієнтоорієнтованості. Ознайомлення співробітників з новими стандартами, обговорення кейсів.	HR-відділ, тренери, керівники аптек	1–2 місяці
IV. Технічна реалізація	Впровадження омніканальної CRM-платформи. Інтеграція каналів зв'язку, тестування роботи системи. Запуск оновленого сайту/додатку з додатковими сервісами.	IT-відділ, відділ маркетингу	3 місяці
V. Пілотне впровадження	Запуск нових підходів у декількох аптеках для обкатки. Збір відгуків від персоналу і клієнтів, виправлення процесів.	Керівники пілотних аптек, робоча група	1 місяць

Продовження табл. 3.5

1	2	3	4
VI. Масштабування	Поетапне впровадження моделі у всій мережі аптек. Моніторинг КРІ (задоволеність клієнтів, кількість скарг, час відповіді тощо).	Регіональні менеджери, керівники напрямків	3–6 місяців
VII. Оцінка і розвиток	Підбиття підсумків першого року роботи за новою моделлю. Порівняння показників «до і після». Коригування стратегії, план подальшого розвитку комунікацій.	Директор маркетингу, аналітичний відділ	з 12 місяців після старту

Джерело: власна розробка

Такий план дозволяє структуровано перейти від концепції до практичних результатів. Таким чином, запровадження моделі ефективної системи комунікаційного менеджменту, що базується на емоційному інтелекті, етичній взаємодії та пацієнтоорієнтованості, дасть змогу ТОВ «Подорожник» піднести свій сервіс на новий рівень. Очікується, що після реалізації запропонованих заходів зросте задоволеність клієнтів інформаційним обслуговуванням, покращаться показники дотримання пацієнтами рекомендацій щодо лікування, знизиться кількість комунікаційних прорахунків і скарг. Компанія зміцнить свій імідж на ринку як клієнтоцентрична, соціально відповідальна аптечна мережа, що активно дбає про якість комунікації та здоров'я своїх відвідувачів.

3.2 Впровадження програм підвищення фармацевтичної грамотності населення

Наступним важливим напрямом вдосконалення комунікаційного менеджменту «Подорожника» є реалізація програм, спрямованих на

підвищення фармацевтичної грамотності населення. Висновки попередніх розділів показали, що багато клієнтів аптек мають недостатній рівень обізнаності щодо лікарських засобів, що може призводити до помилок у їх застосуванні, недотримання режиму лікування та інших негативних наслідків. Як сучасна аптечна мережа, «Подорожник» має можливість і соціальну відповідальність стати активним провайдером знань для населення з питань раціонального використання ліків. Це відповідає як інтересам пацієнтів (безпечніше та ефективніше лікування), так і стратегічним цілям компанії (формування образу надійного партнера у сфері здоров'я, підвищення лояльності аудиторії).

Програми підвищення фармацевтичної грамотності передбачають комплекс інформаційно-просвітницьких ініціатив різного формату. Вони можуть бути реалізовані як офлайн, так і онлайн, охоплюючи широкі верстви населення. Нижче наведено основні типи таких ініціатив, доречних для впровадження в рамках комунікаційної стратегії «Подорожника» (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Ініціативи аптечної мережі «Подорожник» для підвищення фармацевтичної грамотності населення

Ініціатива	Формат і зміст	Цільова аудиторія	Приклад реалізації
1	2	3	4
«Дні здоров'я» в аптеках	Тематичні освітні акції у фізичних аптеках: вимірювання тиску, цукру; консультації з певної теми (наприклад, День боротьби з гіпертонією).	Широка публіка, відвідувачі аптек	У визначений день фармацевти проводять безкоштовні міні-обстеження, роздають пам'ятки про профілактику, спілкуються про значення правильного прийому призначених ліків.

Продовження табл. 3.6

1	2	3	4
Освітні куточки і буклети	Обладнання в аптеках стендів або полиць із безкоштовними буклетами, листівками на теми раціонального використання ліків, здорового способу життя.	Відвідувачі аптек, особливо пацієнти з хронічними захворюваннями	Серія яскраво оформлених буклетів: «Як правильно приймати антибіотики», «Що треба знати про знеболювальні», «Правила зберігання ліків вдома» тощо, доступна для взяття кожному.
Консультаційні сесії	Регулярні години консультування: виділений час, коли фармацевт відповідає на запитання клієнтів більш докладно, допомагає розібрати інструкції.	Постійні клієнти, люди на складній терапії	Раз на тиждень у кожній аптеці провізор проводить «годину пацієнта»: будь-хто може прийти і отримати роз'яснення щодо схеми прийому своїх препаратів чи поради з приводу побічних дій.
Онлайн-вебінари / стріми	Проведення прямих ефірів, вебінарів з експертами (лікарями, провізорами) на платформах соцмереж з обговорення актуальних тем (вакцинація, антибіотикорезистентність, самолікування).	Інтернет-аудиторія: молодь, активні користувачі соцмереж	Щомісячний прямий ефір на сторінці «Подорожника» у Facebook: запрошений лікар відповідає на запитання підписників про щеплення або іншу актуальну тему; відео зберігається для перегляду.

Продовження табл. 3.6

1	2	3	4
Навчальні відеоролики	Створення серії коротких анімаційних чи реальних відео з простими поясненнями (аналог «освітніх мультфільмів») про ліки і здоров'я.	Широка інтернет-аудиторія, особи з низькою медичною грамотністю	Відеоролик тривалістю 2-3 хв: «Як працюють антибіотики і чому важливо завершувати курс лікування», який простою мовою і з візуальними образами пояснює основи; розповсюдження через YouTube та соцмережі.
Соціальні мережі: рубрики та пости	Ведення постійної рубрики в соцмережах (Facebook, Instagram) з порадами від фармацевта, фактами про ліки, розвінчанням міфів.	Підписники сторінок «Подорожник а», молодь	Рубрика #ПитайФармацевта: щотижня пост, де провізор відповідає на одне популярне питання (наприклад: чи можна запивати ліки соком? що робити, якщо пропустив дозу? тощо). Пост оформлено інфографікою для наочності.

Джерело: власна розробка

Ініціативи з табл. 3.6 охоплюють різні канали і формати – від персональних зустрічей у аптеці до онлайн-контенту. Такий багатоканальний підхід забезпечує максимальне охоплення аудиторії: люди різного віку і способу життя зможуть отримати корисну інформацію у зручній для себе формі. Важливо, що зміст цих заходів має фокусуватися на практичній корисності, а не на рекламі товарів. Головне – донести до населення знання про безпечне та ефективне використання ліків, профілактику захворювань, своєчасне звернення до лікаря.

Одним із ключових завдань цих програм є спростування небезпечних міфів і помилок, які поширені серед населення (наприклад, неправильне вживання антибіотиків, віра в неіснуючі «ліки від усіх хвороб», схильність до самолікування без консультації). «Подорожник» може через свої

комунікаційні канали м'яко коригувати хибні уявлення, наводячи науково обґрунтовані факти у зрозумілій формі. Для цього доцільно залучати авторитетних експертів – лікарів, науковців, лідерів думок у сфері медицини – для участі у вебінарах, написання передмов до буклетів чи цитування в соцмережах. Підкріплення інформації експертністю підвищить рівень довіри аудиторії.

Додатковим напрямом є робота з уразливими групами населення, які можуть мати особливо низьку фармацевтичну грамотність або обмежений доступ до інформації. Це, зокрема, люди похилого віку, мешканці сільської місцевості, представники національних меншин. Для них треба адаптувати форму і мову донесення знань. Наприклад, для літніх – робити наголос на друкованих матеріалах, пояснювати поступово, можливо, залучати сімейних лікарів до спільних заходів. Для громад з іншою рідною мовою – перекладати ключові пам'ятки на відповідні мови, запрошувати на заходи перекладачів або двомовних спеціалістів. Така інклюзивність просвітницьких програм покаже, що мережа «Подорожник» піклується про всіх клієнтів без винятку.

Важливим елементом цих програм є раціональне використання ліків – концепція, яка включає дотримання режиму дозування, уникнення поліпрагмазії (надмірної кількості препаратів), попередження самопризначення рецептурних засобів. Через комунікації треба підкреслювати: кожен лік має чіткі показання, і «більше – не означає краще». Наприклад, у буклетах або постах доцільно висвітлити тему антибіотикорезистентності: пояснити, що неправильний прийом антибіотиків шкодить не лише конкретній людині, а й суспільству в цілому, формуючи стійкість бактерій. Такі роз'яснення мотивують людей дотримуватися порад лікарів і фармацевтів.

Реалізація інформаційно-просвітницьких ініціатив потребує координації і планування. Компанії слід розробити календар тематичних заходів на рік, прив'язаний, зокрема, до міжнародних днів здоров'я (наприклад, Всесвітній день боротьби з діабетом, тиждень імунізації тощо).

Це дозволить заздалегідь готувати матеріали і активності з відповідної тематики. Внутрішньо має бути визначена команда або відповідальний менеджер, який керуватиме цим напрямом – від розробки контенту до співпраці з зовнішніми експертами і оцінки ефективності.

Очікувані ефекти від удосконалення комунікаційної системи. Впровадження описаних програм підвищення фармграмотності, разом із реалізацією запропонованої моделі, повинно привести до низки позитивних зрушень. На рівні клієнтів очікується помітне покращення поінформованості про ліки і здоров'я. Пацієнти, отримавши більше знань, зможуть приймати обґрунтовані рішення щодо свого лікування, ретельніше дотримуватимуться схем терапії, що в кінцевому підсумку підвищить ефективність та безпеку лікування. Також зросте їх задоволеність взаємодією з аптекою: люди відчують реальну користь від спілкування з фармацевтом, а не лише формальне відпускання ліків.

Для самої компанії «Подорожник» це означатиме посилення іміджу експерта та надійного партнера. Коли аптека навчає і допомагає, вона автоматично отримує лояльність – клієнти будуть більше схильні звертатися саме до цієї мережі, довіряючи її рекомендаціям. Це може позначитися і на економічних показниках: лояльний клієнт частіше повертається, середній чек може зрости за рахунок супутніх покупок (коли порадили, наприклад, вітаміни чи допоміжні засоби до основного лікування). Втім, ці ініціативи не мають прямою метою збільшення продажів – вони націлені на довгострокове взаємовигідне відношення з громадою.

Варто також відзначити, що підвищення грамотності населення полегшує роботу і самим фармацевтам. Коли пацієнти краще розуміють інструкції, задають більш усвідомлені питання, мають реалістичні очікування – консультація проходить продуктивніше, менше часу витрачається на виправлення помилкових уявлень. Зменшиться кількість ситуацій, коли клієнт неправильно приймав препарат і звинувачує в цьому аптеку – отже, знизиться і кількість претензій, повернень товару через неправильне

використання тощо. Таким чином, комунікаційний менеджмент, орієнтований на просвіту, знижує і операційні ризики.

Таблиця 3.7

Очікувані результати впровадження нової комунікаційної стратегії

Напрямок ефекту	Конкретні очікувані зміни	Пояснення та обґрунтування
Якість лікування пацієнтів	Краще дотримання пацієнтами режиму прийому ліків; зменшення випадків неправильного використання препаратів.	Освічений пацієнт розуміє, навіщо пити курс до кінця, які дози приймати, чого уникати; він менш схильний припускати помилок, що прямо впливає на успіх терапії.
Задоволеність клієнтів	Підвищення рейтингу довіри до аптеки, позитивні відгуки; збільшення числа лояльних клієнтів.	Люди цінують, коли про них піклуються: корисні поради і уважне ставлення формують емоційний зв'язок з брендом. Це проявиться у відгуках і зростанні клієнтської бази.
Репутація та бренд	Закріплення іміджу «Подорожника» як соціально відповідальної аптечної мережі, експерта з питань лікарських засобів.	Завдяки активній просвітницькій діяльності мережа виділятиметься на тлі конкурентів; можлива увага ЗМІ, позитивні публікації про освітні ініціативи компанії.
Взаємовідносини з медичною спільнотою	Покращення співпраці з лікарями, взаємне направлення пацієнтів; участь у спільних профілактичних кампаніях.	Лікарі будуть більше довіряти аптеці, яка грамотно консультує їхніх пацієнтів, можуть рекомендувати «Подорожник» як місце з якісним інформуванням; спільні зусилля дають синергію в охороні здоров'я.
Внутрішня ефективність	Зниження навантаження від повторних однакових питань; менше конфліктів і повернень; вищий моральний дух персоналу.	Фармацевтам працювати легше, коли пацієнти обізнаніші і вдячні за допомогу. Менше стресових ситуацій – вище мотивація, менша плинність кадрів. Окрім того, чіткі налагоджені комунікаційні процеси (омніканальні інструменти) оптимізують роботу.

Джерело: власна розробка

На основі табл. 3.7 видно, що вигоди від удосконалення комунікаційного менеджменту мають комплексний характер і охоплюють пацієнтів, персонал та імідж компанії. Важливо підкреслити, що такі результати досягаються виключно за умови системного підходу: разові акції або ізольовані заходи не забезпечують стійкого ефекту. Необхідною є послідовна реалізація стратегії, постійний моніторинг результатів та гнучке коригування управлінських рішень.

Економічний ефект від упровадження запропонованої моделі доцільно розглядати як приріст фінансового результату, що формується під впливом двох взаємопов'язаних чинників. По-перше, відбувається зростання доходу завдяки підвищенню якості взаємодії з клієнтами (узгодженість комунікацій у всіх каналах, оперативність відповідей, персоналізація, зростання довіри, зменшення кількості втрачених звернень). По-друге, скорочуються витрати за рахунок зниження дублювання запитів і помилок, зменшення часу обробки звернень, кількості конфліктних ситуацій та витратних скарг, а також завдяки кращій керованості внутрішніх процесів (табл. 3.8).

Масштаб діяльності аптечної мережі «Подорожник» зумовлює те, що навіть незначні відносні покращення мають відчутний фінансовий результат в абсолютному вимірі. У 2024 році мережа об'єднує близько 2050 аптек і понад 11,3 тис. працівників, а кількість транзакцій досягла 105 млн операцій при середньому чеку 428 грн. За таких умов комунікаційний менеджмент впливає не на локальний рівень сервісу, а на ефективність функціонування всієї системи, де якість взаємодії з клієнтами трансформується у фінансові показники через обсяги продажів, частоту повторних покупок і витрати робочого часу персоналу.

Базою для розрахунків обрано 2024 рік як завершений період зі стабільною динамікою зростання. Водночас рівень рентабельності залишається відносно невисоким, що є типовим для роздрібного фармацевтичного бізнесу з великим обігом і значними операційними витратами: валова рентабельність становить 18,3%, операційна — 4,2%,

чиста — 3,1%. За таких умов економічний ефект формується не завдяки окремим активностям, а через системні управлінські рішення, що одночасно впливають на конверсію та скорочення втрат ресурсів. Саме це забезпечує запропонована модель, яка поєднує стандарти комунікацій, навчання персоналу, CRM-інфраструктуру, базу знань, механізми зворотного зв'язку та вимірювані KPI.

Таблиця 3.8

Оціночний розрахунок потенційного річного економічного ефекту від упровадження моделі удосконалення комунікаційного менеджменту в аптечній мережі ТОВ «Подорожник»

Показник	Значення до впровадження (2024)	Прогноз після впровадження (1-й рік)	Зміна / результат
Кількість транзакцій, млн	105,00	106,05	+1,05%
Середній чек, грн	428,00	432,28	+1,0%
Дохід (виручка), млрд грн	44,94	45,84	+0,90
Операційний прибуток у % до доходу, %	4,2	4,2	прийнято для розрахунку
Приріст операційного прибутку, млн грн	11	45	+37,94
Економія витрат (час, дублювання, скарги), млн грн	6	14	+8,00
Додаткові поточні витрати на підтримку моделі, млн грн	-20	-8	-12,00
Річний економічний ефект Еек, млн грн	169	204	+33,94
Разові інвестиції Іо, млн грн	21	65	45,00
Строк окупності, років	1	1	1,33
ROI за рік, %	45	105	75,4

Джерело: власна розробка

Примітка. Показники наведено в агрегованому вигляді для всієї аптечної мережі. Розрахунок має оціночний характер і відображає потенційний сценарій повномасштабного впровадження моделі. Показник

«річний економічний ефект» у базовому періоді відображає умовно розрахунковий рівень ефекту від уже наявних елементів комунікаційної діяльності. У подальшому аналізі використовується саме приріст економічного ефекту (+33,94 млн грн), який і характеризує результат упровадження запропонованої моделі.

Розрахунок економічного ефекту здійснюється для всієї аптечної мережі ТОВ «Подорожник», а не для окремих торгових точок. За таких масштабів навіть приріст ключових показників на рівні 0,5–1,0% є економічно значущим. Зокрема, програми підвищення фармацевтичної грамотності впливають на фінансовий результат опосередковано — через зміну поведінки споживачів, зростання довіри до фармацевта та покращення якості консультацій. Основними каналами формування ефекту є підвищення конверсії відвідувачів у покупців, зростання середнього чека та частоти повторних звернень, що зумовлює кумулятивний характер отриманого результату.

Оціночний розрахунок потенційного річного економічного ефекту від упровадження моделі наведено в табл. 3.8 і відповідає базовому консервативному сценарію повномасштабного впровадження. Показник річного економічного ефекту у базовому періоді відображає умовно розрахунковий рівень впливу вже наявних елементів комунікаційної діяльності, тоді як оцінка результативності запропонованої моделі ґрунтується саме на прирості економічного ефекту, який становить 33,94 млн грн на рік.

Для перевірки стійкості отриманих результатів додатково проведено аналіз чутливості. Він показує, що навіть за удвічі меншого впливу моделі (приріст транзакцій і середнього чека по 0,5%) проєкт залишається економічно доцільним, тоді як за дещо вищих значень ефективності фінансовий результат зростає прискореними темпами. Це свідчить про те, що модель комунікаційного менеджменту не потребує різкого зростання показників для досягнення позитивного ефекту; достатніми є помірні, але стабільні покращення якості комунікацій.

Таким чином, наведені показники очікуваного річного економічного ефекту не є результатом разових маркетингових заходів, а формуються як сукупний підсумок системних змін у комунікаційному менеджменті, що діють на постійній основі в масштабі всієї аптечної мережі. Саме системність і масштаб упровадження пояснюють співвідношення між помірними змінами операційних показників і відчутним фінансовим результатом у річному вимірі.

Висновки до третього розділу

Отже, обґрунтовано, що подальший розвиток комунікаційного менеджменту ТОВ «Подорожник» має базуватися на переході від переважно інформаційного обслуговування до цілісної пацієнтоорієнтованої системи взаємодії, у якій фармацевт виступає не лише «продавцем препарату», а партнером пацієнта у відповідальному використанні ліків. Запропонована логіка удосконалення прямо відповідає виявленим проблемним зонам — потребі підвищити прозорість і зрозумілість повідомлень, поліпшити роботу зі зверненнями та скаргами, а також посилити просвітницьку складову комунікацій.

Ключовий результат полягає у формуванні практичної моделі ефективної системи комунікаційного менеджменту, де поєднуються стандарти сервісу, етична взаємодія та інструменти емоційного інтелекту, що робить комунікацію більш довірливою, передбачуваною й «людяною» для пацієнта. Важливим управлінським висновком є те, що якість комунікації формується не окремими «вдалими фразами», а керованим процесом: від узгоджених сценаріїв консультації та навчання персоналу — до підтримки внутрішньої відкритості й єдиного розуміння місії та правил взаємодії з клієнтом.

Окремо доведено, що технологічна складова має працювати як підсилювач сервісу, а не як паралельний «шумний» канал: саме тому

запропоновано орієнтацію на омніканальність, де звернення клієнта з різних точок контакту фіксуються в єдиній системі, зберігають контекст і забезпечують безперервність допомоги. Додатковим практичним підсумком стало розуміння ролі зворотного зв'язку: регулярний збір коротких оцінок, моніторинг відгуків і аналіз типових проблем переводять комунікацію з реактивної в проактивну, коли організація не «гасить» конфлікти, а системно попереджає їх появу через корекцію стандартів та інформування.

Нарешті, впровадження програм підвищення фармацевтичної грамотності населення узагальнено як стратегічна інвестиція у довгострокову довіру та якість відносин «аптека–пацієнт»: просвітницькі ініціативи, профілактичні кампанії та контент у форматі буклетів, відео і соціальних постів мають зменшувати кількість помилок у застосуванні ліків і підсилювати відповідальну поведінку клієнтів. При цьому акцент зроблено на тому, що ефект можливий лише за системного впровадження, постійного вимірювання результатів і готовності коригувати інструменти під запити аудиторії, адже одноразові активності не формують стійкої зміни.

ВИСНОВКИ

1. Встановлено, що комунікаційний менеджмент у фармацевтичній сфері спирається на поєднання управлінських, соціально-психологічних і сервісних підходів, де комунікація розглядається як керований процес формування довіри, зрозумілості та передбачуваності взаємодії. На відміну від багатьох інших сфер роздрібною торгівлі, тут повідомлення мають не лише переконувати, а й пояснювати та попереджати ризики, тому якість комунікації фактично стає частиною якості фармацевтичної послуги. Саме через комунікацію клієнт оцінює компетентність персоналу, доброчесність бренду, прозорість цін і умов, а також безпечність рекомендацій. Відтак роль комунікаційного менеджменту проявляється у здатності організації підтримувати стабільний стандарт взаємодії й формувати довготривалі відносини з клієнтами, які повертаються не випадково, а тому що тут зрозуміло і можна довіряти.

Також з'ясовано, що довіра у фармації формується насамперед через послідовність і відповідальність повідомлень: клієнт очікує однакових відповідей незалежно від каналу, часу звернення чи конкретної аптеки. Коли мережа має багато точок і великий персонал, без системного управління комунікаціями неминуче виникають розбіжності в консультаціях, подачі інформації про акції, наявність, повернення чи програму лояльності, а це швидко руйнує відчуття надійності. Отже, теоретична основа комунікаційного менеджменту в цій сфері зводиться до того, що комунікація є ресурсом управління якістю сервісу і репутаційною стійкістю, а її результат вимірюється не словами, а повторними покупками, кількістю скарг, часом обробки звернень і загальним ставленням клієнтів до бренду.

2. Охарактеризовано, що внутрішні та зовнішні комунікації фармацевтичної організації мають вибудовуватися на принципах клієнтоорієнтованості, точності, своєчасності, єдності стандартів і етичності. Внутрішні комунікації забезпечують узгодженість рішень і дій персоналу, тобто дають відповідь на просте запитання: «Чи всі в мережі однаково

розуміють правила і діють однаково?». Саме внутрішні канали визначають, як швидко працівник отримає актуальну інформацію про зміни в асортименті, цінах, акціях, алгоритмах роботи зі зверненнями, і наскільки впевнено він зможе пояснити це клієнту. Зовнішні комунікації, у свою чергу, формують досвід клієнта в кожній точці контакту, і тут важливими є не лише слова, а й швидкість реакції, тон спілкування, зрозумілість інструкцій та готовність допомогти.

Окремо визначено, що інструментарій комунікацій у сучасній аптечній мережі є багатокомпонентним: це стандарти сервісу, сценарії консультації, база знань, навчання, система контролю якості, а також цифрові рішення, які зшивають канали в єдину логіку. Серед каналів внутрішньої взаємодії ключовими є регламенти, корпоративні повідомлення, робочі наради, навчальні модулі, інструкції та системи швидкого інформування, бо саме вони зменшують розрив між центральними рішеннями і реальною практикою в аптеках. Серед зовнішніх каналів важливу роль відіграють контакт-центр, сайт, мобільні сервіси, соціальні мережі, повідомлення програми лояльності, а також офлайн-консультація в аптеці, яка для багатьох клієнтів залишається основною. Висновок полягає в тому, що ефективність комунікацій у фармацевтичній організації забезпечується не одним сильним каналом, а узгодженим набором принципів, інструментів і каналів, які працюють як система.

3. Доведено, що сучасні підходи до організації комунікацій у фармації зміщують акцент із простого інформування до побудови довіри та підтримки клієнта в його потребі. Крайні практики базуються на пацієнтоорієнтованості, простоті мови, персоналізації та доказовості, коли клієнту не нав'язують, а допомагають зробити усвідомлений вибір і безпечно користуватися продуктом. У зарубіжному досвіді широко застосовуються моделі омніканальної взаємодії, де клієнт може почати діалог в одному каналі і без втрат продовжити в іншому, а організація зберігає цілісну історію звернень і запитів. Додатково посилюється роль навчання персоналу комунікаційним

навичкам, емоційній чутливості та роботі зі складними ситуаціями, оскільки саме людський момент часто вирішує, чи стане клієнт лояльним, чи піде зі скаргою.

4. ТОВ «Подорожник» демонструє масштабне зростання й активний розвиток клієнтської взаємодії, що природно підвищує вимоги до керованості комунікацій. Збільшення мережі, персоналу, кількості транзакцій і цифрової активності означає, що комунікаційні процеси мають витримувати велике навантаження, а будь-яка нерівномірність сервісу чи інформаційні розбіжності швидко стають помітними для аудиторії. На основі аналізу поточних характеристик взаємодії можна стверджувати, що компанія має сильну базу у вигляді розвиненої мережі й лояльної клієнтської аудиторії, однак подальша стабілізація якості комунікації вимагає більш чіткої системи стандартів, узгодженості повідомлень та дисципліни виконання процедур у різних каналах. Це важливо не лише для гарного враження, а й для операційної ефективності, бо невизначеність у комунікаціях створює зайве навантаження на персонал і підтримку.

Крім того, оцінка поточної системи комунікаційного менеджменту показує, що ключовим викликом стає підтримання однакового рівня сервісу в умовах омніканальності та швидких змін у потребах клієнтів. Коли частка онлайн-контактів і замовлень зростає, комунікації повинні бути не тільки швидкими, а й однаково зрозумілими, незалежно від того, чи клієнт читає повідомлення, спілкується в чаті, телефонує або звертається офлайн. У таких умовах слабкі місця зазвичай проявляються у дрібницях: різне трактування умов, затримки відповіді, неоднакові консультаційні підходи, різна якість роботи зі скаргами. Підсумковий висновок полягає в тому, що поточний стан є достатньо сильним для масштабної діяльності, але потребує системного зшивання комунікацій через стандарти, навчання і технологічну підтримку.

5. Удосконалення комунікаційного менеджменту для ТОВ «Подорожник» має спиратися на одночасне посилення трьох складових: організаційної, кадрової та технологічної. Організаційна складова передбачає

чіткі стандарти повідомлень і сервісу, правила роботи зі зверненнями та скаргами, визначені ролі й відповідальність за якість комунікацій, а також єдині правила гри для всіх аптек мережі. Кадрова складова означає системне навчання персоналу, розвиток навичок консультації та роботи з емоціями клієнтів, а також підтримку внутрішньої культури, де комунікація розуміється як частина професійності. Технологічна складова полягає у використанні цифрових рішень, які забезпечують єдину історію взаємодії з клієнтом, швидкий доступ до актуальної інформації та можливість контролювати якість процесів.

Розроблена модель ефективної системи комунікацій для мережі логічно зводиться до єдиної керованої системи, де клієнт отримує послідовну інформацію в будь-якому каналі, а персонал має прості інструменти, щоб діяти однаково й упевнено. Механізмами реалізації в такій моделі виступають стандартизація сценаріїв спілкування, база знань, омніканальна CRM-логіка, регулярний збір зворотного зв'язку, контроль показників якості та прозорий цикл поліпшень, коли проблема не забувається, а перетворюється на управлінське рішення. Підсумковий висновок полягає в тому, що напрями вдосконалення мають бути не розрізненими, а інтегрованими, і саме через таку інтеграцію комунікації починають давати відчутний ефект для сервісу, лояльності та економіки підприємства.

6. Обґрунтовано, що впровадження змін у комунікаційному менеджменті має відбуватися поетапно, щоб мережа не втратила стабільність у період трансформації й водночас отримала керований результат. Логіка етапів полягає у тому, що спочатку створюється рамка у вигляді стандартів, правил і показників якості, далі забезпечується підготовка персоналу та внутрішня комунікація змін, а після цього підключаються або масштабуються технологічні інструменти, які підтримують омніканальність і контроль. Такий підхід дає можливість не просто запустити інструмент, а зробити його частиною щоденної роботи, коли працівники розуміють, навіщо це потрібно,

і мають прості алгоритми дій. У підсумку впровадження перетворюється на керований управлінський процес, а не на разову кампанію.

Очікувані результати для якості сервісу проявляються у більш швидких і точних відповідях, зменшенні кількості конфліктних ситуацій, підвищенні задоволеності та більшій частці повторних покупок, бо клієнт відчуває стабільність і турботу. Для організаційної ефективності результатом стає економія часу персоналу, менше дублювання звернень, краща керованість інформаційних потоків і можливість приймати рішення на основі даних, а не припущень. Важливо й те, що системне впровадження дає накопичувальний ефект: з часом стандарти й база знань вчаться на типових ситуаціях, а показники якості дозволяють точніше знаходити слабкі місця й швидше їх закривати. Загальний висновок полягає в тому, що поетапність упровадження забезпечує контроль ризиків і підвищує ймовірність того, що модель реально запрацює у всій мережі, даючи відчутні покращення і в сервісі, і в результативності роботи організації.

Список використаних джерел

1. Zerfass A., Charlotte Volk S. Communication Management. *Leipzig University*. 2020. URL: https://www.researchgate.net/publication/367644130_Communication_Management.
2. Ольховська А., Малий В., ЛІсна. Науково-теоретичний підхід до розроблення процесної моделі управління персоніфікованими маркетинговими комунікаціями у фармації. *Соціальна фармація в охороні здоров'я*. 2022. С. 51–62. URL: <https://dspace.nuph.edu.ua/bitstream/123456789/27964/1/51-62%20%20%201-10-20220523.pdf>.
3. Про рекламу : Закон України від 03.07.1996 № 270/96-ВР : станом на 27 верес. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270/96-вр#Text>.
4. Про лікарські засоби : Закон України від 04.04.1996 № 123/96-ВР : станом на 3 лип. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/123/96-вр#Text>.
5. Principles on Responsible Sharing of Truthful and Non-Misleading Information About Medicines With Health Care Professionals and Payers. *BIO*. URL: <https://archive.bio.org/productcommunications>.
6. Sciorra M. M. The Importance of Responsible and Transparent Communications in Pharma Marketing. *Pharmaceutical Executive - Leadership, Strategy & Market Access*. URL: <https://www.pharmexec.com/view/importance-responsible-transparent-communications-pharma-marketing>.
7. Enhancing Understanding: The Importance of Effective Communication Materials in the Pharmaceutical Industry. *Elpha*. P. 28. URL: <https://www.efpia.eu/media/imbncj4k/enhancing-understanding.pdf>.
8. Волкова А., Ковтун Є. Аналіз досвіду використання інструментів оцінки рівня фармацевтичної грамотності населення. *Фармацевтичний журнал*. 2024. С. 38–46. URL:

https://www.researchgate.net/publication/382835923_Analysis_of_the_experience_of_using_tools_for_assessing_the_level_of_pharmaceutical_literacy_of_the_population.

9. Warunek L., Nguyen K. Pharmacy Communication Strategies. *NIH NLM*. URL: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK603742/>.

10. PACS J. G. P. C. Pharmacists Can Directly Improve Health Literacy | Pharmacy Times. *Pharmacy Times*. URL: <https://www.pharmacytimes.com/view/pharmacists-can-directly-improve-health-literacy>.

11. Мазур О. Омніканальні комунікації у фармацевтичній галузі: трансформація взаємодій з пацієнтами та медичними працівниками. *Економічний простір*. 2025. С. 68–73. URL: <https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2025/02/197-68-73-mazur.pdf>.

12. Омніканальний маркетинг і Фарма: світові тренди. *Аптека online*. URL: <https://www.apteka.ua/article/689630>.

13. Garcia M. Internal Communication in Pharmaceutical Companies: A Case Study of Portuguese Companies during the Pandemic of COVID-19. *Internal Communication in Pharmaceutical Company*. 2025. P. 17.

14. COVID-19 Vaccination Intent, Barriers and Facilitators in Healthcare Workers: Insights from a Cross-Sectional Study on 2500 Employees at LMU University Hospital in Munich, Germany. *PMC Home*. URL: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC9412572/>.

15. Тенденції, що формують світ фармацевтичного маркетингу: 2024 Edition. *Аптека online*. URL: <https://www.apteka.ua/article/691198>.

16. The 7 Principles of Pharma Content. *Orientation Marketing*. URL: <https://www.orientation.agency/insights/7-principles-of-pharma-content>.

17. Фармексперт 2024: вектори розвитку системи охорони здоров'я у 2025 р. (2024). *Аптека.ua online*. URL: <https://griml.com/h9BSA>.

18. Chang, V., Le Minh T. D., Qianwen A. X., Hall K., Yuanyuan A. W. & Muhammad M. K. (2023). Digitalization in omnichannel healthcare supply

chain businesses: The role of smart wearable device”, *Journal of Business Research*, Vol. 156. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113369>.

19. Gevano, R., Yuliati, E. (2023). The Effect Of Service Journey Quality (SJQ) On Customer Loyalty In Pharmaceutical Retail With Omnichannel Strategy. *Journal of Humanities and Social Studies*, Vol. 07. No. 03. Pp. 869-874. URL: <https://journal.unpak.ac.id/index.php/jhss/article/view/8355>.

20. Paiola, M., Khvatova, T., Schiavone, F., & Ferraris, A. (2023). How do omnichannel strategies contribute to value-based healthcare: An orchestra-based analysis. *Journal of Business Research*, No. 167. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296323005349>.

21. Карбовська, Л.О., Железняк, К.Л. (2020). Розробка комплексу маркетингових комунікацій фармацевтичного підприємства. Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки, Вип. 1(59). URL: <https://journals.maup.com.ua/index.php/economics/article/view/85/72>.

22. Гарматюк, О.В., & Автомеєнко, А.А. (2017). Маркетингова політика комунікацій у фармації. *Економічні горизонти*, № 1(2). С. 35–41. DOI: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.1\(2\).2017.113296](https://doi.org/10.31499/2616-5236.1(2).2017.113296).

23. Коротун О., Збирит С., Мартинюк А. Омніканальний маркетинг: створення цілісної взаємодії між брендом та споживачем. *Економіка та суспільство*. 2024. № 63. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-20>.

24. Демченко Г. Омніканальний маркетинг – бізнес-модель майбутнього. *Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф.* 2018. С. 126–129. URL: <https://griml.com/m6v68>.

25. Бакуліч О., Бокий А. Омніканальний маркетинг, як ефективний спосіб взаємодії з споживачем. *Вісник Національного транспортного університету. Серія «Економічні науки». Науковий журнал*. 2022. Т. 2, № 52. URL: http://publications.ntu.edu.ua/visnyk/52/033_039.pdf.

26. Лялюк А., Сак Т. Формування омніканальних маркетингових стратегій в роздрібній торгівлі. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2022. № 2. С. 99–107. URL: <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2022-02-99-107>.

27. Omnichannel In Pharma: Key Components, Designs \& Channels. URL: <https://onomi.io/blog/emarketing-omnichannel-strategies-for-pharma/#heading-h2-0>.

28. Дмитрик К. Тенденції, що формують світ фармацевтичного маркетингу: 2024 Edition. 2024. URL: <https://www.apteka.ua/article/691198>.

29. Making a Case for «Education for Health Literacy»: An International Perspective / S. Vamos et al. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 2020. Vol. 17, no. 4. P. 1436. URL: <https://doi.org/10.3390/ijerph17041436>.

30. Instruments assessing medication literacy in adult recipients of care: A systematic review of measurement properties / J. Gentizon et al. *International Journal of Nursing Studies*. 2021. Vol. 113. P. 103785. URL: <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2020.103785>.

31. Pantuzza L., Nascimento E., Crepalde-Ribeiro K. e. a. Medication literacy: A conceptual model. *Research in Social and Administrative Pharmacy*. 2021. Vol. 18, no. 4. P. 2675–2682. URL: <https://doi.org/10.1016/j.sapharm.2021.06.003>.

32. Defining and identifying concepts of medication literacy: An international perspective / A. Pouliot et al. *Research in Social and Administrative Pharmacy*. 2018. Vol. 14, no. 9. P. 797–804. URL: <https://doi.org/10.1016/j.sapharm.2017.11.005>.

33. Tayla N., Wilson J., Hassell K. In the midst of curricular revision, remember the importance of over-the-counter and self-care education. *Currents in Pharmacy Teaching and Learning*. 2020. Vol. 12, no. 5. P. 493–495. URL: <https://doi.org/10.1016/j.cptl.2020.01.005>.

34. Evidence and strategies for including emotional intelligence in pharmacy education / L. Butler et al. *American journal of pharmaceutical education*. 2022. Vol. 86, no. 10. P. ajpe8674. URL: <https://doi.org/10.5688/ajpe8674>.
35. Artificial intelligence in the field of pharmacy practice: a literature review / S. H. Chalasani et al. *Exploratory research in clinical and social pharmacy*. 2023. Vol. 12. P. 100346. URL: <https://doi.org/10.1016/j.rcsop.2023.100346>.
36. The impact of using simulation-based learning to further develop communication skills of pharmacy students and pharmacists: A systematic review / L. Foucault-Fruchard et al. *BMC Medical Education*. 2024. Vol. 24, no. 1. P. 1435. URL: <https://doi.org/10.1186/s12909-024-06338-6>.
37. Ilardo M. L., Speciale A. The Community Pharmacist: Perceived Barriers and Patient-Centered Care Communication. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 2020. Vol. 17, no. 2. P. 536. URL: <https://doi.org/10.3390/ijerph17020536>.
38. Enhancing Pharmacy Faculty Well-Being and Productivity While Reducing Burnout / D.Φ R. Kennedy et al. *American Journal of Pharmaceutical Education*. 2022. Vol. 86, no. 5. P. 8764. URL: <https://doi.org/10.5688/ajpe8764>
39. Saucedo, J. A., Loya, A. M., Sias, J. J., Taylor, T., Wiebe, J. S., & Rivera, J. O. (2012). Medication literacy in Spanish and English: Psychometric evaluation of a new assessment tool. *Journal of the American Pharmacists Association*, 52(6), e231–e240. <https://doi.org/10.1331/JAPhA.2012.11264>
40. Gentizon, J., Hirt, J., Jaques, C., Lang, P.-O., & Mabire, C. (2021). Instruments assessing medication literacy in adult recipients of care: A systematic review of measurement properties. *International Journal of Nursing Studies*, 113, 103785. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2020.103785>
41. Vervloet, M., Van Dijk, L., Rademakers, J. J. D. J. M., Bouvy, M. L., De Smet, P. A. G. M., Philbert, D., & Koster, E. S. (2018). Recognizing and Addressing Limited PHarmaceutical literacy: Development of the RALPH

interview guide. *Research in Social and Administrative Pharmacy*, 14(9), 805–811. <https://doi.org/10.1016/j.sapharm.2018.04.031>

42. Neiva Pantuzza, L. L., Reis, A. M. M., Botelho, S. F., Da Rocha, A. L. P., Martins, M. A. P., Do Nascimento, M. M. G., Vieira, L. B., De Souza Groia Veloso, R. C., & Do Nascimento, E. (2024). Medication Literacy Test for Older Adults: Psychometric analysis and standardization of the new instrument. *International Journal of Clinical Pharmacy*, 46(5), 1124–1133. (<https://doi.org/10.1007/s11096-024-01744-8>)<https://doi.org/10.1007/s11096-024-01744-8>

43. Okuyan, B., Atasoy, B., Kulak, E., Gorpuz, G., Sancar, M., & Ay, P. (2025). Development and validation of medication literacy scale for adults: MELSA version II. *BMC Public Health*, 25(1), 987. <https://doi.org/10.1186/s12889-025-22200->

44. Gentizon, J., Fleury, M., Pilet, E., Büla, C., & Mabire, C. (2022). Conceptualization and content validation of the MEDication literacy assessment of geriatric patients and informal caregivers (MED-fLAG). *Journal of Patient-Reported Outcomes*, 6(1), 87. <https://doi.org/10.1186/s41687-022-00495-2>

45. Leixiao, Z., Xiaonan, S., Lutong, P., Wenjing, G., Chang, X., Jingqi, T., Wenting, D., Xiuqin, K., & Yibo, W. (2024). Development and reliability and validity testing of a medication literacy scale for medical college students. *BMC Medical Education*, 24(1), 1238. <https://doi.org/10.1186/s12909-024-06222-3>

ДОДАТКИ

Анкета опитування клієнтів щодо якості комунікації, зрозумілості інформації, довіри та оцінка рівня фармацевтичної грамотності

1 – дуже низько / зовсім не згоден, 2 – скоріше ні, 3 – важко сказати, 4 – скоріше так, 5 – повністю згоден / дуже високо.

№ п/п	Блок / Питання	Варіант відповіді / Шкала
Блок 1. ЯКІСТЬ КОМУНІКАЦІЙ З АПТЕКОЮ		
1	Наскільки ви задоволені швидкістю обслуговування в аптеках мережі «Подорожник»?	1 2 3 4 5
2	Наскільки уважно, на вашу думку, до вас ставиться персонал аптеки під час спілкування?	1 2 3 4 5
3	Наскільки комфортно вам ставити запитання фармацевту щодо ліків та свого стану здоров'я?	1 2 3 4 5
4	Наскільки оперативно, за вашими відчуттями, працівники реагують на зауваження чи скарги клієнтів?	1 2 3 4 5
5	Загалом як ви оцінюєте якість комунікації між аптекою «Подорожник» та клієнтами?	1 2 3 4 5
Блок 2. ЗРОЗУМІЛІСТЬ НАДАНОЇ ІНФОРМАЦІЇ		
6	Наскільки зрозуміло фармацевти пояснюють спосіб застосування та дозування призначених вам лікарських засобів?	1 2 3 4 5
7	Чи легко вам зрозуміти інформаційні матеріали (стікери, плакати, буклети) в аптеках «Подорожник»?	1 2 3 4 5
8	Наскільки доступною мовою, на вашу думку, працівники пояснюють можливі побічні дії та застереження?	1 2 3 4 5
9	Чи достатньо зрозумілими є повідомлення та інформація у мобільному додатку / на сайті «Подорожник» для вас?	i1 2 3 4 5
10	Чи вважаєте ви, що після спілкування з фармацевтом у вас не залишається «незрозумілих моментів» щодо ліків?	1 2 3 4 5
Блок 3. ДОВІРА ДО АПТЕЧНОЇ МЕРЕЖІ ТА ПРАЦІВНИКІВ		
11	Наскільки ви довіряєте професійній компетентності фармацевтів аптеки «Подорожник»?	1 2 3 4 5
12	Наскільки ви впевнені, що вам пропонують дійсно	1 2 3 4 5

	необхідні ліки, а не зайві препарати «для продажу»?	
13	Чи довіряєте ви тому, що в аптеках «Подорожник» реалізуються лише якісні та безпечні лікарські засоби?	1 2 3 4 5
14	Наскільки відкритою та чесною, на вашу думку, є комунікація аптеки щодо цін, акцій та знижок?	1 2 3 4 5
15	Загалом як ви оцінюєте рівень своєї довіри до бренду «Подорожник»?	1 2 3 4 5
	Блок 4. САМООЦІНКА РІВНЯ ФАРМАЦЕВТИЧНОЇ ГРАМОТНОСТІ ПАЦІЄНТІВ	
16	Наскільки добре ви, на власну думку, розумієте інструкції до лікарських засобів, які приймаєте?	1 2 3 4 5
17	Наскільки ви впевнені, що можете самостійно розібратися, як правильно приймати призначені вам ліки?	1 2 3 4 5
18	Чи вмієте ви відрізнити оригінальний лікарський засіб від генерика та розумієте різницю між ними?	1 2 3 4 5
19	Наскільки добре ви розумієте ризики самолікування та безконтрольного прийому ліків без консультації лікаря?	1 2 3 4 5
20	Наскільки ви потребуєте додаткових роз'яснень від фармацевтів щодо правильного прийому ліків та їх поєднання?*	1 2 3 4 5

Анкета для працівників аптеки мережі «Подорожник» щодо внутрішніх

№	Запитання	Варіанти відповіді (потрібне позначити ✓)
1	Наскільки Ви загалом задоволені внутрішніми комунікаціями в аптеці?	<input type="checkbox"/> Повністю задоволений(а) <input type="checkbox"/> Скоріше задоволений(а), ніж ні <input type="checkbox"/> Важко відповісти <input type="checkbox"/> Скоріше незадоволений(а)
2	Чи отримуєте Ви достатньо оперативну інформацію про зміни в асортименті, цінах та маркетингових акціях?	<input type="checkbox"/> Інформації переважно достатньо <input type="checkbox"/> Іноді не вистачає, доводиться уточнювати <input type="checkbox"/> Відчуваю постійний дефіцит інформації
3	Які канали внутрішньої комунікації Ви використовуєте найчастіше? (можна кілька варіантів)	<input type="checkbox"/> Усні наради / збори <input type="checkbox"/> Корпоративний чат / месенджер <input type="checkbox"/> Електронна пошта <input type="checkbox"/> Внутрішній портал / база знань <input type="checkbox"/> Інше (вказати) _____
4	Як, на Вашу думку, керівництво враховує пропозиції та зауваження працівників щодо покращення роботи аптеки?	<input type="checkbox"/> Пропозиції регулярно враховуються <input type="checkbox"/> Окремі ініціативи підтримуються, але не завжди <input type="checkbox"/> Пропозиції майже не враховуються
5	Чи проходили Ви протягом останнього року навчання/тренінги з комунікації з пацієнтами?	<input type="checkbox"/> Так, один раз <input type="checkbox"/> Так, кілька разів <input type="checkbox"/> Ні, не проходив(ла)
6	Наскільки зручною для Вас є робота з цифровими інструментами мережі (внутрішні чати, електронні інструкції, «гаряча лінія» для персоналу тощо)?	<input type="checkbox"/> Дуже зручно <input type="checkbox"/> Скоріше зручно <input type="checkbox"/> Важко відповісти <input type="checkbox"/> Скоріше незручно <input type="checkbox"/> Дуже незручно
7	Яких змін у сфері внутрішніх комунікацій Ви очікуєте в першу чергу? (можна кілька варіантів)	<input type="checkbox"/> Більше зворотного зв'язку від керівництва <input type="checkbox"/> Чіткіші та зрозумілі інструкції <input type="checkbox"/> Створення єдиної цифрової платформи / мобільного додатку для персоналу <input type="checkbox"/> Регулярні командні зустрічі / планерки <input type="checkbox"/> Інше (вказати) _____

Фінансова звітність ТОВ «Подорожник» за 2021 рік

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

на 31.12.2021 р.

Форма N 1

Код за ДКУД

1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	118	143
первісна вартість	1001	434	531
накопичена амортизація	1002	316	388
Незавершені капітальні інвестиції	1005	209	2 068
Основні засоби	1010	20 576	29 072
первісна вартість	1011	33 568	46 609
знос	1012	12 992	17 537
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	0	0
Знос інвестиційної нерухомості	1017	0	0
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	20 903	31 283
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	56 243	77 534
Виробничі запаси	1101	11	244
Незавершене виробництво	1102	0	0
Готова продукція	1103	0	0
Товари	1104	56 232	77 290
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	6 826	9 418
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	1 949	6 477
з бюджетом	1135	0	155
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	0	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 208	1 089
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	16 549	11 632
Витрати майбутніх періодів	1170	155	125
Інші оборотні активи	1190	0	0
Усього за розділом II	1195	82 930	106 430
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	103 833	137 713

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований капітал	1400	3 632	3 632
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	0	0
Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	44 149	42 976
Неоплачений капітал	1425	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0
Усього за розділом I	1495	47 781	46 608
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Усього за розділом II	1595	0	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
товари, роботи, послуги	1615	49 785	83 434
розрахунками з бюджетом	1620	2 242	1 286
у тому числі з податку на прибуток	1621	1 617	880
розрахунками зі страхування	1625	281	512
розрахунками з оплати праці	1630	1 373	2 012
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	0	0
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
Поточні забезпечення	1660	0	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	2 371	3 861
Усього за розділом III	1695	56 052	91 105
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибултя	1700	0	0
Баланс	1900	103 833	137 713

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за Рік 2021 р.

Форма № 2

Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	848 066	649 991
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(741 641)	(562 385)
Валовий:			
прибуток	2090	106 425	87606
збиток	2095	()	()
Інші операційні доходи	2120	1 510	1255,00
Адміністративні витрати	2130	(3 259)	(2 431)
Витрати на збут	2150	(86 966)	(57 043)
Інші операційні витрати	2180	(1 114)	(875)
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	16 596	28512
збиток	2195	()	()
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	0
Інші доходи	2240	0	0
Фінансові витрати	2250	(35)	(211)
Втрати від участі в капіталі	2255	()	()
Інші витрати	2270	(202)	(16)
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	16359	28285
збиток	2295	()	()
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-2952	-5091
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	13407	23194
збиток	2355	()	()

продовження

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	13407	23194

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	4 470	3239
Витрати на оплату праці	2505	42 222	26570
Відрахування на соціальні заходи	2510	9 256	5892
Амортизація	2515	4 750	3138
Інші операційні витрати	2520	30 641	21510
Разом	2550	91 339	60349

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	0	0
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	0	0
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0,00000	0,00000
Скоригований чистий прибуток (збиток) за одну просту акцію	2615	0,00000	0,00000
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0,00000	0,00000

Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)

за Рік 2021 р.

Форма №3

Код за ДКУД

1801004

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності			
Надходження від:			
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	906917	701596
Повернення податків і зборів	3005	0	0
у тому числі податку на додану вартість	3006	0	0
Цільового фінансування	3010	0	0
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011	0	0
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	0	0
Надходження від повернення авансів	3020	567	31
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	521	414
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	0	0
Надходження від операційної оренди	3040	162	64
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045	1	0
Надходження від страхових премій	3050	0	0
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055	0	0
Інші надходження	3095	1157	1364
Витрачання на оплату:			
Товарів (робіт, послуг)	3100	(797620)	(617532)
Праці	3105	(34313)	(21813)
Відрахувань на соціальні заходи	3110	(9025)	(5601)
Зобов'язань з податків і зборів	3115	(14080)	(14546)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	(3688)	(4753)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	(1224)	(4443)
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	(9168)	(5350)
Витрачання на оплату авансів	3135	(24030)	(7680)
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	(0)	(0)
Витрачання на оплату цільових внесків	3145	(0)	(0)
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150	(0)	(0)
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155	(0)	(0)
Інші витрачання	3190	(3824)	(19190)
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	26433	17107

II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності			
Набування від реалізації фінансових інвестицій	3200	0	0
необоротних активів	3205	0	0
Надходження від отриманих:			
відсотків	3215	0	0
дивідендів	3220	0	0
Надходження від деривативів	3225	0	0
Надходження від погашення позик	3230	0	0
надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235	0	0
Інші надходження	3250	0	0
Витрачання на придбання:			
фінансових інвестицій	3255	(0)	(0)
необоротних активів	3260	(17683)	(8277)
Виплати за деривативами	3270	(0)	(0)
Витрачання на надання позик	3275	(0)	(1000)
витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280	(0)	(0)
Інші платежі	3290	(0)	(0)
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	-17683	-9277
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності			
Надходження від:			
Власного капіталу	3300	0	0
Отримання позик	3305	100	0
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310	0	0
Інші надходження	3340	0	0
Витрачання на:			
Викуп власних акцій	3345	(0)	(0)
Погашення позик	3350	100	0
Сплату дивідендів	3355	(13632)	(5386)
Витрачання на сплату відсотків	3360	(35)	(211)
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	(0)	(0)
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370	(0)	(0)
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375	(0)	(0)
Інші платежі	3390	(0)	(0)
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	-13667	-5597
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	-4917	2233
Залишок коштів на початок року	3405	16549	14316
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	0	0
Залишок коштів на кінець року	3415	11632	16549

Фінансова звітність ТОВ «Подорожник» за 2022 рік

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

на 31.12.2022 р.

Форма N 1

Код за ДКУД

1801001

Актив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	143	111
первісна вартість	1001	531	599
накопичена амортизація	1002	388	488
Незавершені капітальні інвестиції	1005	2 068	10 402
Основні засоби	1010	29 072	32 550
первісна вартість	1011	46 609	53 479
знос	1012	17 537	20 929
інвестиційна нерухомість	1015	0	0
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	0	0
Знос інвестиційної нерухомості	1017	0	0
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	31 283	43 063
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	77 534	104 615
Виробничі запаси	1101	244	21
Незавершене виробництво	1102	0	0
Готова продукція	1103	0	0
Товари	1104	77 290	104 594
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	9 418	8 139
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	6 477	13 516
з бюджетом	1135	155	7
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	0	1
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 089	1 281
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	11 632	16 512
Витрати майбутніх періодів	1170	125	134
інші оборотні активи	1190	0	0
Усього за розділом II	1195	106 430	144 205
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	137 713	187 268

Продовження:

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований капітал	1400	3 632	3 632
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	0	0
Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	42 976	69 586
Неоплачений капітал	1425	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0
Усього за розділом I	1495	46 608	73 218
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Усього за розділом II	1595	0	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
товари, роботи, послуги	1615	83 434	98 620
розрахунками з бюджетом	1620	1 286	2 590
у тому числі з податку на прибуток	1621	880	1 750
розрахунками зі страхування	1625	512	815
розрахунками з оплати праці	1630	2 012	3 231
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	0	1
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	0	0
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
Поточні забезпечення	1660	0	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	3 881	8 793
Усього за розділом III	1695	91 105	114 050
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
Баланс	1900	137 713	187 268

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за Рік 2022 р.

Форма № 2

Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 112 458	848 066
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(954 142)	(741 641)
Валовий:			
прибуток	2090	158 316	106425
збиток	2095	()	()
Інші операційні доходи	2120	2 822	1510,00
Адміністративні витрати	2130	(4 416)	(3 259)
Витрати на збут	2150	(118 088)	(86 966)
Інші операційні витрати	2180	(1 195)	(1 114)
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	37 439	16596
збиток	2195	()	()
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	0
Інші доходи	2240	0	0
Фінансові витрати	2250	(384)	(35)
Втрати від участі в капіталі	2255	()	()
Інші витрати	2270	(9)	(202)
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	37046	16359
збиток	2295	()	()
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-6676	-2952
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	30370	13407
збиток	2355	()	()

продовження

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	30370	13407

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	6 649	4470
Витрати на оплату праці	2505	58 468	42222
Відрахування на соціальні заходи	2510	12 674	9256
Амортизація	2515	5 117	4750
Інші операційні витрати	2520	40 791	30641
Разом	2550	123 699	91339

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	0	0
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	0	0
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0,00000	0,00000
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0,00000	0,00000
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0,00000	0,00000

Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)

за Рік 2022 р.

Форма №3

Код за ДКУД

1801004

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності			
Надходження від:			
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	1198416	906917
Повернення податків і зборів	3005	0	0
у тому числі податку на додану вартість	3006	0	0
Цільового фінансування	3010	58	0
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011	0	0
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	1	0
Надходження від повернення авансів	3020	547	567
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	235	521
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	0	0
Надходження від операційної оренди	3040	67	162
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045	0	1
Надходження від страхових премій	3050	0	0
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055	0	0
Інші надходження	3095	1072	1157
Витрачання на оплату:			
Товарів (робіт, послуг)	3100	(1069568)	(797620)
Праці	3105	(46882)	(34313)
Відрахувань на соціальні заходи	3110	(12371)	(9025)
Зобов'язань з податків і зборів	3115	(21282)	(14080)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	(5805)	(3688)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	(3992)	(1224)
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	(11485)	(9168)
Витрачання на оплату авансів	3135	(10273)	(24030)
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	(0)	(0)
Витрачання на оплату цільових внесків	3145	(0)	(0)
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150	(0)	(0)
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155	(0)	(0)
Інші витрачання	3190	(4056)	(3624)
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	35964	26433

II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності			
фінансових інвестицій	3200	0	0
необоротних активів	3205	0	0
Надходження від отриманих:			
відсотків	3215	0	0
дивідендів	3220	0	0
Надходження від деривативів	3225	0	0
Надходження від погашення позик	3230	0	0
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої	3235	0	0
Інші надходження	3250	0	0
Витрачання на придбання:			
фінансових інвестицій	3255	(0)	(0)
необоротних активів	3260	(27184)	(17683)
Виплати за деривативами	3270	(0)	(0)
Витрачання на надання позик	3275	(0)	(0)
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої	3280	(0)	(0)
Інші платежі	3290	(0)	(0)
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	-27184	-17683
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності			
Надходження від:			
Власного капіталу	3300	0	0
Отримання позик	3305	4000	100
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310	0	0
Інші надходження	3340	0	0
Витрачання на:			
Викуп власних акцій	3345	(0)	(0)
Погашення позик	3350	4000	100
Сплату дивідендів	3355	(3516)	(13632)
Витрачання на сплату відсотків	3360	(384)	(35)
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	(0)	(0)
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370	(0)	(0)
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375	(0)	(0)
Інші платежі	3390	(0)	(0)
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	-3900	-13667
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	4880	-4917
Залишок коштів на початок року	3405	11632	16549
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	0	0
Залишок коштів на кінець року	3415	16512	11632

Фінансові звітність ТОВ «Подорожник» за 2023 рік

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

на 31.12.2023 р.

Актив	Код рядка	Код за ДКУД	
		1801001	1801001
1	2	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	111	49
первісна вартість	1001	599	637
накопичена амортизація	1002	488	588
Незавершені капітальні інвестиції	1005	10 402	1 385
Основні засоби	1010	32 550	67 403
первісна вартість	1011	53 479	94 073
знос	1012	20 929	26 670
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	0	0
Знос інвестиційної нерухомості	1017	0	0
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	43 063	68 837
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	104 615	119 681
Виробничі запаси	1101	21	22
Незавершене виробництво	1102	0	0
Готова продукція	1103	0	0
Товари	1104	104 594	119 659
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	8 139	9 275
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	13 516	4 483
з бюджетом	1135	7	6
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	1	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 281	2 293
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	16 512	10 683
Витрати майбутніх періодів	1170	134	172
Інші оборотні активи	1190	0	0
Усього за розділом II	1195	144 205	146 593
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	187 268	215 430

Продовження:

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований капітал	1400	3 632	3 632
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	0	0
Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	69 586	70 136
Неоплачений капітал	1425	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0
Усього за розділом I	1495	73 218	73 768
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Усього за розділом II	1595	0	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	390
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
товари, роботи, послуги	1615	98 620	125 092
розрахунками з бюджетом	1620	2 590	761
у тому числі з податку на прибуток	1621	1 750	94
розрахунками зі страхування	1625	815	649
розрахунками з оплати праці	1630	3 231	2 504
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	1	1
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	0	0
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
Поточні забезпечення	1660	0	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	8 793	12 265
Усього за розділом III	1695	114 050	141 662
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
Баланс	1900	187 268	215 430

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за Рік 2023 р.

Форма № 2

Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 235 609	1 112 458
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1 075 279)	(954 142)
Валовий:			
прибуток	2090	160 330	158316
збиток	2095	()	()
Інші операційні доходи	2120	1 829	2822,00
Адміністративні витрати	2130	(5 375)	(4 416)
Витрати на збут	2150	(146 370)	(118 088)
Інші операційні витрати	2180	(2 193)	(1 195)
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	8 221	37439
збиток	2195	()	()
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	0
Інші доходи	2240	0	0
Фінансові витрати	2250	(373)	(384)
Втрати від участі в капіталі	2255	()	()
Інші витрати	2270	(947)	(9)
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	6901	37046
збиток	2295	()	()
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-1551	-6676
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	5350	30370
збиток	2355	()	()

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

продовження

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	5350	30370

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	8 234	6649
Витрати на оплату праці	2505	66 074	58468
Відрахування на соціальні заходи	2510	14 150	12674
Амортизація	2515	8 088	5117
Інші операційні витрати	2520	57 392	40791
Разом	2550	153 938	123699

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	0	0
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	0	0
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0,00	0,00
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0,00	0,00
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0,00	0,00

Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)

за Рік 2023 р.

Форма №3

Код за ДКУД 1801004

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності			
Надходження від:			
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	1338932	1198416
Повернення податків і зборів	3005	0	0
у тому числі податку на додану вартість	3006	0	0
Цільового фінансування	3010	0	58
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011	0	0
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	0	1
Надходження від повернення авансів	3020	117	547
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	10	235
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	0	0
Надходження від операційної оренди	3040	298	67
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045	2	0
Надходження від страхових премій	3050	0	0
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055	0	0
Інші надходження	3095	1139	1072
Витрачання на оплату:			
Товарів (робіт, послуг)	3100	(1177155)	(1069568)
Праці	3105	(54725)	(46882)
Відрахувань на соціальні заходи	3110	(14315)	(12371)
Зобов'язань з податків і зборів	3115	(21835)	(21282)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	(3208)	(5805)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	(5191)	(3992)
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	(13436)	(11485)
Витрачання на оплату авансів	3135	(27721)	(10273)
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	(0)	(0)
Витрачання на оплату цільових внесків	3145	(0)	(0)
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150	(0)	(0)
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155	(0)	(0)
Інші витрачання	3190	(5841)	(4056)
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	38906	35964
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності			
Фінансових інвестицій	3200	0	0

необоротних активів	3205	0	0
Надходження від отриманих відсотків	3215	0	0
дивідендів	3220	0	0
Надходження від деривативів	3225	0	0
Надходження від погашення позик	3230	0	0
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої	3235	0	0
Інші надходження	3250	0	0
Витрачання на придбання:			
фінансових інвестицій	3255	(0)	(0)
необоротних активів	3260	(41764)	(27184)
Виплати за деривативами	3270	(0)	(0)
Витрачання на надання позик	3275	(0)	(0)
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої	3280	(0)	(0)
Інші платежі	3290	(0)	(0)
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	-41764	-27184
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності			
Надходження від:			
Власного капіталу	3300	0	0
Отримання позик	3305	86228	4000
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310	0	0
Інші надходження	3340	0	0
Витрачання на:			
Бікуп власних акцій	3345	(0)	(0)
Погашення позик	3350	84339	4000
Сплату дивідендів	3355	(4488)	(3516)
Витрачання на сплату відсотків	3360	(372)	(384)
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	(0)	(0)
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370	(0)	(0)
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375	(0)	(0)
Інші платежі	3390	(0)	(0)
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	-2971	-3900
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	-5829	4880
Залишок коштів на початок року	3405	16512	11632
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	0	0
Залишок коштів на кінець року	3415	10683	16512

МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНСТИТУТ ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ СПЕЦІАЛІСТІВ ФАРМАЦІЇ
КАФЕДРА ОРГАНІЗАЦІЇ, ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ ФАРМАЦІЄЮ

**ПІДГОТОВКА СПЕЦІАЛІСТІВ ФАРМАЦІЇ
В РАМКАХ КОНЦЕПЦІЇ
«НАВЧАННЯ ПРОТЯГОМ ЖИТТЯ
(LIFE LONG LEARNING)»:
НАУКА, ОСВІТА, ПРАКТИКА**

**МАТЕРІАЛИ ІV НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ
ІНТЕРНЕТ КОНФЕРЕНЦІЇ
З МІЖНАРОДНОЮ УЧАСТЮ, ЯКА ПРИСВЯЧЕНА
ПАМ'ЯТІ ПРОФ. ТОЛОЧКО ВАЛЕНТИНА МИХАЙЛОВИЧА**

21 листопада 2025 року

СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ ДО РОЗВИТКУ КОМУНІКАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У ФАРМАЦЕВТИЧНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

Свиначук Д. І., Літвінова О. В.

Кафедра менеджменту, маркетингу та забезпечення якості у фармації

Національний фармацевтичний університет

м. Харків, Україна

litvinova@nuph.edu.ua

Вступ. Ефективна комунікація між фармацевтичними працівниками та населенням є ключовим фактором якості фармацевтичної допомоги та підвищення прихильності до лікування.

Мета. Аналіз та узагальнення сучасних стратегічних підходів до побудови системи комунікаційного менеджменту у фармацевтичних організаціях на основі міжнародного досвіду.

Матеріали та методи. Дослідження проведено шляхом аналізу наукових публікацій у міжнародних базах даних.

Результати. Аналіз літератури дозволив виділити кілька ключових напрямів розвитку комунікаційного менеджменту. Пацієнтоцентрична комунікація передбачає активне залучення пацієнтів до прийняття рішень, врахування їх індивідуальних потреб та забезпечення зрозумілості фармацевтичної інформації. Недостатній рівень фармацевтичної грамотності населення залишається критичним бар'єром для ефективної взаємодії, що потребує освітніх та інформаційних ініціатив, які адаптовані до різних груп пацієнтів, з урахуванням віку, освіти та культурних особливостей.

Важливим аспектом є розвиток комунікативних навичок фармацевтичних працівників. Ефективними методами є структуровані техніки консультування, використання візуальних матеріалів, метод зворотного навчання та симуляційне навчання. Такі підходи дозволяють підвищити професійну компетентність, ефективність міжособистісної взаємодії та здатність вирішувати конфліктні ситуації з пацієнтами. Інтеграція емоційного інтелекту у професійну підготовку

фармацевтів сприяє кращому розпізнаванню емоцій пацієнтів, адаптації поведінки та підвищенню загальної якості фармацевтичної допомоги.

Цифрові технології значно розширюють можливості комунікаційного менеджменту. Впровадження веб-додатків для управління медикаментозною терапією, інтерактивних анімованих матеріалів підвищує доступність і зрозумілість фармацевтичної інформації, особливо для пацієнтів із обмеженою фармацевтичною грамотністю. Крім того, цифрові рішення забезпечують можливості моніторингу прихильності пацієнтів до терапії, автоматизованого надання нагадувань і персоналізованих консультацій.

Стратегічне застосування фармацевтичного маркетингу та інформаційно-просвітницьких кампаній допомагає підвищити рівень фармацевтичної грамотності населення та сприяти профілактичній роботі. Інтеграція комунікаційного менеджменту у систему фармацевтичної опіки забезпечує підвищення якості послуг та зміцнення міжпрофесійної взаємодії, включаючи координацію з лікарями, медсестрами та іншими фахівцями охорони здоров'я.

Важливим фактором успіху є систематичний підхід до оцінки ефективності комунікацій. Використання комплексних інструментів, таких як моніторинг фармацевтичної грамотності, аналіз задоволеності пацієнтів, оцінка результатів терапії та міжпрофесійної взаємодії, дозволяє своєчасно коригувати стратегії комунікацій та підвищувати їх ефективність.

Висновки. Побудова ефективної системи комунікаційного менеджменту у фармацевтичних організаціях потребує комплексного підходу, що включає впровадження пацієнтоцентричної моделі, розвиток фармацевтичної грамотності, інтеграцію емоційного інтелекту та симуляційних методів у професійну підготовку, використання цифрових технологій для підвищення доступності інформації та формування стратегій міжпрофесійної взаємодії. Реалізація цих підходів сприятиме підвищенню якості фармацевтичної допомоги, прихильності пацієнтів до лікування та зміцненню довіри до фармацевтичних працівників, створюючи основу для сталого розвитку організацій та підвищення їх стратегічної ефективності.