

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

**Факультет менеджменту та маркетингу
Кафедра економіки і підприємництва**

«На правах рукопису»

УДК _____

До захисту допущено:

Завідувач кафедри

_____ Світлана ТУЛЬЧИНСЬКА

«__» _____ 20__ р.

Магістерська дисертація

**на здобуття ступеня магістра
за освітньо-професійною програмою
«Економіка бізнес-підприємства»
зі спеціальності 051 «Економіка»**

**на тему: «Управління комерційною політикою ТОВ «Українська Фармацевтична
Компанія» з метою підвищення ефективності його діяльності»**

Виконав:

студент VI курсу, групи УЕ-11мп

Шевчук Павло Олександрович _____

Науковий керівник:

д.е.н., доцент Дергалюк Б. В. _____

Консультант з економіко-математичного підрозділу:

доц., к.е.н. Кузьмінська Н. Л. _____

Рецензент:

д.е.н., доцент Шевчук О. А. _____

Засвідчую, що у цій магістерській дисертації немає
запозичень з праць інших авторів без відповідних
посилань.

Студент (-ка) _____

Київ – 2022 року

Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра економіки і підприємництва

Рівень вищої освіти – другий (магістерський)

Спеціальність – 051 «Економіка»

Освітньо-професійна програма «Економіка бізнес-підприємства»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Світлана ТУЛЬЧИНСЬКА

«__» _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ
на магістерську дисертацію студенту

Шевчуку Павлу Олександровичу

1. Тема дисертації «Управління комерційною політикою ТОВ «Українська Фармацевтична Компанія» з метою підвищення ефективності його діяльності», науковий керівник дисертації Дергалюк Богдан Володимирович, доктор економічних наук, доцент, затверджені наказом по університету від «__» _____ 20__ р. № _____

2. Термін подання студентом дисертації _____

3. Об'єкт дослідження – процес управління комерційною політикою підприємства.

4. Вихідними даними у даній роботі є сукупність теоретичних, методичних і практичних підходів щодо дослідження та оптимізації управління комерційної політики торгового підприємства фармацевтичної галузі.

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

I. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗДІЙСНЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНОЮ ПОЛІТИКОЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Поєднання цінової та збутової політики, як основа комерційної діяльності підприємства

1.2 Принципи реалізації цінової та збутової політики на підприємстві

1.3 Методичні підходи, щодо оцінювання управління комерційною політики на підприємстві

II. ОЦІНКА ТА АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «УКРАЇНСЬКА ФАРМАЦЕВТИЧНА КОМПАНІЯ» ТА ЇЇ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

2.1 Характеристика виробничо-господарської діяльності ТОВ «Українська Фармацевтична Компанія»

2.2 Аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «Українська Фармацевтична Компанія»

2.3 Діагностика ефективності управління збутовою та ціновою політикою ТОВ «Українська Фармацевтична Компанія»

2.4 Аналіз ефективності управління комерційною політикою ТОВ «Українська Фармацевтична Компанія»

III. НАУКОВЕ ОБГРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «УКРАЇНСЬКА ФАРМАЦЕВТИЧНА КОМПАНІЯ»

3.1 Методи вдосконалення управління комерційною політикою ТОВ «Українська Фармацевтична Компанія» для підвищення ефективності діяльності підприємства

3.2 Обґрунтування доцільності впровадження методів вдосконалення управління комерційною політикою ТОВ «Українська Фармацевтична Компанія»

3.3 Вплив запропонованих заходів на економічну ефективність реалізації комерційної політики на ТОВ «УКРАЇНСЬКА ФАРМАЦЕВТИЧНА КОМПАНІЯ»

6. У роботі присутні 21 таблиця та 34 рисунки.

7. Орієнтовний перелік публікацій:

1. Шевчук П. О., Дергалюк Б. В. Перспективи розвитку підприємств фармацевтичної промисловості в Україні. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38.
URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1323>
DOI: 10.32782/2524-0072/2022-38-69
2. Шевчук П. О. Перспективи розвитку фармацевтичної промисловості та вітчизняних підприємств в Україні. Розвиток підприємництва як фактор росту національної економіки: Матеріали XX Міжнародної науково-практичної конференції 17 листопада 2021 року. Київ: ІВЦ Видавництво «Політехніка», 2021. 174 с .
3. Шевчук П. О., Дергалюк Б. В. Формування маркетингової політики у сучасному підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42.
URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1627>
DOI: 10.32782/2524-0072/2022-42-32
4. Шевчук П. О., Дергалюк Б. В. Проблема формування маркетингової політики на сучасному підприємстві. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих вчених «Сучасні напрямки розвитку менеджменту та економіки в умовах VUCA-світу» 17 листопада 2022 року. Харків: Харків. нац. автомобільно-дорожн. ун-т. 2022. 291 с.

8. Консультанти розділів дисертації

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Консультант з економіко-математичного підрозділу	доц., к.е.н. Кузьмінська Н.Л.		
Нормоконтроль	Доц., к.е.н. Кривда О.В.		

9. Дата видачі завдання: 29 вересня 2021 року.

Календарний план

№ з/п	Назва етапів виконання магістерської дисертації	Термін виконання етапів магістерської дисертації	Примітка
1.	Затвердження теми науковим керівником		
2.	1-й розділ написання магістерської дисертації		
3.	2-й розділ написання магістерської дисертації		
4.	3-й розділ написання магістерської дисертації		
5.	Попередній захист магістерської дисертації		
6.	Строк подання магістерської дисертації на кафедру ЕіП		
7.	Захист магістерської дисертації		

Студент

Павло ШЕВЧУК

Науковий керівник

Богдан ДЕРГАЛЮК

Реферат

Магістерська дисертація Шевчука Павла Олександровича на тему «Управління комерційною політикою ТОВ «Українська Фармацевтична Компанія» зі спеціальності 051 «Економіка», спеціалізації «Економіка бізнес-підприємства», КІП, 2022, Київ

Магістерська дисертація складається зі вступу, 3 розділів, висновків та рекомендацій, додатків.

Робота виконана у обсязі 116 сторінок, містить 34 рисунки, 21 таблицю, 5 посилань та 9 додатків.

Метою в такому разі є обґрунтування науково – методичних засад та практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління комерційною політикою підприємства з метою підвищення ефективності його діяльності.

Об'єктом дослідження є процес управління комерційною діяльністю підприємства.

Предметом дослідження в рамках цієї роботи сукупність теоретичних, методичних і практичних підходів щодо вдосконалення управління ціновою та збутовою політикою торгового підприємства.

Для дослідження теми та розробки висновків та власних пропозицій було використано метод наукового узагальнення, діалектичний метод історичного і системного підходів, методи класифікації, наукової абстракції, системного і комплексного аналізу, економіко-математичного моделювання, математичної статистики, графічний метод, метод групування, метод порівняльного аналізу, метод експертного оцінювання, метод оцінки і співставлення показників та інтегральний метод.

В роботі запропоновано та обґрунтовано необхідність зменшення кількості запасів готової продукції на складах шляхом створення нових каналів збуту продукції, задля збільшення ефективності діяльності ТОВ «Українська Фармацевтична Компанія». Така оптимізація наявної на підприємстві комерційної політики дозволить при невеликому інвестуванні у нові канали збуту отримувати додатково до 4 млн. грн. через 3 роки після реалізації проекту, в залежності від обсягу

реалізованої продукції. Така рекомендація також несе за собою і ризики зниження прибутковості, проте вказані основні елементи, необхідні для чіткого функціонування та генерування доходів.

Ключові слова: комерційна діяльність, маркетингова політика, збутова політика, ціноутворення, фармацевтика, генеричні препарати, оптова торгівля, дистриб'юція.

Abstract

Master's thesis of Pavlo Oleksandrovykh Shevchuk on the topic "Commercial policy management in order increasing the efficiency of "Ukrainska Farmatsevychna Kompaniia" LLC activities" from the specialty 051 "Economics", specialization "Economics of business enterprise", KPI, 2022, Kyiv.

The master's thesis consists of an introduction, 3 chapters, conclusions and recommendations, appendices.

The work consists of 111 pages, contains 10 figures, 21 tables, 5 references and 9 appendices.

The goal in this case is the substantiation of the scientific and methodological principles and practical recommendations for improving the commercial policy management system of the enterprise in order to increase the efficiency of its activity.

The object of the study is the process of managing the commercial activity of the enterprise.

The subject of research within the framework of this work is a set of theoretical, methodical and practical approaches to improving the management of the price and sales policy of a trading company.

To fulfill the tasks, a number of research methods were used that would fully satisfy the conducted research. Within its framework, the method of scientific generalization was used (when determining the essence of processes and systematizing its components), the dialectical method (when learning the nature of processes and their evolutionary transformations), historical and systemic approaches (when studying world experience and determining approaches to the formation of efficiency evaluation methods processes), classification, scientific abstraction, system and complex analysis, economic and mathematical modeling (when studying regularities, when forecasting), mathematical statistics (when processing statistical data for the reporting period), comparison (when comparing indicators in dynamics), graphic (when study of dynamics and structure), method of grouping (when classifying); comparative analysis (when analyzing series of dynamics); the method of expert evaluation (when evaluating), the method of evaluating and comparing

indicators (when calculating and evaluating the main parameters of activity) and the integral method (for forming clear conclusions about the state of the research object).

The paper proposes and substantiates the need to reduce the number of stocks of finished products in warehouses by creating new product sales channels, in order to increase the efficiency of the activities of LLC "Ukrainian Pharmaceutical Company". Such optimization of the commercial policy available at the enterprise will allow, with a small investment in new sales channels, to receive additional up to UAH 4 million. 3 years after the implementation of the project, depending on the volume of products sold. Such a recommendation also carries with it risks of reduced profitability, however, the main elements necessary for clear functioning and revenue generation are indicated.

Keywords: commercial activity, marketing policy, sales policy, pricing, pharmaceuticals, generic drugs, wholesale trade, distribution.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗДІЙСНЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНОЮ ПОЛІТИКОЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	7
1.1 Поєднання цінової та збутової політики, як основа комерційної діяльності підприємства.....	7
1.2 Принципи реалізації цінової та збутової політики на підприємстві.....	15
1.3 Методичні підходи, щодо оцінювання управління комерційною політики на підприємстві	22
Висновки до розділу 2.....	29
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ТА АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «УКРАЇНСЬКА ФАРМАЦЕВТИЧНА КОМПАНІЯ» ТА ЇЇ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....	31
2.1 Характеристика виробничо-господарської діяльності ТОВ «Українська Фармацевтична Компанія».....	31
2.2 Аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «Українська Фармацевтична Компанія».....	47
2.3 Діагностика ефективності управління збутовою та ціновою політикою ТОВ «Українська Фармацевтична Компанія».....	63
2.4 Аналіз ефективності управління комерційною політикою ТОВ «Українська Фармацевтична Компанія».....	72
Висновки до розділу 2.....	80
РОЗДІЛ 3. НАУКОВЕ ОБГРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «УКРАЇНСЬКА ФАРМАЦЕВТИЧНА КОМПАНІЯ».....	83
3.1 Методи вдосконалення управління комерційною політикою ТОВ «Українська Фармацевтична Компанія» для підвищення ефективності діяльності підприємства.....	83
3.2 Обґрунтування доцільності впровадження методів вдосконалення управління комерційною політикою ТОВ «Українська Фармацевтична Компанія».....	93
3.3 Вплив запропонованих заходів на економічну ефективність реалізації комерційної політики на ТОВ «УКРАЇНСЬКА ФАРМАЦЕВТИЧНА КОМПАНІЯ».....	103
Висновки до розділу 3.....	110
ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ.....	113
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ.....	116

ВСТУП

У даній роботі розглядатиметься комерційна діяльність ТОВ «Українська Фармацевтична Компанія», що уже понад 20 років реалізує фармацевтичну продукцію на ринку генеричних препаратів України. Суттю роботи буде виокремлення основних аспектів діяльності підприємства, та управління комерційною політикою підприємства зокрема.

Дослідження за такою тематикою є доволі актуальним, оскільки фармацевтичний ринок є одним із найбільш швидкоростучих у світі та Україні, тому підтримування конкурентоспроможності на ньому для підприємств є дуже важливою задачею. Для торгового підприємства конкурентоспроможністю є здатність реалізовувати свій товар на ринку зі збільшенням масштабів без зменшення прибутковості, та закріплення на більшій частці ринку. Усі ці аспекти є частиною комерційної політики, тому розгляд ефективності її управління є важливим елементом формування стратегій розвитку та оновлення підприємства. Метою в такому разі є обґрунтування науково – методичних засад та практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління комерційною політикою підприємства з метою підвищення ефективності його діяльності.

Відповідно до описаної мети в рамках даної теми будуть проводитися дослідження які виконуватимуть ряд наступних прикладних завдань:

- Розкриття та всебічний опис понять «комерційна політика», «комерційна діяльність»
- Формування теоретичної бази для проведення подальших розрахунків та аналізу протягом всієї роботи
- Опис методичних підходів до проведення розрахунків та метрик для їх оцінки, з подальшими висновками
- Опис системи оцінювання предмету дослідження
- Характеристика функціонування ТОВ «Українська Фармацевтична Компанія», господарсько-правові засади діяльності, основні показники ефективності виробничого, організаційного, управлінського та операційних процесів
- Характеристика фармацевтичного ринку України

- Опис зон розвитку підприємства на рівні діяльності та ефективності функціонування та на рівні ринку та конкурентоспроможності
- Прогнозування потенційних тенденцій та пошук проблем чи точок оптимізації на операційному рівні за рахунок покращення рівня управління комерційною політикою на підприємстві
- Розробка моделей оптимізації, які вирішували б описані проблеми або покращували б бізнес-процеси і відповідали б стратегії діяльності підприємства
- Сформовано висновки по усім етапам дослідження з вказанням потенційних зон розвитку або розкриття теми, методів покращення та впливу цих методів на подальше функціонування підприємства

Об'єктом дослідження є процес управління комерційною діяльністю підприємства.

Предметом дослідження в рамках цієї роботи сукупність теоретичних, методичних і практичних підходів щодо вдосконалення управління ціновою та збутовою політикою торгового підприємства.

Щоб виконати поставлені завдання було використано ряд методик дослідження що цілком задовольняли б проведене дослідження. В його рамках мало місце використання методу наукового узагальнення (при визначенні сутності процесів та систематизації її складових), діалектичного методу (при пізнанні природи процесів та її еволюційних перетворень), історичного і системного підходів (при вивченні світового досвіду та визначенні підходів до формування методики оцінки ефективності процесів), класифікації, наукової абстракції, системного і комплексного аналізу, економіко-математичного моделювання (при дослідженні закономірностей, при прогнозуванні), математичної статистики (при обробці статистичних даних за звітний період), порівняння (при зіставленні показників у динаміці), графічний (при дослідженні динаміки і структури), метод групування (при класифікації); порівняльного аналізу (при аналізі рядів динаміки); метод експертного оцінювання (при оцінюванні), метод оцінки і співставлення показників (при розрахунку та оцінці

основних параметрів діяльності) та інтегральний метод (для формування чітких висновків про стан об'єкту дослідження).

Для опису наукової новизни в рамках даного дослідження варто описати результати наступним чином:

- Вперше проведено обґрунтування системи переоцінки товарних запасів на складах та описано методику розподілу поставок закупленої чи виготовленої продукції для забезпечення сталої діяльності в рамках стандартних операційних процесів та для формування нового бізнес-процесу, відмінного від уже наявних схем діяльності.
- Удосконалено параметри діяльності підприємства, яких варто дотримуватися щоб триматися рівня прибутковості із тенденцією до зростання та підхід до реалізації продукції з пріоретизацією продажу у фактичному, а не у наступному періоді. Уточнено основні показники діяльності підприємства на ринку, та описано положення гравців на ньому, що дозволяє чіткіше формувати межі та обсяги своєї діяльності.
- Дістала подальшого розвитку система збуту та оптимізації системи реалізації товару. Описані методи оптимізації містять в собі цінність для подальшого розширення, що дозволить продовжувати нарощувати збутові потужності.

В цілому, результати мають більше практичну, ніж наукову новизну та цінність. Це зумовлено стримуванням ринкового розвитку державними механізмами контролю, що не дозволяє сформувати новаторські підходи до виробництва чи діяльності, враховуючи обсяги діяльності досліджуваного підприємства. Практичного значення в такому разі набули розрахунки показників ефективності діяльності, розрахунки витрат та прибутковості авторських методів оптимізації, їх вплив на загальну операційну діяльність підприємства, та детальний опис ринку із статистичним наповненням.

Основні результати дослідження та теоретичні напрацювання магістерської дисертації доповідалися на таких конференціях, як XX Міжнародна науково-практична конференція (Київ. КПІ. 17 листопада 2021 року) та Міжнародна науково-

практична конференція здобувачів вищої освіти і молодих вчених «Сучасні напрямки розвитку менеджменту та економіки в умовах VUCA-світу» (Харків. ХНАДУ. 17 листопада 2022 року).

Також, автором було опубліковано наступні матеріали за тематикою магістерської дисертації:

5. Шевчук П. О., Дергалюк Б. В. Перспективи розвитку підприємств фармацевтичної промисловості в Україні. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38.
URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1323>
DOI: 10.32782/2524-0072/2022-38-69
6. Шевчук П. О. Перспективи розвитку фармацевтичної промисловості та вітчизняних підприємств в Україні. Розвиток підприємництва як фактор росту національної економіки: Матеріали XX Міжнародної науково-практичної конференції 17 листопада 2021 року. Київ: ІВЦ Видавництво «Політехніка», 2021. 174 с.
7. Шевчук П. О., Дергалюк Б. В. Формування маркетингової політики у сучасному підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42.
URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1627>
DOI: 10.32782/2524-0072/2022-42-32
8. Шевчук П. О., Дергалюк Б. В. Проблема формування маркетингової політики на сучасному підприємстві. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих вчених «Сучасні напрямки розвитку менеджменту та економіки в умовах VUCA-світу» 17 листопада 2022 року. Харків: Харків. нац. автомобільно-дорожн. ун-т. 2022. 291 с.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗДІЙСНЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНОЮ ПОЛІТИКОЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ.

1.1. Поєднання цінової та збутової політики, як основа комерційної діяльності підприємства

Перед тим як розглядати комерційну діяльність підприємства фармацевтичної галузі, варто окреслити суть самого поняття. Комерційна діяльність – суспільно необхідна діяльність юридичних і фізичних осіб на ринку товарів і послуг зі здійснення операцій купівлі-продажу товарів (у т.ч. фармацевтичних та ін. товарів аптечного асортименту) і надання послуг з метою задоволення попиту та отримання прибутку. Відповідно до такої термінології, вважатимемо, що в основу закладено ринкові відносини з виробництвом та реалізацією товарів, відповідно до попиту та пропозиції. Цього досить, щоб зрозуміти базу отримання прибутку, проте варто також окреслювати більш точні елементи, які будуть досліджуватися у даній роботі.

Важко окреслити універсальні складові комерційної діяльності. Очевидно, що у підприємств будуть основні акценти пов'язані із його загальною діяльністю, тому деякі елементи притаманні одній галузі будуть неактуальними або цілком непотрібними при розгляді іншої. У такому разі дослідження впливає, що комерційна діяльність підприємства – поняття більш широке, ніж проста купівля-продаж товару. Для здійснення акту купівлі продажу необхідно здійснити також і інші операції, господарські, організаційні чи операційні. Такими операціями можуть бути як основні виробничо-реалізаційні моменти, так і більш глибокі або допоміжні, наприклад, дослідження ринку на предмет наявності попиту та конкурентної пропозиції. Напряму це ніяк не впливає на сам акт купівлі-продажу, проте певні якісні характеристики елементів цього акту можуть змінитися відповідно до дослідження. Пошук постачальників та закупівельних-партнерів, реклама, логістика, підтримання асортименту та номенклатури, тощо, все це впливає на результати діяльності підприємства, тому акцентувати увагу варто не лише на самих результатах та основних операціях, а й на допоміжних елементах також. Проте для оцінки ефективності комерційної діяльності, її управління та оптимізації дослідження всіх

елементів не є необхідним. Варто виділити основні, які є найбільш вагомими і впливовими. Для цього розділимо цілі та зміст комерційної діяльності:

- Встановлення господарських і партнерських зв'язків з суб'єктами ринку
- Вивчення і аналіз джерел закупівлі товарів
- Узгодження зв'язку виробництва із споживанням товарів, орієнтованих на попит покупців
- Здійснення купівлі і продажу товарів з урахуванням ринкового середовища
- Розширення існуючих і перспективний розвиток цільових ринків товарів
- Скорочення витрат обігу товарів

Для успішного функціонування підприємства моніторинг комерційної діяльності є обов'язковим. Відповідно описані вище цілі мають постійно відслідковуватися. Ефективністю комерційної діяльності в такому випадку називають співвідношення результатів діяльності до засобів виробництва та ресурсів, необхідних для функціонування. Проте для більш глибокої оцінки загальної ефективності або ефективності управління варто виокремити основу для аналізу. Мова йде про виокремлення елементів, які є основоположними при реалізації комерційної політики. Щоб визначити такі елементи, варто повністю описати процеси, пов'язані із комерційною діяльністю.

Основою комерційної діяльності є отримання прибутку, тобто перевищення доходу від діяльності над витратами на цю діяльність, отже варто звертати уваги на моменти, на яких формуватимуться частини доходу, які в сумі і сформують прибуток. Розглядати такі моменти доцільно на 2 рівнях: всередині виробничої стратегії підприємства та на ринку між підприємствами.

Перш за все, потрібно зрозуміти схему діяльності: дослідження ринку – замовлення – виробництво – оптовий продаж – роздрібна реалізація. За такою схемою ведуться активності в рамках діяльності підприємств на ринку. В рамках такої схеми зрозуміло, що місце займають лише 2-3 підприємства, відповідно операційний прибуток отримується на 2-3 етапах. Але все ж можна окреслити наступні елементи, що формуватимуть додатковий прибуток:

- Оптимізація виробництва (закупівлі)

- Зменшення витрат на виробництво (закупівлю)
- Зміна виробничої або реалізаційної схеми на більш оптимальну
- Перегляд політики, щодо ведення реалізаційної діяльності
- Зміна цінових тарифів
- Адаптація бізнес-моделі на перехід на інші ринки
- Збільшення наявної частки ринку
- Розширення асортименту
- Пошук нових способів реалізації товарі чи послуг
- Перегляд можливостей бізнесу генерувати додаткові прибутки за наявні надлишкові або основні ресурси

Взагалі, цей список можна доповнювати досить великою кількістю альтернативних варіантів, проте навіть декількох із них одночасно важко знайти на одному підприємстві. В основному це через те, що у підприємства оптимізуються бізнес-процеси і велика кількість потенційних варіантів для впровадження розглядаються одразу. Інша справа, коли окреслювати загалом області діяльності, тоді можна виділити цілі напрямки вдосконалення, або визначити найбільш вагомі і пріоритетні у системі функціонування підприємством. Такими областями цілком можна вважати:

1. Управління та оптимізація витратами підприємства
2. Управління виробничою діяльністю підприємства
3. Управління операційною діяльністю підприємства
4. Управління маркетинговою політикою підприємства
5. Управління ціновою політикою підприємства
6. Управління збутово-реалізаційними процесами
7. Управління потенційними зонами розвитку і отримання додаткових прибутків.

В рамках кожного підприємства все це розглядається в комплексі і оцінюється відповідно все разом, але не завжди усі зони одночасно є однаково значимими.

Якщо комерційна діяльність підприємства зводиться до цілком чіткого визначення – отримання прибутку – то варто акцентувати увагу на найбільш важливих в цьому плані частинах діяльності підприємства.

Компанія, яка займається оптовою реалізацією лікарських засобів перш за все має турбуватися про формування номенклатури товару, який вона може реалізувати та про ціни, за якими цей товар буде відпускатися. Варто також оцінювати і рівень витрат на виробництво чи закупівлю. Загалом, якщо взяти до уваги той факт, що підприємство без власного виробництва закуповує продукцію у партнерів та потім реалізує її оптом. То можна відкинути одразу цілий сектор управління витратами на виробництво і закупівлю, тому що це банально не залежить від досліджуваного підприємства. Ринкові умови та пропозиції від виробників хоч і формують можливість більш гнучко діяти в цьому плані, та все ж не кардинально змінювати ситуацію. Інша справа, коли у тебе уже є товар і є попит на цей товар – тоді ти маєш значно ширші можливості щодо своїх реалізаційних амбіцій. В такому разі доцільніше буде окреслювати комерційну діяльність підприємства саме з акцентом на реалізацію товарів та послуг, а в такому разі список вагомих елементів змінюється і можна чітко виокремити які складові будуть найбільш вагомими та важливими: ті які відповідатимуть за канали реалізації (збут) та за ціну реалізації. Таким чином можна виокремити управління збутовою діяльністю та ціноутворенням як основоположні елементи в дослідженні комерційної діяльності торгового підприємства.

Для підтвердження цього скористаємося коротким описом понять цих елементів, щоб перевірити, наскільки точно вибір цих двох аспектів відповідатиме темі дослідження.

Цінова політика це система принципів та методів формування цін на підприємстві. Залежно від діяльності підприємства ціни можуть бути закупівельні та відпускні, які в свою чергу поділяються на оптові та роздрібні. Ціноутворення на підприємстві стосуватиметься саме відпускних цін, оскільки закупівля або виробництво відходить у касту витрат, в той час як відпускна ціна формується підприємством для реалізації товару чи послуги.

Така політика формується в рамках загальної стратегії фірми та не може їй суперечити у жодному її елементі та прояві. В той же час вона включає в себе такі поняття, як стратегія та тактика ціноутворення. Цінова стратегія – формує уявлення

про позиції товару на ринку, його потенційні межі реалізації, попит та пропозицію на ринку. Відповідно до цього формуються певні правила та методи формування ціни на той чи інший товар, межі встановлення ціни та просування товару а ринку. Тактика ціноутворення, в даному випадку представляє собою елемент стратегії. Тактичні рішення і заходи впроваджуються на короткостроковій основі в рамках діяльності на даному етапі в даній ситуації. Вони використовуються для стимулювання продажів та заохочення попиту на ринку. Тактики зазвичай впроваджуються одна за одною, діючи на різні сегменти аудиторії, щоб максимізувати кількість споживачів, проте вони корисні, коли вирішує кількість реалізованої продукції, тобто для підприємств роздрібної торгівлі вони будуть визначальними, в той час як оптові підприємства керуватимуться виключно загальною стратегією здебільшого.

Цінова політика відображає загальні цілі фірми, які вона бажає досягти, формуючи ціни своєї продукції, в той час, як **політика цін** – це загальні принципи, яких підприємство збирається дотримуватися в сфері встановлення цін своїх товарів або послуг. Визначення політики ціноутворення базується шляхом вирішення низки питань: яку ціну міг би заплатити за товар покупець, як впливає на обсяг продажів зміна ціни, які складові компоненти витрат, який характер конкуренції в сегменті ринку?

Загалом, ціноутворення є важливою частиною діяльності будь-якого підприємства, оскільки встановлені підприємством цілі можуть бути досягнуті лише шляхом грамотної реалізації товарів та послуг. Тому важливість рішень, які пов'язані з ціновою політикою, можна обґрунтувати так:

- 1) Рівень попиту на досліджуваний товар формується в більшій мірі ціною, яку призначив виробник або реалізатор, відповідно ціна впливає на обсяги реалізації товарів та послуг. Занадто висока ціна не дозволить повністю реалізувати плановий обсяг через неспроможність або небажання споживачів платити за товар. Низька ж ціна дозволить реалізовувати товари із перебільшенням планових обсягів, проте в такому разі матиме місце недоотримання прибутків. Оптимальні межі цін є динамічними змінюються разом із ринком, тому слідкувати за ними необхідно постійно.

- 2) При початку виробництва чи здійсненні закупівлі, підприємство витрачає певні ресурси, формуючи витрати на свою діяльність, тому дуже важливо визначити точки при якій за певної ціни товар окупається, тобто досягається беззбитковий рівень. У такому випадку підприємство розуміє мінімальний поріг встановлення ціни та взаємодії з аудиторією. Все що понад цю точку уже вважатиметься прибутком, тому ціна також позначатиме рівень рентабельності діяльності. Навіть невелика зміна ціни при великих обсягах може значно змінити прибутковість і рентабельність діяльності, як в сторону недоотримання прибутку так і в сторону не сприйняття споживачем.
- 3) Питання іміджу ціна продажу впливає на загальне сприйняття товару чи марки і вносить свій вклад у позиціонування марки в очах потенційних споживачів. Багато споживачів при виборі товару орієнтуються саме на ціну, тому позиціонування на ринку та бажання реалізовувати більше пов'язане у значній мірі з ціною, а не з якістю.
- 4) Ціна є найбільш зручним інструментом дослідження конкурентоспроможності, більшою мірою ніж інші компоненти маркетингу ціна — це зручна база для порівняння конкуруючих товарів чи марок. За ціною можна зорієнтуватися на приблизну ціну виробництва товарів конкурентами, можна проаналізувати обсяги їх потенційних прибутків, або частку яку конкурент може забрати собі із такою ціною. Найменшу зміну ціни ринок швидко помітить, і як наслідок, може порушитися ринкова рівновага, тому ціна є вимушеною точкою контакту між конкурентами.
- 5) Ціна має відображати реальні здатності підприємства до виробництва, їх витрат з урахуванням бажаної рентабельності. Варто враховувати оплату праці, собівартість, логістику, збут, маркетинг – усе це має бути враховане при розрахунку ціни за одиницю товару. Більше того, це має також відповідати загальним цілям та стратегії всього підприємства, формуючи доходи для подальшої діяльності, адже у ціну зазвичай закладаються всі витрати у базовому періоді та прогнозуються витрати у плановому, тому варто оцінювати і наступні кроки.

Таким чином, доволі висока важливість цінової політики у комерційній діяльності підприємства значною мірою залежить від того факту, що ціна є основним інструментом формування прибутків підприємства та є індикатором ринкових позицій та конкурентоспроможності.

Якщо говорити про управління збутом підприємства, то варто відзначити, що існують різні думки щодо класифікації збутової діяльності. Багато хто вважає маркетинг, логістику, рекламу невід'ємними частинами збуту, в той же час їх суперники вважають, що збут на підприємстві це виключно логістичне питання та реалізаційні механізми. Кожен із них по-своєму правий, адже збут може розглядатися як самостійна одиниця у діяльності підприємства, або як частина окремого явища. В такому випадку необхідним є чітке окреслення збутової політики, яке якомога краще підійде для досліджуваної ситуації.

Розглядати збутову політику можна у 2 напрямках. У ширшому розумінні збутова політика – процес реалізації та розподілу виробленої продукції підприємства, а також його обслуговування після продажу (в окремих випадках). У вузькому розумінні – це сукупність взаємозв'язаних елементів збутової діяльності, спрямованих на задоволення потреб споживачів шляхом оптимального використання збутового потенціалу підприємства і забезпечення на цій основі ефективності продажу. Загалом. Кардинальної різниці у цих поняттях немає, проте другий варіант поняття більше підходить для торгового підприємства.

Призначенням збутової політики є оптимальний розподіл готової до реалізації продукції, пошук та використання каналів реалізації та організація ефективного продажу продукції через створення мережі точок збуту, складів проміжного зберігання, пунктів технічного обслуговування і виставкових залів, визначення маршрутів руху товарів, забезпечення транспортування, організації навантажувальних та розвантажувальних робіт, забезпечення ефективного товаропросування тощо. Головним змістом збутової політики є вибір оптимальної схеми доставки продукції від виробника до споживача, її фізичний розподіл, а також післяпродажне обслуговування. Основними елементами збутової діяльності підприємства є:

- Доопрацювання продукції – підбір, сортування, складання готових виробів, що підвищує ступінь доступності та готовності продукції до споживання;
- Зберігання продукції – організація створення та підтримки необхідних підприємству запасів;
- Транспортування продукції – її фізичне переміщення від виробника до споживача (посередника);
- Контакти зі споживачами – дії з фізичної передачі товару, оформлення замовлень, організації платіжно-розрахункових операцій, юридичного оформлення передачі прав власності на товар, інформування споживачів про товар та підприємство, а також організація збору інформації про ринок.
- Підсумки – у сфері збуту остаточно підбиваються результати діяльності підприємства, після процесу виробництва і реалізації можна оцінити, наскільки прибутковим була діяльність та зробити висновки, щодо подальших кроків.

Таким чином, збутова політика – це сукупність взаємозв'язаних елементів збутової діяльності, спрямованих на задоволення потреб споживачів шляхом оптимального використання збутового потенціалу підприємства і забезпечення на цій основі ефективності продажу.

Підіб'ємо підсумки: при дослідженні комерційної політики підприємства цілком доцільно розглядати таку, як поєднання цінової та збутової політик, оскільки:

1. Торгове підприємство, особливо те, яке займається оптовою торгівлею, оцінює свою конкурентоспроможність та позиції на ринку за допомогою цінових індикаторів
2. Формування прибутків відбувається на рівні перевищення доходів над витратами, в той час як самі доходи формуються від перевищення ціни беззбитковості
3. У ціні закладаються витрати на проведення діяльності, що дозволяє відслідковувати динаміку зміни вартості одиниці товару та його цінності для споживача.

4. Загальні результати діяльності підприємства формуються відповідно до обсягів реалізації як у натуральному, так і у грошовому виразі
5. Основний бізнес-процес діяльності торгового підприємства є реалізація продукції, тому збут є визначальним фактором
6. Поєднання збутової та цінової політики дозволяє описати мінімально життєздатну систему діяльності підприємства, тому його можна інтерпретувати для будь-якого підприємства.

В подальшому дослідженні комерційна політика розглядатиметься, як поєднання ціни, збуту та загальної характеристики діяльності.

1.2. Принципи реалізації цінової та збутової політики на підприємстві

Розглянемо основні принципи реалізації основних елементів комерційної політики на підприємстві. Як було окреслено вище, головними елементами є цінова та збутова політики.

У бізнес-процесах вони йдуть паралельно, лише частково перетинаючись, тому розглядати їх реалізацію варто також окремо, очікуючи принципово різні підходи до аналізу.

Спершу окреслимо принципи і засади проведення цінової політики. В цілому, центральним механізмом ринкових відносин є ціна, вона ж і головним функціональним інструментом, на якому базуються основні економічні закони. У суспільстві ціна закріпилася у ролі індикатора, який описує загальну цінність для споживача та кількість ресурсів, необхідних для використання того чи іншого товару. Якщо кількість ресурсів з націнкою у перерахунку на одиницю товару є прийнятною, то споживач придбає товар, якщо є така необхідність. З іншої ж сторони, продукт буде реалізовуватися, якщо кількість ресурсів з націнкою у перерахунку на одиницю товару є прийнятною також і для виробника. Такий баланс у відносинах між продавцем і покупцем є основоположним на ринку і навколо нього мусить будуватися будь-яке дослідження ціноутворення.

Ціноутворенням у даному випадку називається процес формування ціни за товари чи послуги. у своїй природі ціни закладаються виробниками та реалізаторами і ні

нижніх ні верхніх меж їх встановлення не існує. В деяких випадках може існувати контроль за цінами зі сторони держави, або якогось іншого відповідального органу, проте здебільшого ціни контролюються ринком та конкуренцією на ньому. Попит та пропозиція будуть основними рушіями, які впливатимуть на ціни після оцінки витрат на діяльність.

Попри це головним «архітектором» ціни є безпосередньо підприємство, що реалізує товар чи послугу. Аналіз допустимих меж ціни, попит на ринку та конкуренція будуть супроводжувати цей процес, проте вся відповідальність за встановлену ціну буде на підприємстві. У такому випадку доцільним буде відмітити, що важливою частиною стратегії розвитку та діяльності підприємства є цінова політика. Вона може бути описана, як діяльність підприємства стосовно формування, підтримування та просування рівня ціни за товари то послуги даного підприємства та проводитися для максимізації ефективності досягнення цілей та задач підприємства в рамках його стратегії. В залежності від застосованої комбінації варіантів ринкової стратегії вибирається форма здійснення цінової політики, а саме:

- Домогтися такого рівня цін, верхня границя якого забезпечувала би підприємству максимальний прибуток.
- Забезпечити підприємству "нормальний прибуток" (витрати виробництва плюс середня норма прибутку).
- Вести політику "цінової" конкуренції.
- Здійснювати політику "нецінової" конкуренції.
- Встановлювати ціни на рівні "лідера" чи цін конкурентів.
- Забезпечити "престижні" ціни, особливо підкреслюючи якість продукції.
- Добиватися сталості цін і прибутку маневруванням факторами виробництва.
- Встановлювати низькі ціни, включаючи демпінгові, для проникнення на ринок.

Відповідно до визначення форми запускається механізм формування ціни, що є процесом, який включає в себе 6 основних етапів:

- 1) Постановка цілей і задач ціноутворення – створення відповіді на питання: яким є бажаний результат і яким чином ціна може допомогти у досягненні

поставлених цілей? Найбільш поширеними є відповіді, по типу збільшення частки ринку, реалізація більшої кількості товару, збільшення обсягу обороту, акумулювання грошових коштів, залучення аудиторії, і навіть досягнення наміченого рівня рентабельності, і кожна із цих відповідей вимагатиме проведення своєї окремої активності для її досягнення. Особливості цілей ціноутворення виділено у таблиці 1.1:

Таблиця 1.1 – Особливості цілей ціноутворення

Мета	Характер мети	Рівень ціни
Максимізація поточного прибутку	Короткостроковий	Високий
Виживаність підприємства	Короткостроковий	Вкрай низький
Лідерство на ринку	Довгостроковий	Низький
Лідерство за якістю товарів	Довгостроковий	Високий

Джерело: [1]

- 2) Виявлення попиту – дослідження верхніх границь ціни, яку можна встановити. При наявності попиту існуватиме можливість збільшення націнки та відпускної ціни, також рівень попиту покаже максимально допустимий рівень ціни для споживачів на ринку.
- 3) Оцінка витрат та встановлення початкової ціни – дослідження нижніх границь ціни, яку можна встановити на прийнятному рівні для підприємства. Від рівня собівартості виробництва та витрат на діяльність підприємства залежить точка беззбитковості – рівень ціни, при яким дохід буде нульовим та не від’ємним. Відповідно до маркування такої точки можна формувати рівень беззбитковості діяльності підприємства та оцінювати ціни продуктів на їх мінімально можливому рівні.
- 4) Аналіз цін і товарів конкурентів – дослідження конкурентного середовища на предмет порівняння рівня цін – одна із основоположних частин ціноутворення і є найважчою задачею з точки зору реалізації. Найважчою вона є тому що інформація про формування ціни кожного підприємства є таємницею кожного окремого підприємства і розрахувати власноруч є майже неможливо. Проте, польове дослідження цін та позиціонування товарів на ринку допомагає замінити точну ціну на відносно рівну за цінністю інформацію. Відповідно до

цієї інформації варто зробити висновки щодо цінової політики конкурентів та скоригувати свою для максимізації успіху.

5) Вибір методу ціноутворення – етап на якому обирається безпосередній механізм формування ціни. Механізми є різні, проте відрізняються вони лише за направленістю та точністю і якістю відповідно затрат на їх реалізацію. Загалом розрізняють наступні види методів:

- нормативний (собівартість і прибуток розраховуються за нормами і нормативами);
- параметричний:
- метод питомих показників;
- метод бальних оцінок;
- економіко-математичні методи;
- витратний метод (собівартість визначається виходячи з витрат підприємства);
- агрегатний метод;
- метод «сприймають цінності товару»;
- ринкові методи (метод визначення ціни на основі попиту);
- метод експертних оцінок (використовується для прогнозування рівня цін)
- тендерний метод;
- баловий метод;
- комбіновані методи.

Найбільш популярними та ефективними методами вважаються затратними, оскільки вони базуються на кількості ресурсів необхідних для ведення діяльності, тому завжди відповідатимуть рівню беззбитковості. Це такі методи, як:

- Метод "витрати плюс";
- Метод "мінімальних витрат";
- Метод ціноутворення з підвищенням ціни за допомогою надбавки;
- Метод цільового ціноутворення;
- Метод визначення ціни з орієнтацією на попит.

- Метод визначення ціни продажу на основі аналізу максимального піку збитків і прибутків.
- Метод визначення ціни орієнтацією на конкуренцію.

Вибір методу не є дуже принциповим питанням, оскільки ціна завжди формуватиметься найбільш комфортним способом для підприємства і ринок керуватиме ціною. Проте обґрунтування ціни є досить важливим і тому потрібно обирати методи, які будуть чітко репрезентувати максимально підходящу ціну для реалізації

- 6) Встановлення кінцевої ціни** – безпосереднє прийняття рішення, щодо встановлення ціни. Після аналізу в розрізі перших 4 етапів та вибору методу визначення ціни, формується остаточна ціна, яка буде закріплена на ринку для товару.

Проте варто також розуміти, що після остаточного прийняття рішення ціна не залишатиметься сталою, матимуть місце повторні дослідження та трансформація ціни в ту чи іншу сторону для оптимізації та «підгону» до кращих ринкових умов. Підприємство може допустити наступні відхилення від політики ціноутворення:

- заплановані цінові знижки;
- торгові знижки;
- заплановані знижки цін як засоби стимулювання збуту;
- незаплановане низьке зниження цін - "цінова війна".

Таким чином, можна казати, що процес формування цінової політики підприємства є дуже складним і багатогранним і передбачає перед усім неодмінний контроль за виконанням цінової стратегії підприємства та врахування всіх факторів, які можуть впливати на здійснення цього процесу.

Організація ефективної збутової діяльності на підприємстві має дуже велике значення та безпосередньо впливає на результати його діяльності, оскільки можливість подальшого виробництва та взагалі існування підприємства залежить саме від того чи буде реалізована вироблена продукція. Правильна організація управління збутом і своєчасне впровадження збутових стратегій можуть забезпечити підприємству стійкі позиції на ринку й активізувати його зовнішньоекономічну

діяльність. Досить важко керувати збутовою діяльністю із максимальною ефективністю, якщо ринок швидко змінюється. Середовище, яке постійно змінюється змушує постійно моніторити ситуацію, тому існує необхідність впровадження якихось екстрених або планових змін у стратегії діяльності в разі необхідності. Але у загальному мають існувати якісь принципи, які б заклали основи діяльності, тому їх важливо правильно окреслити та в подальшому дотримуватися. Основними принципами діяльності у сфері розподілу в такому разі можна назвати наступні:

- цілеспрямованість – відповідність прийнятих рішень досягненню поставлених фірмою цілей);
- всебічність – мається на увазі облік маркетингової інформації щодо вимог покупців, потреб і проблем потенційних учасників збутового каналу, власних збутових витрат, про збутову політику конкурентів, про державну політику в галузі регулювання договорів і угод з іншими учасниками ринкової діяльності і т.д.;
- комплексність – розгляд збутової політики в невідривної паралельної зв'язку з іншими елементами маркетинг-міксу – товарної, цінової, комунікаційної та сервісної політикою);
- скоординованість – сполучуваність прийнятих рішень по збуту з рішеннями в області товару, ціноутворення, комунікацій і сервісу);
- системність – розгляд збуту і інших інструментів маркетингу як елементів, що викликають синергетичний ефект від їх спільного застосування;
- гнучкість – готовність до перегляду своїх позицій в разі необхідності.

У відповідності з основними принципами збутової діяльності розробляється стратегія збуту і тактика.

Збутова стратегія – це довго і середньострокові рішення щодо формування і зміни збутових каналів, а також процесів фізичного переміщення товарів в часі і просторі в ринкових умовах. Збутова стратегія розробляється для різних ринків, різних товарів, стадій життєвого циклу товарів і з інших підстав.

Збутова тактика – заходи короткострокового і разового характеру. Тактичні заходи спрямовані на усунення деформації, яка виникає в діяльності виробничих

підрозділів і збутової мережі внаслідок непередбачених змін ринкової кон'юнктури, помилок управлінського персоналу і може привести до повного протиріччя зі стратегічними установками фірми. Суть всіх збутової політики розкривається в процесі планування та реалізації стратегічних і тактичних дій.

Стратегія та тактика мають формуватися виключно до цілей збутової політики. Залежно від системних цілей діяльності підприємства на конкретному ринку цілями збуту можуть бути обсяг збуту, дохід або прибуток, час збуту, використання ресурсів, ступінь охоплення ринку, ступінь контролю за рухом товару тощо. При цьому незалежно від того, на яку перспективу стають цілі (довгострокову або короткострокову), вони повинні бути досяжними в принципі й мати кількісний вираз.

У ході реалізації викладених вище цілей збутової політики підприємства вирішують такі завдання:

- вибір цільового ринку або його сегментів;
- вибір систем збуту та визначення необхідних фінансових витрат;
- вибір каналів та методів збуту;
- вибір способу виходу на ринок;
- вибір часу виходу на ринок;
- визначення системи руху товарів і витрат на доставку товарів споживачу;
- визначення форм та методів стимулюванню збуту та необхідних для цього витрат.

Коли у підприємства цілком точно виходить реалізувати заплановані заходи, щодо формування ціни та реалізації збуту на підприємстві, результат дозволить бути досить конкурентоспроможними на ринку. Загалом важливість збутової політики постає більше у питаннях правильності реалізації товару, в той час як важливість цінової у формуванні правильних умов для подальшої реалізації. Якщо буде синергія між ціноутворенням та реалізацією, то підприємству значно легше буде вести всі інші бізнес-процеси.

Таким чином, вірно сформовані цілі та завдання, а також дотримання принципів діяльності, допоможуть укласти відповідну стратегію для ефективної діяльності на ринку. При відповідності методичним вказівкам утвориться досить сильне підґрунтя

для подальшої діяльності, що беззаперечно є частиною подальшої комерційної діяльності підприємства.

1.3. Методичні підходи, щодо оцінювання управління комерційною політики на підприємстві

Оскільки ми описали вище, що комерційна діяльність у даній роботі досліджуватиметься, як поєднання збуту та ціноутворення, варто виділити основні напрямки оцінки:

1. Ефективність управління збутовою політикою підприємства
2. Ефективність управління ціновою політикою підприємства
3. Загальна ефективність діяльності підприємства.

Існують різні методології та підходи, для реалізації описаних вище 3 етапів оцінки, але їх можна консолідувати та інтерпретувати в систему показників, які буде доцільно оцінити в рамках діяльності підприємства в цілому так і якогось його окремого аспекту.

Формується така необхідність через відсутність єдиної системи оцінки комерційної діяльності. Оскільки, комерційна діяльність є унікальним явищем для кожного окремого підприємства, уніфікована система оцінки підходитиме для реалізації у певних однакових умовах. Якщо ж розглядати підприємства, які відрізняються за територіями і масштабами діяльності та ринку або галузі діяльності, то стає зрозуміло, що отримані результати не матимуть цінності для кожного окремого підприємства. Існування різних методів та підходів оцінки зумовлене різноманітністю підприємницької діяльності, проте у нашому випадку, аналіз індикаторів основних елементів комерційної діяльності буде найбільш вдалим вибором для подальшого дослідження.

Для опису індикаторів аналізу збутової діяльності підприємства використаємо систему, яка розділяє досліджувані елементи на 3 групи.

1 група – показники, які допомагають визначити позиції підприємства на ринку:

- Частка підприємства на ринку

- Темпи зростання частки.

2 група – показники, які допомагають визначити рівень прибутковості збутової діяльності:

- Темпи приросту прибутку від реалізації
- Темпи зростання дебіторської заборгованості
- Рентабельність продукції
- Рентабельність продажу.

3 група – показники, які допомагають у визначенні ефективності збутових витрат

- Збутова місткість витрат
- Темпи приросту збутових витрат
- Коефіцієнт приросту обсягу реалізації від приросту збутових витрат
- Рентабельність витрат на маркетинг та збут.

Дана схема дозволяє всебічно оцінити збутову діяльність підприємства, але не усі її елементи потрібні у дослідженні комерційної діяльності, але їх опис, хоча б частковий, є важливий. Але все ж виділимо обов'язкові показники, які доповнять дослідження та розширять спектр інформації про збутову діяльність підприємства та її ефективність:

1. Обсяг збуту або чистий дохід від реалізації
2. Собівартість реалізованої продукції
3. Чистий прибуток від реалізації продукції
4. Рентабельність продукції, як відношення обсягу збуту до собівартості
5. Середні товарні запаси, як середнє арифметичне значення обсягу товарних запасів на початок і на кінець року
6. Коефіцієнт інтенсивності оборотності товарних запасів, як обсяг збуту до середнього обсягу товарних запасів
7. Товарооборотність
8. Частка нереалізованої продукції у вартості товарної маси, як собівартість реалізованої продукції до середніх товарних запасів
9. Обсяг збуту в натуральних величинах

На відміну від поширених ресурсних та витратних підходів, які роблять опір більше на оцінку показника в розрахунку на одиницю, зазначений індикаторний метод із групуванням та системою показників, що оцінюються в динаміці абсолютних значень, є більш прикладним для підприємств, які ведуть діяльність із непостійними кількостями продукції або їх цінами. Підходи з розрахунками на одиницю краще використовуватимуться для порівняння декількох конкурентів на предмет ефективності якогось аспекту діяльності. У даному випадку, дослідження проводитиметься в розрізі діяльності одного підприємства, у якого щороку відрізняються кількість товару, та ціни закупівлі сировини і продажу, що унеможлиблює формування однозначних уніфікованих висновків.

За такою ж логікою варто сформувати і систему оцінки ціноутворенням на підприємстві, але для поділу на групи треба обрати інший підхід. Наприклад, доцільно буде досліджувати цінову політику в розрізі розгляду ефективності з різних сторін, а саме як ціна впливає на той чи інший аспект діяльності. Актуальною в такій ситуації буде наступна градація:

1 група – показники, які допомагають оцінити рівень покриття або мінімізації роздрібної ціни:

- Коефіцієнт покриття витрат
- Коефіцієнт ємності роздрібної ціни
- Коефіцієнт покриття витрат в обороті
- Коефіцієнт витратоємності торгової націнки.

2 група – показники, які допомагають оцінити рівень стабільної достатності або стабільності роздрібної ціни:

- Середня роздрібна ціна
- Середня закупівельна ціна
- Рівень торгової націни в роздрібній ціні.

3 група – показники, які допомагають оцінити рівень прибутковості або підвищення рентабельності реалізації:

- Рентабельність товарообороту
- Рентабельність оборотного капіталу

- Рівень націнки у товарообігу.

4 група – показники, які допомагають оцінити рівень конкурентоспроможність:

- Індекс товарообігу
- Коефіцієнт співвідношення середніх цін
- Коефіцієнт переважності.

Дані групи виділяють основні види показників, які спрямовані на дослідження кінцевої мети – прибутковості, конкурентоспроможності і т. д. Оскільки кінцева мета є різною від умов та тематики дослідження, то і показники, очевидно, підбирають відповідно. Але для консолідованої системи дослідження варто відкинути поняття «мети» у розрахунках та використовувати безпосередньо показники, як основні елементи, які є індикаторами при дослідженні цінової політики.

Для оцінки останнього елементу консолідованої системи індикаторів, загальної ефективності діяльності підприємства, варто підійти менш інновативно. Оцінка діяльності завжди проводиться за основними параметрами. У випадку досліджуваного підприємства, фармацевтична галузь не сильно відрізнятиметься від будь-якої іншої в розрізі проведення процесу оптової реалізації продукції, тому можна сміливо виділяти основні показники ефективності діяльності торгового підприємства, як індикатори ефективності реалізації комерційної політики. До таких показників варто відносити, перш за все, результати діяльності підприємства:

- Основні доходи
- Основні витрати
- Прибутки

Ці 3 складові є основою будь-якого аналізу підприємства, тому їх опис буде найважливішим елементом дослідження. Розділивши їх на елементи, можна буде виділити із фінансової звітності показники, які найбільш точно покажуть відповідь на те чи інше питання. Благо, існує на сьогодні багато коефіцієнтів, метрик та формул, які дозволяють всебічно розібрати фінансову звітність на складові, а потім дослідити на предмет ефективності будь-якої складової. Проте для дослідження у нашому випадку, буде достатньо оцінити самі показники та їх динаміку, без поглибленого аналізу.

Зазвичай, дослідження комерційної діяльності підприємства відбувається з використанням лише останньої частини описаної вище системи, але для розширення інформаційної бази для формування висновків та для більш ретельного аналізу, бажаним є додавання додаткових частин у системі оцінювання. Альтернативними у такому випадку можуть бути дослідження номенклатури продукції, іміджевого та маркетингового активу підприємства, ефективність управління філіями та підрозділами (якщо такі наявні) і тому подібне. В цілому, до аналізу загальної ефективності діяльності можна додати будь-які модулі, сформувавши при цьому інший напрямок аналізу, або акцентувавши увагу на якомусь особливому моменті.

Іншим методом дослідження ефективності управління комерційною політикою є оцінка ефектів за видами. Іншими словами, оцінюється вплив комерційної діяльності відповідно до одержаних результатів. Найбільш поширеною у цьому напрямку системою оцінки є поділ на основні види результатів, окреслення їх за допомогою показників та оцінка за допомогою інтегральних показників. До видів результатів діяльності відносять:

- **Економічний** – показує величини основних та проміжних результатів у розрізі підприємства, об'єднання чи ринку. Зазвичай оцінюються обсяги виробництва і реалізації, витрати та доходи, прибутковість та зміна цін. Такий вид є найбільш поширеним при дослідженні підприємства у розрізі економічного або маркетингового аналізу, бо містить у собі основні результати діяльності, заради яких розвивається підприємства та на оптимізацію яких виділяються ресурси
- **Соціальний** – показує ефект на суспільство, як на середовище на якому існуватиме кінцевий товар або продукт. Все що пов'язане з екологією, умовами праці та діяльності підприємства, якості товарів та послуг, обслуговуванням та безпекою, оптимізацією енергоресурсів та паливного комплексу ресурсів тощо. Такий показник теж є одним із найважливіших при загальній оцінці підприємства, проте він не настільки ж репрезентативний у розрізі дослідження комерційної діяльності. Перш за все через відсутність системи показників та метрик, адже всі оцінки формуються аналітично, з урахуванням балів та експертних думок. Такий вид результатів діяльності важливий більше із

іміджевої сторони та при оптимізації сталого розвитку, проте у оцінці матиме значення лише як додатковий пункт.

- **Локальний** – показує ефективність діяльності на певному рівні: підприємства, галузі, підрозділу тощо. Показники у даному випадку ідентичні до попередніх, проте розглядаються виключно для досліджуваного рівня, тому зазвичай формується система рівнів і підрозділів і при розрахунку каскаду локальних результатів діяльності складається загальний показник діяльності системи, що складається із цих рівнів та підрозділів.
- **Народногосподарський** – показує загальний спільний ефект від діяльності у сферах обертання виробництва і споживання. Тобто цей вид результатів об'єднує у собі абсолютні показники, що позначають натуральні величини і обсяги діяльності а також який вплив мали виробництво чи реалізація на загальну систему, ринок, галузь, тощо.

Показники у таких видах поділяються на інтегральні, абсолютні, узагальнюючі та специфічні. Комбінація таких показників, різні підходи та методи їх розрахунку дозволяють досить обширно описати той чи інший результат діяльності чи їх суму.

Абсолютний показник дозволяє оцінювати діяльність у розрізі аналізу динаміки того чи іншого значення та оцінювати реальний стан речей на той чи інший момент дослідження.

Узагальнюючі показники вимірюють ефективність виконання окремих видів діяльності: функціональної (суто торговельної), господарської та соціальної.

Специфічні показники використовуються для всебічної оцінки рівня та динаміки ефективності окремих комерційних операцій, витрат, потужностей, устаткування, видів матеріальних ресурсів, тощо.

Ці показники є також результативними, оскільки визначають співвідношення ефекту до витрат чи ресурсів, що його забезпечують.

Інтегральний показник дає загальну оцінку результативності суб'єкта комерційної діяльності за певний період. Використання інтегрального показника ефективності комерційної діяльності дозволяє порівнювати результативність роботи окремих комерційних підприємств. На практиці застосовується визначення

інтегрального показника комерційної діяльності як похідної від значення узагальнюючих показників. Шляхом визначення узагальнюючих показників дається кількісна оцінка ефективності здійснення окремих видів діяльності комерційної фірми: функціональної, господарської та соціальної.

Розглянувши вище основні види результатів діяльності та показників, за якими формуються оцінки комерційної діяльності, проведемо аналіз на предмет відповідності запропонованої автором системи оцінки вище до загальної описаної теоретичної бази у даному розділі.

По-перше, варто відмітити абсолютну необхідність розділення оцінки на 3 категорії. Зумовлено це тим, що комплексні оцінки є занадто ситуативними у розрізі дослідження. Глибокий аналіз можливий лише за наявності декількох точок зору та ракурсів розгляду, тому виділені окремо цінова та збутова політики мусять бути оцінені на рівні із загальними результатами.

По-друге, необхідно також чітко зрозуміти напрямки оптимізації комерційної діяльності за результатами аналізу ефективності, а такі висновки не можливо правильно зробити розглядаючи лише чітко предмет дослідження в абсолюті

По-третє, відмінності між досліджуваними поняттями, різні методики оцінки та принциповий поділ на групи у кожному аналізі дозволяє уникнути однакових індикаторів та розрахунків. Таким чином формується каскад показників, які за своєю суттю будуть позначати свою область і, відповідно до цього, окреслювати чітку зону розвитку при наявності відхилень або негативних тенденцій.

В цілому розрахунки показників не є великою проблемою та не тягнуть за собою великі ресурсні затрати, тому можна сміливо додавати нові показники чи коефіцієнти. Але у такому випадку є своє «але», полягає воно у тому, що можливо відбуватиметься розпорошування чітких висновків через надмірну кількість показників. Звісно, за бажанням можна розрахувати абсолютно всі можливі коефіцієнти для даного предмету дослідження, проте постає питання у актуальності та необхідності значної їх частини. Необхідність якомога ширше та глибше проаналізувати комерційну політику підприємства не має впиралися у надмірну кількість елементів аналізу. Важливо чітко описати точну кількість мінімально потрібних показників та їх груп,

щоб окреслити мінімально репрезентативну модель, але в той же час, однаково важливо доповнити цю модель найбільшою кількістю актуальних даних, щоб остаточно сформувати єдині висновки підкріплені правильною кількістю показників.

Таким чином, можна з упевненістю відзначити наступне:

- Розподіл на групи дослідження відповідно до ключових моментів є правильним і необхідним рішенням
- Фрагментація груп на підгрупи важлива для окреслення зон дослідження і розвитку
- Показники у кожній підгрупі мають бути максимально інформативними та не нараховувати велику кількість у одній групі
- Пріоритетність дослідження є однаковою, проте вагомість кожного із показників є ситуативною і має визначатися уже безпосередньо під час дослідження.

Висновки до розділу 1

Для торгового підприємства оцінка комерційної діяльності є вкрай важливим елементом функціонування. Формування комерційної політики прямо впливає на подальшу прибутковість підприємства і може стати вирішальним фактором при дослідженні інвестиційної привабливості.

Комерційна політика, як частина загальної стратегії підприємства посідає важливу частину через пряме її призначення у діяльності підприємства – саме вона формує основні поняття щодо реалізації товару та усіх операцій купівлі-продажу, а отже може бути окремим предметом дослідження та оптимізації на підприємстві.

У розділі 1 було сформовано основні думки, щодо розкладання комерційної політики підприємства на складові, які в подальшому можна досліджувати. Такими складовими пропонується зробити цінову та збутову політики у однаковій мірі на дослідницько-аналітичному рівні. Перевищення важливості однієї над іншою розглядатиметься безпосередньо після формування первинних висновків про операційну діяльність підприємства та стан ринку в цілому. Варто відзначити

відсутність єдиної системи оцінки комерційної політики, що зумовлює створення авторського підходу до її аналізу, що в свою чергу є основними причинами розділення на складові. Дані складові цілком були розглянуті та описані у даному розділі, проте теоретичні аспекти не завжди є найбільш цінними при дослідженні. Варто оцінити їх діяльність, ефективність та рівень управління ними, щоб сформулювати остаточні висновки, щодо їх важливості або пріоритетності. Проте надана у цьому розділі інформація може стати базою для такого дослідження, тому існує необхідність проведення аналізу згідно з правилами та принциповими позиціями що були описані.

Оцінка комерційної політики та ефективності управління нею є окремою та основною темою дослідження, тому приділення уваги авторським і альтернативним методам оцінки має на меті сформулювати якомога більше та краще теоретичне підґрунтя для даного дослідження.

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ТА АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «УКРАЇНСЬКА ФАРМАЦЕВТИЧНА КОМПАНІЯ» ТА ЇЇ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

2.1. Характеристика виробничо-господарської діяльності ТОВ «Українська Фармацевтична Компанія»

У даній роботі, розглядатиметься діяльність в цілому та комерційна політика зокрема такого підприємства, як ТОВ «Українська Фармацевтична Компанія».

Організаційно-правова форма: Товариство з обмеженою відповідальністю

Форма власності: Недержавна власність

ЄДРПОУ: 30552921

Види діяльності:

- 46.46 Оптова торгівля фармацевтичними товарами
- 46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту
- 86.21 Загальна медична практика
- 86.22 Спеціалізована медична практика
- 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля
- 47.73 Роздрібна торгівля фармацевтичними товарами в спеціалізованих магазинах

Історична довідка:

Підприємство було створено в 1999 році, у м. Київ. Основою для підприємницької діяльності стала закупівля лікарських засобів у партнерів-виробників, та перепродаж даної продукції для партнерів-дистриб'юторів. До партнерів-виробників відносяться два підприємства, АТ «Біолік» та ТОВ «Астрафарм», які мають широку товарну номенклатуру, за допомогою чого і здійснюють ефективну реалізацію виробленої продукції через досліджуване підприємство. Дані підприємства є власністю одних осіб, що дозволяє нам розглядати їх діяльність у комплексі.

Основні фактори зовнішнього та внутрішнього середовища. Щоб дослідити дані фактори, варто окреслити умови, у яких діє підприємство. Будучи зареєстрованим, як окрема фармацевтична компанія, яка не має власної лінії виробництва, вона закуповує лікарські засоби у партнерів, які не мають свого механізму реалізації, а тому саме підприємство формує запит на закупівлю, з

попереднім плануванням обсягів та номенклатури. Таким чином, можна з впевненістю сказати, що на підприємстві лежить відповідальність щодо планування та реалізації продукції, що повністю залежить від зовнішніх ринкових умов. Тим не менше, юридично підприємство займається лише оптовою реалізацією фармацевтичних препаратів, тому підприємства-виробники та підприємства-дистриб'ютори у даному дослідженні виступатимуть як партнери. Загалом є 2 партнери-виробники та 5 партнерів-дистриб'юторів, діяльність між ними сформована на основі контрактів. Точно окреслити споживачів продукції важко, оскільки ринок генеричних ліків досить обширний і включає у себе всіх громадян. Для детальнішого дослідження можна розділити як на категорію закладів, що реалізовуватимуть ліки так і на кінцевого споживача, який купуватиме препарати для власного користування. Загалом мережі аптек по всій Україні є потенційними закладами реалізації ліків досліджуваного підприємства, але питання доставки, розподілу та продажу оптом уже виникатимуть у дистриб'юторів, тому окреслювати цільову аудиторію варто безпосередньо за асортиментом. Ринок генеричних ліків є досить обширним, тому що включає велику кількість препаратів з однаковими хіміко-рецептурними показниками та багато конкурентів, тим не менше на такому ринку збільшення асортименту є запорукою успіху у реалізації товару. Враховуючи, що у досліджуваного підприємства є близько 20 різних препаратів для профілактики та лікування різного виду поширених хвороб, постійне дослідження ринкової кон'юнктури та своєчасна реакція на зміни дозволяє змінювати структуру виробництва з ухилом на більш привабливий сегмент, таким чином не зменшуючи загального обсягу виробництва формувати якомога більший дохід від реалізації.

Проте для опису зовнішніх факторів прямої дії недостатньо буде окресли лише конкурентів, партнерів та споживачів. Фармацевтична галузь є під доволі строгим контролем зі сторони законодавства, необхідна постійна сертифікація та перевірки організацій та спілок. З такого боку, діяльність є дещо обмежена, проте сама специфіка виробництва фармацевтичних продуктів зобов'язує всіх учасників-виробників дотримуватися таких правил, підтримуючи чесний та контрольований процес ведення діяльності на однакових умовах для всіх. Дотримання таких умов є

обов'язковим атрибутом діяльності, тому завжди потрібно слідкувати за оновленнями у законодавчій базі та змінами у відповідних актах, що регулюють фармацевтичну діяльність, щоб мати змогу виробляти та реалізувати продукцію.

Не можна залишити без уваги і той факт, що діяльність будь-якого підприємства залежатиме від соціальних, політичних та економічних складових як на території України так і у світі загалом. Світові кризи, війни, політичні та соціальні заворушення або міжнародні конфлікти впливають на виробничі процеси і встояти при кризових явищах вдається не всім. Деякі лиш зменшать кількість виробленої або реалізованої продукції, а хтось стане цілком неконкурентним та вийде з ринку. Та все ж попри будь-яку ситуацію, беззаперечним є той факт, що попит на фармакологічну продукцію буде завжди, особливо на категорію недорогих та доступних ліків, які в Україні, на жаль, є основним продуктом споживання в структурі усіх лікарських засобів.

Щоб утримуватися навіть при наявності попиту, варто тримати своє підприємство максимально підготовленим до актуальних умов. Потрібно підтримувати виробничі потужності на належному рівні, працювати беззбитково та мати хороший кваліфікований персонал, який працюватиме максимально ефективно. Досліджуване підприємство своєчасно оновлює матеріально-технічну базу, тим самим тримаючи ступінь морального та фізичного зносу завжди на рівні, який дозволить мати в запасі ще трохи виробничого потенціалу, в разі виникнення екстренних ситуацій, проте при цьому не виходити за рамки номінальних нормативних критеріїв. Загалом внутрішнє середовище підприємства варто описувати при дослідженні кожного із елементів цього середовища, щоб описати загальний стан. Все, що стосується персоналу, стратегії діяльності та науково-технічної складової, вартує уваги у окремому детальному дослідженні, тому описувати внутрішнє середовище буде доцільно безпосередньо під час подальшого дослідження.

Організаційна структура підприємства. Для розгляду оргструктури підприємства варто спершу окреслити загальний склад працівників у кількості 22 особи. Усі працівники працюють в офісі підприємства, наразі майже 90% штату є на

дистанційному варіанті роботи. Даної кількості людей цілком вистачає для ведення ефективної діяльності підприємства з безперебійною роботою. На практиці чітких відділів або органів на підприємстві немає, проте специфіка діяльності підприємства дозволяє розподілити штат на декілька частин:

1. Менеджерський апарат
2. Відділ маркетингу
3. Відділ логістики
4. Бухгалтерський відділ.

Цього досить для розуміння діяльності офісу підприємства в розрізі обов'язків та відповідальностей, тому в подальшому можна використовувати ці 4 підрозділи, для окреслення діяльності підприємства.

Загалом, зобразити схему діяльності підприємства можна на рисунку 2.1.

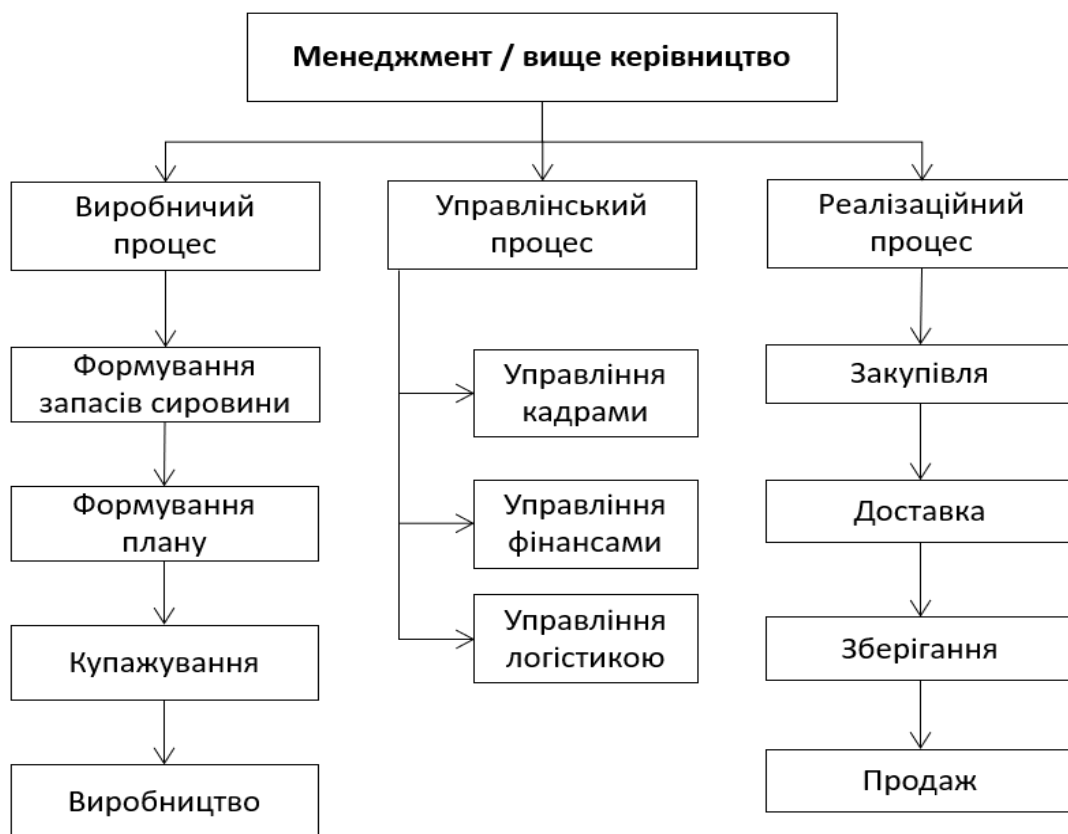


Рисунок 2.1 – Організація виробництва на підприємстві

Джерело: складено автором на основі інформації, наданої підприємством

Оскільки підприємство є основним замовником, на який працює партнер-виробник, то в органограмі вказано всі елементи діяльності. Тому варто відзначити, що процес

«Формування запасів сировини», «Купажування» та «Виробництво» проходять за управлінням ТОВ «УФК» але на базі ПрАТ «Біолік». Всі інші процеси стосуються безпосередньо досліджуваного підприємства

Схеми виробничих потоків. Основним виробничим процесом на підприємстві є оптова реалізація фармацевтичних препаратів, попередньо виготовлених та закуплених у партнера-виробника. Але акцентувати увагу потрібно ще й на безпосередньому виробничому процесі на заводі, оскільки весь життєвий шлях від сировини до товару проходить під управлінням УФК.

Для розуміння схеми роботи підприємств, нижче буде наведено почерговість процесів, які формують ланцюжок виробництва та реалізацію товару:

1. Планування сировинних середньомісячних запасів – проводиться для підтримання постійного забезпечення заводу необхідною сировинною базою для виробництва.
2. Планування орієнтовних обсягів та номенклатури виробництва на декілька років вперед
3. В рамках попереднього кроку, формується оперативний план виробництва, відповідно до умов на ринку, попиту та конкуренції на момент складання плану
4. Купажування продукції – заготовка сировини для виробництва. Залежно від продукції та обсягів, купажування триває від 7 до 21 дня.
5. Виробничий процес – розлив/фасування купажованої готової продукції по упаковках.
6. Відвезення готової продукції на склад УФК
7. Санітарно-технічні роботи – очищення та налаштування апаратури до купажування та виробництва наступного виду товару
8. Початок купажування та виробництва наступного виду товару
9. Зберігання на складі УФК
10. Продаж наявного на складі товару партнерам-дистриб'юторам (приблизно 1 раз на тиждень)
11. Відвантаження товару

Процеси під номерами 1, 2, 6, 8 та 10 – відбуваються з певною періодичністю, незалежно від діяльності заводу чи безпосереднього виробництва

Постійний контроль за ринковою ситуацією, кількістю сировини та виробничих потужностей, дозволяє оперативно приймати рішення щодо початку випуску нового виду товару, ще до закінчення попереднього виробничого процесу. Таким чином підтримується постійний виробничий процес на багатьох лініях.

Виробничі лінії відрізняються за видом виготовлюваних товарів (таблетки, капсули, настоянки, сироватки) та за об'ємом випуску (50 мл, 350 мл). Наявність такої кількості ліній виробництва та різна рецептурно-сировинна складова виробництва різних видів продукції, не дозволяє синхронно підтримувати робочий процес на лініях, тому товари завантажуються з різною швидкістю та різними об'ємами, відповідно до наявних налаштувань на лініях.

Закупівля продукції у заводу відбувається один раз на рік а реалізація зі складу відбувається партіями з певною періодичністю, тому можна виділити наступну схему: *періодичне вивезення готової продукції на склади із заводу, із подальшою закупівлею раз на рік > продаж партнерам-дистриб'юторам з разовими закупівлями раз в 7-10 днів.*

Аналіз ефективності використання трудових ресурсів та заробітної плати
ТОВ «Українська Фармацевтична Компанія» - підприємство, що займається оптовою реалізацією фармацевтичної продукції. Всі його співробітники знаходяться у офісі у Києві та займаються усіма процесами пов'язаними із супроводом товару, аналізу ринку та із функціонуванням підприємства загалом.

Станом на 2019 рік на підприємстві було зареєстровано 22 особи, як працівники основного штату. У 2020 кількість збільшено до 23 та у 2021 до 24 осіб. Така тенденція свідчить про збільшення обсягів виробництва та реалізації продукту та про появу нових зон відповідальності на підприємстві. Усі працівники мають звичайний п'ятиденний робочий тиждень із графіком з 9:00 по 18:00. Відсутність виробничого процесу та обов'язкової цілодобової присутності дозволяє працювати всім у одну робочу зміну. Варто відзначити також, що такі зони відповідальності, як прибирання, охорона, перевезення та вирішення юридичних питань – повністю відпрацьовуються

працівниками найнятими за аутсорсинговою системою, тому про їх робочі моменти, ефективність роботи чи оплату праці, отримати інформації неможливо.

Як було описано у попередніх дослідженнях, чітких сформованих підрозділів немає, тому формувати якісь показники продуктивності не є доречним, оскільки при малій чисельності штату та одноманітному виду діяльності, вимірювати ефективність варто лише за фінансовими результатами підприємства при загальному дослідженні діяльності.

Також неможливо чітко описати заробітну плату та надбавки, оскільки досліджуване підприємство не поширює певну інформацію, що несе для неї комерційну цінність, проте за словами члена правління ТОВ «УКРАЇНСЬКА ФАРМАЦЕВТИЧНА КОМПАНІЯ», всі працівники у штаті мають заробітну плату відповідно до окладної системи праці, та їх розміри «не перевищують середню зарплату за відповідними посадовими інструкціями на ринку».

Аналіз організації менеджменту на підприємстві. Досліджувати дане питання варто у двох напрямках:

1. Менеджмент безпосередньо на ТОВ «УКРАЇНСЬКА ФАРМАЦЕВТИЧНА КОМПАНІЯ»
2. Управління загальним процесом (виробництво на ПАТ «Біолік» та ТОВ «Форсаж Плюс», логістика та реалізація на ТОВ «УФК»)

Перш за все питання постає у формуванні якихось показників, які оцінювали б ефективність менеджменту, проте це не є можливим через відсутність бази даних для розрахунку, тому провести таке дослідження доцільніше буде у тезах, які характеризуватимуть діяльність всередині підприємства.

- На підприємстві зростає кількість працівників у досліджуваному періоді
- Підприємство працює беззбитково, його рентабельність тримається на рівні 6-10%
- Ділові відносини ведуться не лише серед підприємств одних власників, а й серед інших виробників, формуючи більший асортиментний ряд
- Чистий дохід щороку зростає

- План виробництва складається на певний період, з формуванням оновлень цього плану щомісяця
- Виробничий план виконується завжди на 99-100% через гнучкість цього плану та його регулярне оновлення
- Відвантаження готової продукції регулярне, після виробництва товари фактично одразу готові до продажу
- На складі зростає кількість залишків готової продукції від збільшення об'ємів виробництва
- Логістичні зв'язки сформовані виключно посередниками та партнерами-дистриб'юторами
- Завжди формується запас сировини для підтримання виробництва, відповідно до середньомісячного рівня минулого року.

Оцінити діяльність підприємства в цілому такими тезами важко, проте висновки щодо ефективності керівництва можна сформулювати.

У випадку з досліджуваним підприємством можна сміливо говорити про високий рівень управління виробничим процесом. Адже дуже складно налаштувати і підтримувати постійне безперебійне виробництво з різними видами товару то його термінами. До того ж результати цього виробництва потрібно транспортувати, зберігати та реалізовувати, що теж успішно виходить. Єдиним негативним фактором, який варто відзначити – збільшення готової продукції серед усіх запасів підприємства. Навіть, якщо ці запаси зростають пропорційно, збільшення рівня готової продукції все ж негативно впливає на заповнюваність складів. Найбільш оптимальною в даному випадку була б ситуація, коли кількість виробленої та реалізованої продукції зростає, а рівень залишків на складі тримається на одному рівні. Але дана ситуація є ідеальною, що неможливо у реальному світі, до того ж збільшення обсягів реалізації зобов'язує збільшувати запаси на складах, для забезпечення підприємства готовою продукцією.

З точки зору управління безпосередньо досліджуваним підприємством, увагу звертати варто на динаміку змін витрат та доходів

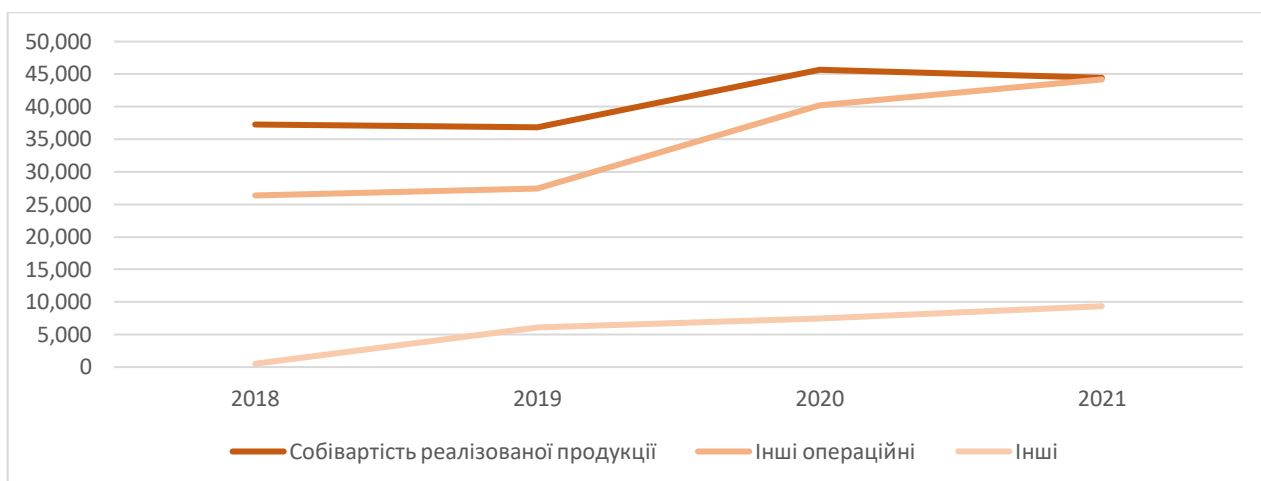


Рисунок 2.2 – динаміка змін витрат ТОВ «УКРАЇНСЬКА ФАРМАЦЕВТИЧНА КОМПАНІЯ»

Джерело: складено автором на основі розрахунків

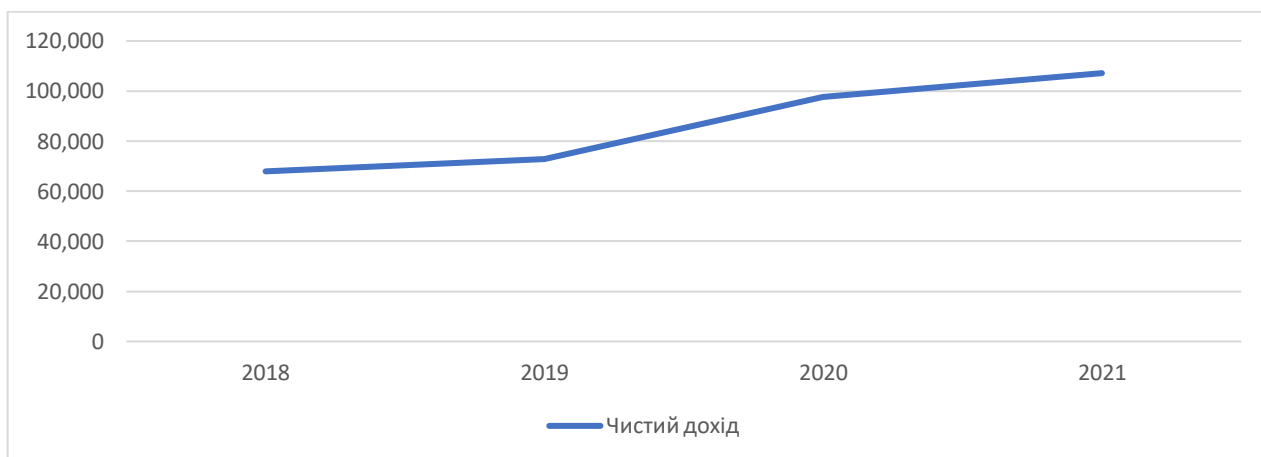


Рисунок 2.3 – динаміка зміни чистого доходу ТОВ «УКРАЇНСЬКА ФАРМАЦЕВТИЧНА КОМПАНІЯ»

Джерело: складено автором на основі розрахунків

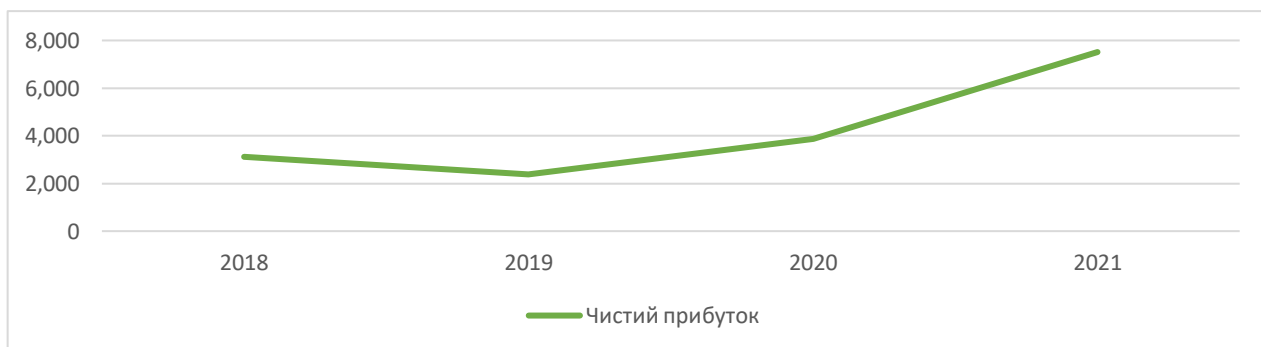


Рисунок 2.4 – Динаміка змін чистого прибутку ТОВ «УКРАЇНСЬКА ФАРМАЦЕВТИЧНА КОМПАНІЯ»

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Із графіків вище ми можемо побачити практично однакову тенденцію для витрат та доходів, що є індикатором рівномірних змін відповідно до ринкової ситуації. Не спостерігається дисбаланс чи диспропорції, проте видно, що збільшення доходу спричинене збільшення обсягів продажу та збільшення ціни, а не зниженням собівартості. Це показує тенденцію на ринку – якість залишається на тому ж рівні при збільшенні ціни. Така ситуація невтішна, але, на жаль, притаманні зараз всім галузям в Україні.

У висновку відмічу, що менеджмент на підприємстві є на високому рівні, ефективність управління дозволяє швидко реагувати на ринкові ситуації для зміни виробничих планів, обсягів та цін продажу. Але теж варто зазначити, що на даному етапі менеджмент ставить в пріоритетах вище отримання доходу за рахунок збільшення масштабу, а не інновацій чи зниження собівартості. З однієї сторони такий шлях не покращить ринкових позицій, лише закріпить у відношенні до інших учасників ринку, а з іншої, при виробництві генеричних препаратів значне зниження собівартості не дасть дуже вагомого ефекту приросту прибутку, при значних витратах на пошук альтернатив.

Аналіз виробництва та реалізації продукції підприємства. Щоб виділити основні елементи, які цікавитимуть нас у даному дослідженні, перш за все варто згадати, які процеси ведуться на підприємстві для отримання прибутку. ТОВ «Українська Фармацевтична Компанія» займається оптовою торгівлею генеричних лікарських засобів, які відносяться до аптечного ринку України. Підприємство займається формуванням виробничих планів, забезпеченням виробників сировиною, відвантаженням готової продукції із заводу на склади, проте основним бізнес-процесом, який генерує дохід підприємства, є безпосередній продаж партнерам-дистриб'юторам. У зв'язку із цим, найбільш цікавим для нас є дослідження продукції, яка надходить до складів досліджуваного підприємства для подальшої реалізації, а не виробничий чи реалізаційний процеси.

Для підприємства-дистриб'ютора при виборі партнера для закупівлі товару є важливими перш за все ширина номенклатури та обсяги продукції, потім ціна закупівлі та націнка, лише в кінці постає логістичне питання. Із останніми пунктами

у досліджуваного підприємства проблем немає, адже склади у Києві, заповнені продукцією та готові продати і відвантажити її в будь-який момент – це ледь не найкомфортніший варіант для закупівлі фармацевтичних препаратів для дистриб'юторів. Щодо ціни та націнки можна домовлятися по факту, знаходячи компроміси відповідно до кількості товару при закупівлі, частоти цих закупівель чи через додатковий інтерес сторін. Дані питання не стосуються безпосередньо характеристик товару, тому зосередження на асортименті лікарських засобів, їх кількості у натуральних величинах та відповідність стандартам якості, є більш вагомими факторами при виборі партнера. Саме тому варто зосередити увагу на цьому при дослідженні виробничих і реалізаційних потужностей.

Наразі в УФК є 2 партнери-виробники у яких закупляються 24 препарати для подальшого оптового продажу: АТ «Біолік», яке забезпечує досліджуване підприємство рідкими препаратами, та ТОВ «Форсаж Плюс», що надає таблетки та капсульовані ліки. Також ТОВ «Біофактор», ТОВ «Астрафарм» і ПАТ «Вітаміни» є ситуативними постачальниками. Розглянемо асортимент та опис кожної позиції для дослідження потенціалу підприємства в розрізі сегментів споживачів та частки ринку.

У таблиці 1 нижче наведено 24 препарати, які на даний момент ТОВ «Українська Фармацевтична Компанія» реалізує на постійній основі. З неї можна зробити висновки, щодо сегментів цільової аудиторії досліджуваного підприємства. Номенклатура та асортимент забезпечує потреби наступних груп споживачів:

- Чоловіки з еректильною дисфункцією
- Жінки із мінорними захворюваннями статевих органів
- Чоловіки та жінки із неврологічними відхиленнями
- Чоловіки та жінки із перевтомою, стресами, високими навантаженнями
- Чоловіки та жінки із захворюваннями кишкового тракту
- Чоловіки та жінки із серцево-судинними проблемами
- Діти з кашлем
- Літні люди із проблемами з мозковою активністю
- Люди, які шукають засоби для загального покращення функціонування організму або для профілактики легких захворювань

Як бачимо, широкий спектр генеричних препаратів покриває майже увесь наявний ринок в розрізі споживачів: є різні вікові категорії, різні статі, різні засоби для різних видів захворювань. Відсутність єдиного напрямку виробництва і закупівлі з однієї сторони збільшує витрати (або зменшує доходи) пов'язані із диверсифікацією товарної лінії, проте значне покриття ринку дозволяє реалізовувати більшу частку вироблених товарів. Також варто окремо вказати на наявність перекису водню та Сорпектину, препаратів, що наявні в будь-якій аптеці або медичній установі.

Таблиця 2.1 – Опис асортименту ТОВ «УКРАЇНСЬКА ФАРМАЦЕВТИЧНА КОМПАНІЯ»

Назва	Опис товару	Форма випуску	Ціна на ринку
Більзам «Вігор»	Бальзам для перорального застосування (Фізичні та емоційні перевантаження, стреси, астено-вегетативний синдром)	Пляшки об'ємом 250 та 500 мл	55-60 грн (250 мл) 85-110 грн (500 мл)
Заліза сахарат (Залізне вино)	Профілактика і лікування залізодефіцитних станів різної етіології.	Пляшечки з розчином 100 г	37-42 грн
Бероз	Настойка для перорального застосування.	Баночки по 100 мл	5-20 грн
Перекис водню 3%	Розчин для зовнішнього застосування, застосовують для зупинки капілярної кровотечі при поверхневому ушкодженні тканин, носових кровотечах, для обробки слизової оболонки при стоматитах, пародонтитах, ангінах, гінекологічних захворюваннях, а також при гнійних ранах.	Флакон полімерний 100 мл	7-10 грн
Кардіолін	Краплі для перорального застосування, при комплексному лікуванні нейроциркуляторної дистонії, неврозів серця, ішемічної хвороби серця	Флакон 50 мл	87-110 грн
А-Дістон	Краплі для перорального застосування, застосовують у комплексному лікуванні функціональних розладів діяльності серцево- судинної системи	Флакон 50 мл	77-92 грн
Максісорб	Порошок для оральної суспензії при гострих кишкових захворюваннях	Флакон 2 г	164 грн
Меркурід	Гранули для застосування у комплексній терапії запальних процесів	Контейнер 20 г	250-325 грн
Просталад	Настоянка для перорального застосування при профілактиці чи комплексному лікуванні ДГПЗ та захворювань сечовивідних шляхів	Флакон 100 мл	182-200 грн
Родіоли екстракт рідкий	Рідкий екстракт що застосовується при астеничних станах, підвищеній втомлюваності, неврастенії, вегето-судинній дистонії, періоду реконвалесценції, зниженні працездатності	Флакон 25 мл	53-82 грн
Мікстура дитяча від кашлю	Порошок для оральної суспензії при кашлі	Флакон 19,55 г	50-60 грн
ІОВ-Малюк УФК	Гранули гомеопатичні, застосовуються при аденоїдах, хронічному тонзиліті, респіраторних захворюваннях, частих застудах у дітей	Флакон 20 г	134-201 грн
Сольвенцій	Розчин оральний використовується у складі комплексної терапії для лікування остеохондрозу	Флакон 25 мл	141-153 грн
Холедіус	Краплі оральні при лікуванні хвороб підшлункової залози та жовчного міхура	Флакон 25 мл	139-142 грн
Лоросан	Спрей оромукозний, розчин, застосовується при гострих респіраторних захворюваннях, ангіні, ларингіті, фарингіті та для профілактики везикулярного стоматиту	Флакон з насосом-дозатором з розпилювачем 30 мл	189 грн
Інтіваг	Глобули для вагінального застосування для місцевого застосування у піхві, щоб підтримувати нормальний рівень кислотності, рекомендується застосовувати в якості допоміжного засобу для підтримання нормальної флори у піхві під час та після лікування антибіотиками при рецидивах вагінальних інфекцій або інфекцій сечостатевої системи	Упаковка, 2 блістери по 5 штук	314 – 386 грн.

Продовження таблиці 2.1

Гіалотім	Глобули для вагінального застосування, призначені для місцевого застосування у піхві. Застосовується для зволоження слизової оболонки піхви в умовах, що супроводжуються сухістю слизової оболонки піхви	Упаковка, 2 блістери по 5 штук	341-393 грн
Гіалуфіл	Супозиторії для ректального застосування, Призначені для місцевого застосування у прямій кишці для зволоження та захисту слизової оболонки за умов, що вимагають стимуляції процесів природньої регенерації та загоєння слизової оболонки прямої кишки та заднього проходу	Упаковка, 2 блістери по 5 штук	335-387 грн
Просталад Актив	Капсули, що приймаються як джерело амінокислот, магнію та цинку, а також в якості додаткового засобу під час терапії, направленої на нормалізацію функціонального стану сечостатевої системи у чоловіків, особливо при еректильній дисфункції (для посилення лібідо і потенції), при розладах сечовипускання на тлі хронічного простатиту	3 блістери по 10 штук	271 – 332 грн
Грацивен	Капсули, приймаються в якості загальнозміцнюючого засобу, що сприятливо впливає на стан судин	3 блістери по 10 штук	229-270 грн
Інофемін	Капсули, що використовуються як засіб, що сприятливо впливає на стан жіночої статеві системи та гормонального балансу	3 блістери по 10 штук	340-356 грн
Вазавітал	Капсули, які призначають дорослим для профілактики та у комплексному лікуванні: • дисциркуляторної енцефалопатії з порушеннями уваги, пам'яті, сприйняття, зниженням інтелектуальної спроможності; • при початковій стадії хвороби Альцгеймера; • нейросенсорних порушень: кохлеовестибулярний синдром (шум у вухах, гіпоакузія, запаморочення); • діабетичної ретинопатії; • артеріопатії нижніх кінцівок (біль при ходьбі, трофічні порушення); • синдрому Рейно	3 блістери по 10 штук	140 – 227 грн
Вазавітал Нейро	Капсули, сприятливо впливають на мікроциркуляцію крові в тканинах та органах, стан пам'яті, концентрацію уваги, здатності до навчання, аналіз інформації. Може бути рекомендована лікарем як додаткове джерело вітамінів С, Р, В1, В2, В6, В12 та біологічно активних речовин рослинного походження з метою нормального функціонування нервової системи та нейрональних структур.	3 блістери по 10 штук	215-310 грн
Сорпектин	Капсули активованого вугілля з додаванням пектину	3 блістери по 10 штук	23- 32 грн

Джерело: складено автором на основі інформації із веб-сайту підприємства [2]

Щоб дослідити більш детально реалізацію товару, використовуються різні коефіцієнти, які пов'язані із виробництвом та реалізацією виробленого товару. Проте не всі із них підходять у нашому випадку. Наприклад, немає сенсу розраховувати коефіцієнт ритмічності виробництва, оскільки є декілька виробників із багатьма лініями та альтернативами виробництва та продукцією, яка відрізняється за термінами виробництва через унікальну рецептуру. Підприємство лише закуповує та відвантажує на свої склади готову продукцію, яка щоразу за своєю структурою різна. Те ж стосується ступеню виконання виробничого завдання, оскільки через описану вище ситуацію, не існує чіткого плану поставок. Максимум, що ми можемо розглянути в даному випадку, це запити на ПрАТ «Біолік» та ТОВ «Форсаж Плюс», для яких досліджуване підприємство формує виробничий план. Проте цей план завжди розраховується з певним недозавантаженням, тому зазвичай він завжди виконується на максимум. До того ж план оновлюється раз на декілька місяців після виробництва запланованої партії, тому можна з упевненістю сказати, що нове замовлення йде до роботи після виробництва повного попереднього плану, тому за такою системою, виробничий план, який надається, завжди виконується на 100%. За тієї ж причини важко розрахувати сортність продукції. У даному дослідженні єдиним вагомим показником, який може слугувати індикатором для нас, є середня ціна на ринку та коефіцієнт браку.

За даними працівників ТОВ «Українська Фармацевтична Компанія», безпосередньо під час виробництва брак не перевищує 1% від усієї виготовленої продукції, при чому він стосується моментів фасування, бутілювання, пакування і т. д. Браку у самій продукції немає, оскільки проходиться постійна перевірка та сертифікація, тому лікарські засоби виходять з виробничих ліній без браку, проте на наступних етапах, ризик забракувати продукцію зростає. Так, наприклад, після виходу із заводу, коефіцієнт браку зростає і вже 1% змінюється на 2,5-4%, через транспортування, зберігання або непередбачувані обставини. Саме такий відсоток наявний на досліджуваному підприємстві під час продажу

дистриб'юторам. Надалі він не сильно зростатиме, тому фармацевтична продукція, яка надходить безпосередньо до місць реалізації рідко досягає 5% браку відносно первісного об'єму виробітку.

Якщо досліджувати середньоринкову ціну препаратів, то вона відрізняється навіть між мережами аптек, через різну націнку та різний об'єм поставок в ці аптеки, тому чіткого значення бути не може. Варто досліджувати ціни, які виставляє підприємство при реалізації. Щоб ефективніше оцінити ці показники розглянемо спершу динаміку змін витрат на закупівлю, загальних витрат та чистого доходу підприємства.

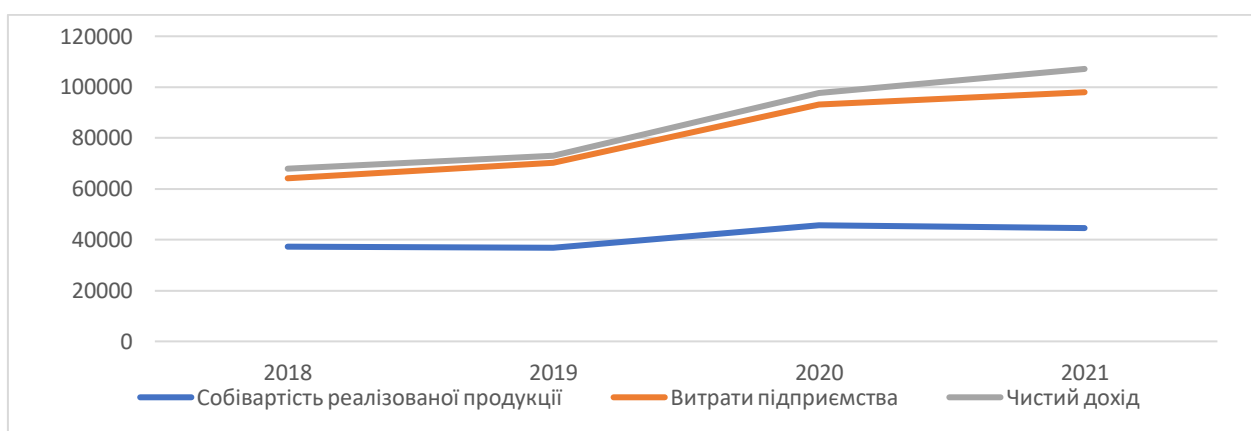


Рисунок 2.5 – Динаміка змін загальних витрат, собівартості та чистого доходу ТОВ «УКРАЇНСЬКА ФАРМАЦЕВТИЧНА КОМПАНІЯ»

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства.

Як видно з рисунку 2.5, протягом останніх років собівартість продукції, тобто ціна її закупівлі не виросла досить сильно, зміни були лише відповідно до ринкових ситуацій та виробничих моментів. Проте загальні витрати підприємства значно зросли. Очікувано, що ціни товарів піднімуться теж, проте зазвичай підприємство змінює ціни не у відповідності до загальних витрат, а у відповідності до закуплених товарів. Тобто націнка відбувається на базі собівартості реалізованої продукції. Але попри це ЧД та витрати мають майже ідентичну динаміку, тому що загальна рентабельність підприємства завжди утримується на рівні до 10%.

Із опису вище, можна виділити основні висновки, щодо діяльності підприємства у розрізі продукції, яку воно реалізує. Позиціонування на ринку

досить цікаве, оскільки широкий асортимент генеричних препаратів, які відносяться до сегменту дешевих ліків, покриває значну частину цільової аудиторії аптек. Дешеві поширені ліки, які є частими рекомендаціями лікарів, як засоби профілактики та первинного лікування, досить вдалий вибір продукції, яку варто масштабувати. Зростання обсягів виробництва хоч і незначне, та все ж суттєво збільшує кількість готової продукції на складах та позитивно впливає на динаміку доходу від реалізації.

Загалом, дослідження виробничо-реалізаційного потенціалу показало лише позитивні сторони ТОВ «УКРАЇНСЬКА ФАРМАЦЕВТИЧНА КОМПАНІЯ», що не дивно для беззбиткового підприємства у якого зростають доходи та прибуток. Але все ж є певні питання щодо оптимального використання ресурсів та логістики.

2.2. Аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «Українська Фармацевтична Компанія»

Аналіз основних фондів та оборотних активів підприємства

Таблиця 2.2 – розрахунок основних коефіцієнтів для аналізу ОФ та ОА

	2019	2020	2021
Коефіцієнт оновлення	82,85	30,14	22,67
Коефіцієнт вибуття	116,25	26,18	32,53
Коефіцієнт зносу	18,92	28,04	39,78
Фондомісткість	0,032	0,047	0,050
Фондоозброєність	105,18	210,55	245,31
Фондовіддача	31,53	21,11	19,86
Коефіцієнт оборотності загальний	1,52	1,76	1,64
КО запасів	10,01	11,50	11,25
КО дз	1,79	2,09	2,00
КО готової продукції	11,92	13,53	14,49
Тривалість обороту	237,55	205,03	220,17

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Користуючись фінансовою звітністю за 2019-2021 роки, сформуємо таблицю 1.1 з розрахованими показниками ефективності використання ОФ та ОА, для подальшого детальнішого розбору кожного із них. У даній таблиці відсутні розрахунки показників використання виробничих потужностей, оскільки це не є можливим та доцільним у розрізі даного дослідження. В цій

роботі розглядається ТОВ «УФК» зі штатом в 22 особи та відсутністю прямих виробничих потужностей, тому розраховані вище коефіцієнти стосуватимуться лише основних фондів та оборотних активів, які вказані у балансі досліджуваного підприємства.

Аналіз використання основних фондів. Для ефективного проведення аналізу використаємо систему показників, що характеризують взаємодію основних фондів на підприємстві.

Коефіцієнт оновлення характеризує частку нових, введених в експлуатацію у звітному періоді основних фондів у складі усіх основних фондів, наявних на кінець звітного періоду. Цей показник вказує скільки відсотків від загальної вартості основних фондів становлять фонди введені в експлуатацію у звітному періоді

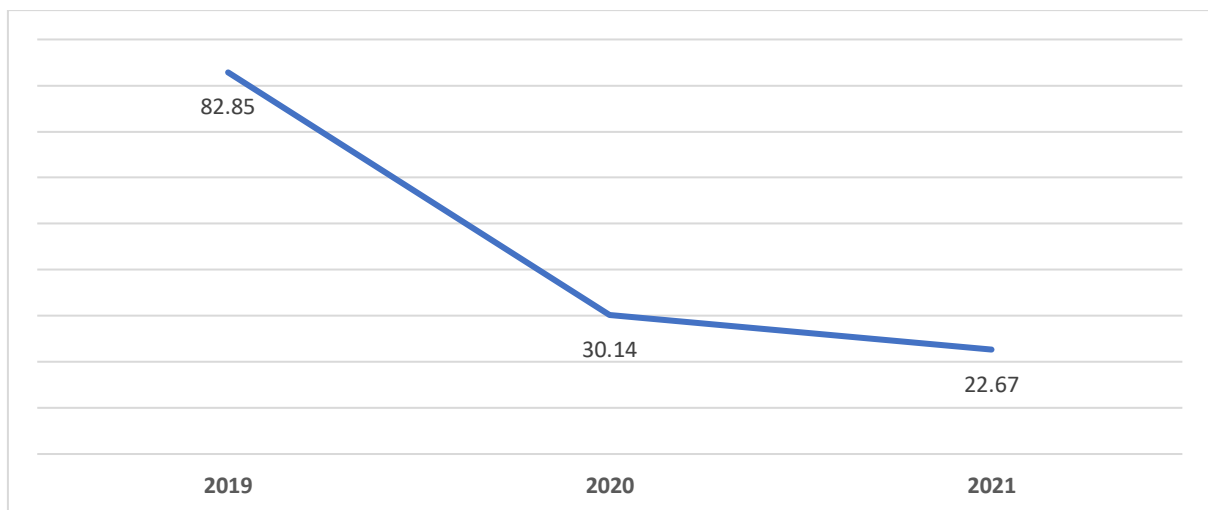


Рисунок 2.6 – Динаміка змін коефіцієнта відновлення

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Із рисунку 2.6 видно, що у 2019 році підприємство досить суттєво оновило свою матеріальну базу, тому близько 83% від усіх активів були новими. Враховуючи масштаб підприємства та специфіку діяльності, графік вище є природнім, оскільки у експлуатації знаходиться обладнання для зберігання фармацевтичної продукції, з терміном використання в середньому близько 5-10 років. Тому раз на декілька років відбувається суттєве оновлення, в той час як коефіцієнт оновлення в інші періоди показує на мінорні незначні

зміни. Та все ж варто відзначити також той факт, що зі збільшенням виробництва з'являється потреба у нових додаткових засобах для зберігання та транспортування продукції.

Коефіцієнт вибуття показує яка частка основних фондів, наявних на початок звітного року вибула в результаті старіння або зносу.

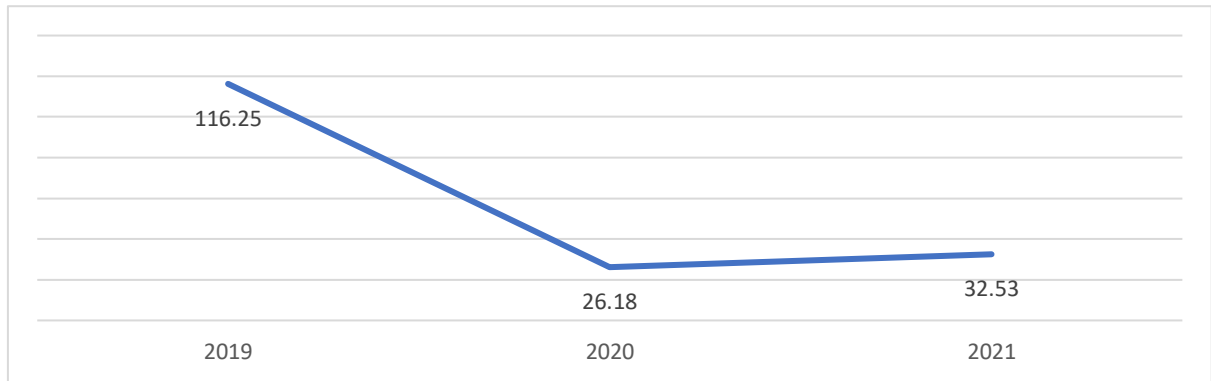


Рисунок 2.7 – Динаміка змін коефіцієнта вибуття

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Враховуючи реальний термін використання засобів виробництва, коефіцієнт вибуття на рівні 20-30% на рік є нормальним значенням. Проте даний показник є на нетиповому рівні в 116% у 2019 році, що можна пояснити значними інвестиціями та оновленням матеріальної бази. При чому протягом року вибули не тільки уже наявні на його початок основні фонди, а й частина нових введених в експлуатацію за різних причин.

Коефіцієнт зносу показує рівень зносу основних фондів у відсотках, відповідно до їх первісної вартості.

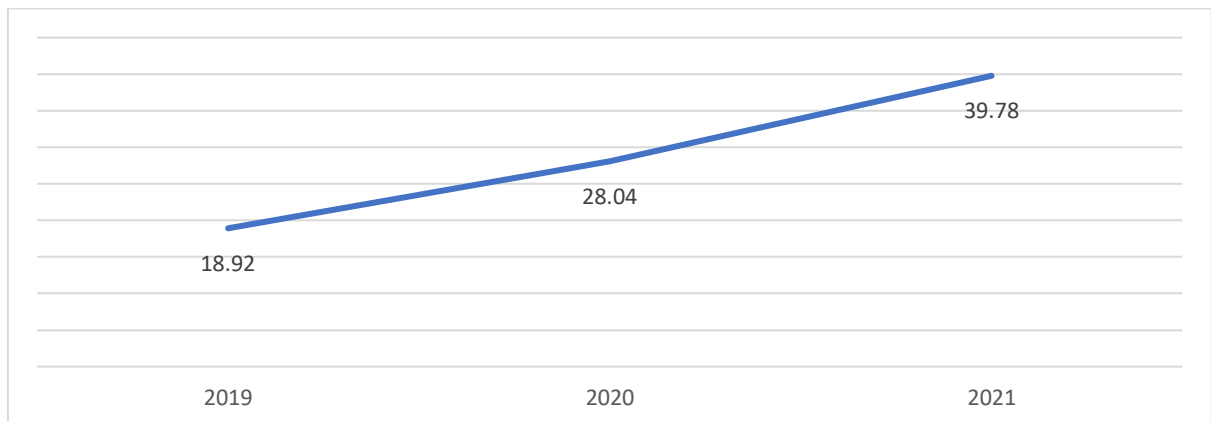


Рисунок 2.8 – Динаміка змін коефіцієнта зносу

Джерело: складено автором на основі розрахунків

На рисунку 2.8 видно, що підприємство використовує основні фонди з орієнтовним терміном експлуатації до 10 років та своєчасно оновлює та виводить фонди. Це зумовлює чіткий і стабільний приріст коефіцієнта зносу приблизно на 10% на рік незалежно від зміни цін та кількості введених у експлуатацію основних фондів.

Після розгляду показників стану основних фондів, варто звернути увагу на ефективність використання цих основних фондів.

Для розрахунку *фондовіддачі* варто враховувати дохід від реалізації, як основний показник виробництва на підприємстві. У нашому випадку, всі реалізовані товари показують ефективність діяльності підприємства і є кінцевим результатом його діяльності.

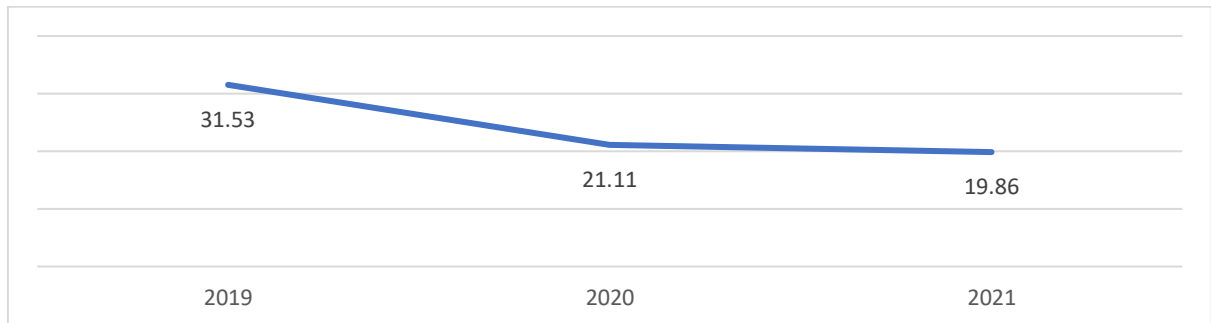


Рисунок 2.9 – Динаміка змін фондовіддачі

Джерело: складено автором на основі розрахунків

На рисунку 2.9 можемо помітити негативну тенденцію, щодо зниження рівня фондовіддачі. Зумовлений він, перш за все доволі стрімким збільшенням вартості основних фондів, що пов'язано із оновленням матеріальної бази, та трохи меншим збільшенням доходу від реалізації.

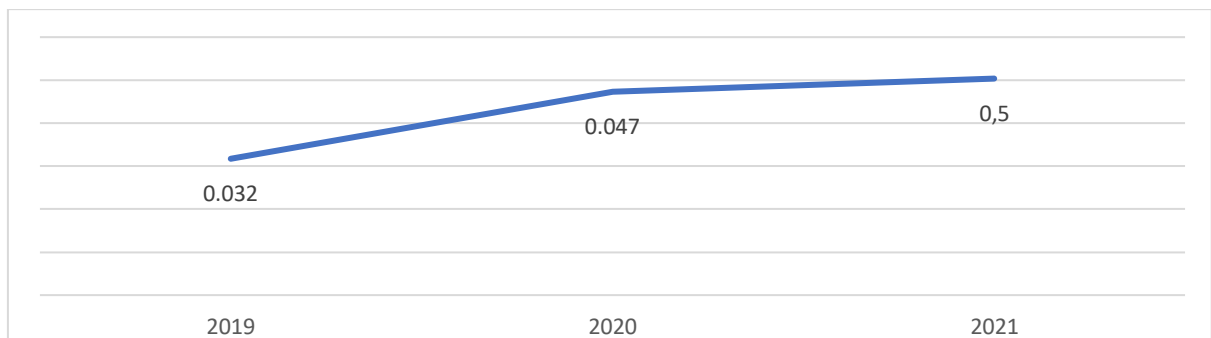


Рисунок 2.10 – Динаміка змін фондомісткості

Джерело: складено автором на основі розрахунків

На графіку, який показує *фондомісткість*, аналогічна ситуація (тому що він обернений). На реалізацію товару на 1 гривню підприємство використовує все більше основних фондів щороку. Загалом така тенденція невітійна, проте якщо розглядати її в розрізі збільшення вартості основних фондів, залежно від ситуації на ринку та в країні чи світі загалом, то даним ростом можна знехтувати, оскільки він природний.

Ще одним показником, який описуватиме ефективність використання ОФ є *фондоозброєність*.

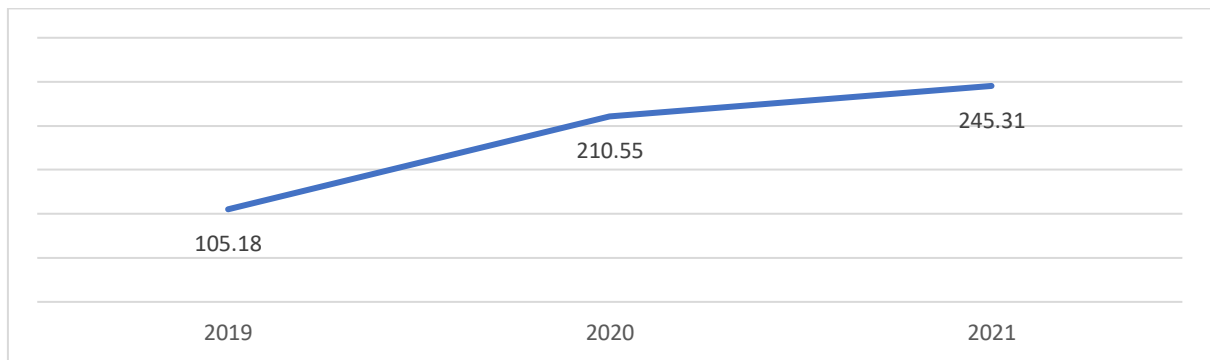


Рисунок 2.11 – Динаміка змін фондоозброєності

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Зростання даного показника зумовлене все тими ж причинами, що й вище. Тут варто лише виділити те, що стала кількість персоналу та зростання вартості ОФ не дають точної інформації, щодо кількості та якості ОФ чи їх вплив на загальну виробничу картину, зате можна відстежити зростаючу кількість фондів на одного працівника.

Аналіз використання оборотних активів. Для дослідження ефективності використання оборотних активів варто звернути увагу на загальний коефіцієнт оборотності, та на коефіцієнти оборотності складових ОА.

Коефіцієнт оборотності показує скільки повних оборотів можуть зробити оборотні активи підприємства за досліджуваний період, що є індикатором ефективності використання ОА. оборот, Попри те, що нормативне значення таких показників для кожної галузі та окремо взятих

підприємств різні, підприємства зазвичай прагнуть зменшити оборотність. Дослідимо активи ТОВ «УФК» на наявність такої тенденції.

Зобразимо нижче на графіках рух *коефіцієнтів оборотності для дебіторської заборгованості, запасів та готової продукції*. Гроші та їх еквіваленти, витрати майбутніх періодів та інші оборотні активи у дослідження не включено, оскільки значення занадто сильно відрізняються у даних періодах і зазвичай такі елементи є ситуативними на досліджуваному підприємстві.

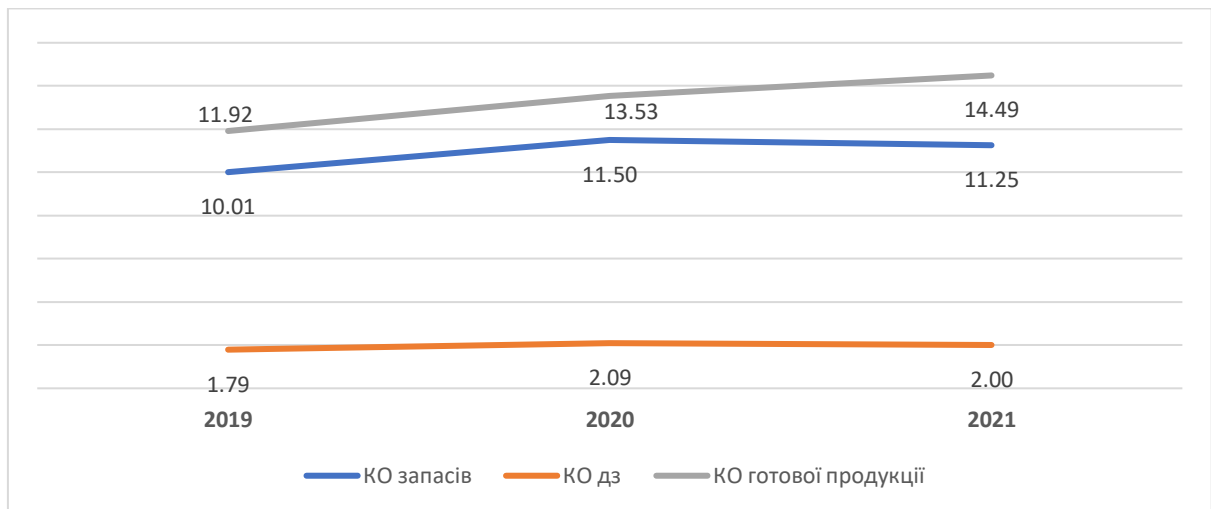


Рисунок 2.12 – Динаміка змін коефіцієнтів оборотності

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Як бачимо, загалом явної тенденції немає, усі показники тримаються на приблизно одному рівні з мінімальним ростом. Для більш показових результатів варто досліджувати такі показники на більшому часовому відрізку. Рисунок 8 варто використовувати для отримання оперативної інформації щодо стану підприємства, тому нас вони цілком задовольняють. Тепер варто поглянути на *загальний коефіцієнт оборотності*.

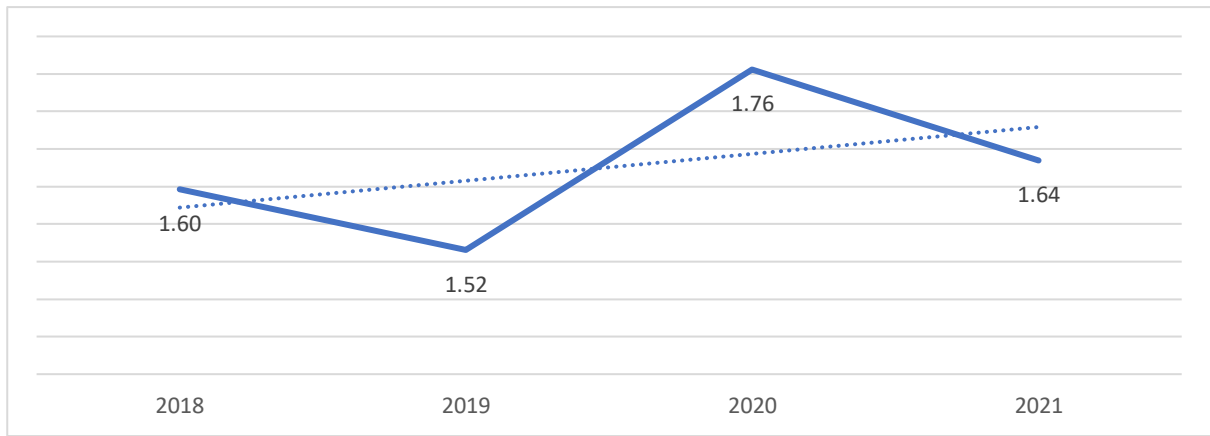


Рисунок 2.13 – Динаміка змін коефіцієнта оборотності ОА

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Оскільки підприємства бажають зменшити оборот, то варто орієнтуватися на збільшення коефіцієнту оборотності, як бачимо за останні роки чіткої тенденції не сформувалося, проте побудована лінія тренду вказує, на потенційний ріст даного показника. Розрахуємо безпосередньо тривалість обороту, проте навіть без точних чисел, видно тенденцію до зниження (обернена до тенденції росту коефіцієнта оборотності)

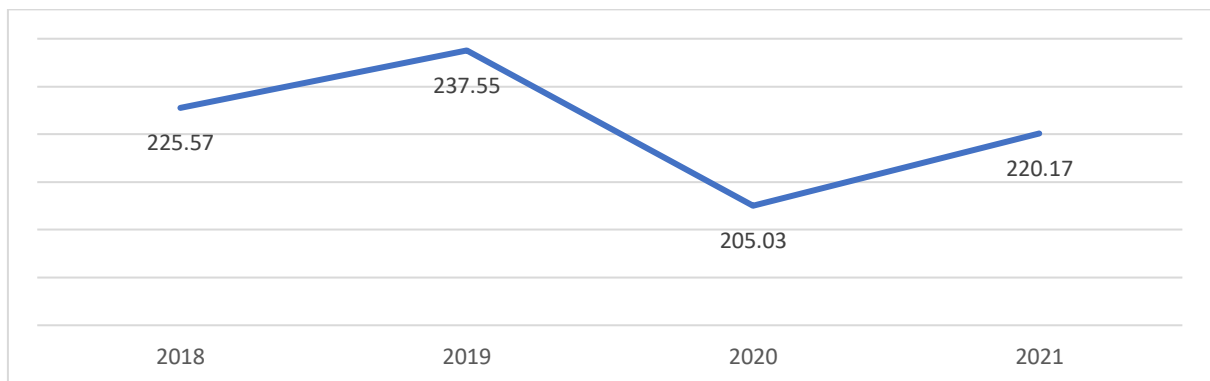


Рисунок 2.14 – Тривалість обороту за 2018-2021 рр.

Джерело: складено автором на основі розрахунків

За фінансовий рік, який триває 360 днів, оберт триватиме близько 200-240 днів. Перш за все, це пов'язано з тим, що підприємство постійно підтримує безперебійне виробництво на заводі, формуючи запаси сировини для виробництва та самі виробничі плани, з подальшим вивезенням готових товарів на склади для продажу. Постійний потік готової продукції для продажу дає змогу заповнювати склади, та по максимуму реалізувати в межах

замовлень дистриб'юторів, таким чином формуючи досить високий та систематичний дохід від реалізації, перевищення якого над середньорічними активами і є запорукою збільшення оборотності.

Аналіз ліквідності та платоспроможності підприємства. *Ліквідність* – це здатність підприємства розраховуватися зі своїми поточними зобов'язаннями перед контрагентами шляхом перетворення активів на гроші. Ліквідність підприємства свідчить про наявність грошових коштів для термінового виконання фінансових зобов'язань даного періоду. Чим вищі показники ліквідності, тим більш платоспроможним є підприємство.

Для дослідження показника платоспроможності ТОВ «Українська Фармацевтична Компанія» складемо таблицю із розрахованими коефіцієнтами ліквідності за останні 4 роки.

Таблиця 2.3 – Показники ліквідності і платоспроможності підприємства

	Розрахунок	2018	2019	2020	2021
Коефіцієнт поточної ліквідності (норма ≥ 2)	Поточні активи / поточні зобов'язання	1,69	1,55	1,45	1,50
Коефіцієнт швидкої ліквідності (норма ≥ 1)	(Поточні активи – запаси) / поточні зобов'язання	1,46	1,30	1,24	1,28
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (норма $\geq 0,2$)	Грошові кошти / поточні зобов'язання	0,006	0,000	0,004	0,085
Коефіцієнт загальної ліквідності (норма ≥ 1)	$(A1 + 0,5 \cdot A2 + 0,3 \cdot A3) / (П1 + 0,5 \cdot П2 + 0,3 \cdot П3)$	0,88	0,72	0,69	0,78

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Коефіцієнт поточної ліквідності (або ж коефіцієнт покриття) показує скільки поточних активів припадає на 1 гривню поточних зобов'язань. Якщо підприємство має більше активів ніж зобов'язань – його можна вважати успішно функціонуючим. Загалом, у економічних науках прийнято вважати, що нормативним показником є той коефіцієнт, що більше або дорівнює 2. Такий підхід пояснюється практикою що склалася, згідно з якою, при ліквідації активів, їх продажна ціна на аукціоні становить приблизно половину їх ринкової вартості. Іншими словами, якщо вартість активів зменшиться вдвічі, виручки, що залишилися, буде достатньо для погашення поточної заборгованості в тому випадку, якщо до ліквідації коефіцієнт дорівнював 2:1. У нашому ж випадку, поточні активи в основному складаються із різного виду

дебіторських заборгованостей, сума яких перевищує суму усіх поточних зобов'язань підприємства, тому вважаю доцільним для досліджуваного підприємства нормативним значенням вважати $K \geq 1$. Також, підставою для зміщення нормативного значення показника трохи нижче, є фактична відсутність витрат та доходів майбутніх періодів, які є частиною формули розрахунку. У деякі роки вони дорівнювали 0, або були у тисячі разів менші, ніж інші елементи формули (ОА та ПЗ). Тому у даному дослідженні такими доволі ситуативними показниками можна знехтувати. Зобразимо на рисунку 1 динаміку змін коефіцієнта поточної ліквідності.

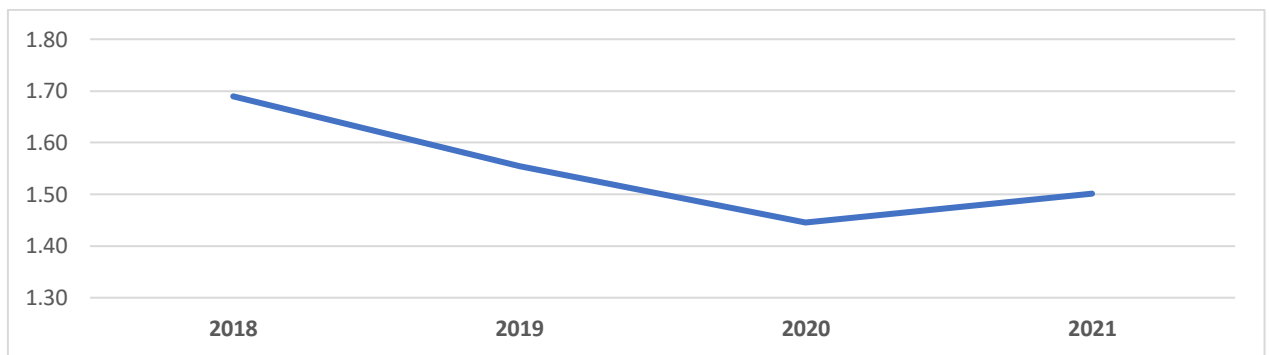


Рисунок 2.15 – Динаміка змін коефіцієнта поточної ліквідності

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Протягом досліджуваного періоду, цей показник знаходиться в межах 1 та 2, що означає перевищення активів над зобов'язаннями менше ніж 2 рази. Цього цілком досить, щоб вважатися ліквідним, проте тенденція спаду та не дуже велика перевага активів над зобов'язаннями, ставлять підприємство у ризикове становище.

Більш точним індикатором ліквідності є **коефіцієнт швидкої ліквідності**, за рахунок виключення запасів із формули розрахунку. Динаміка цього показника показана на рисунку 2.16.

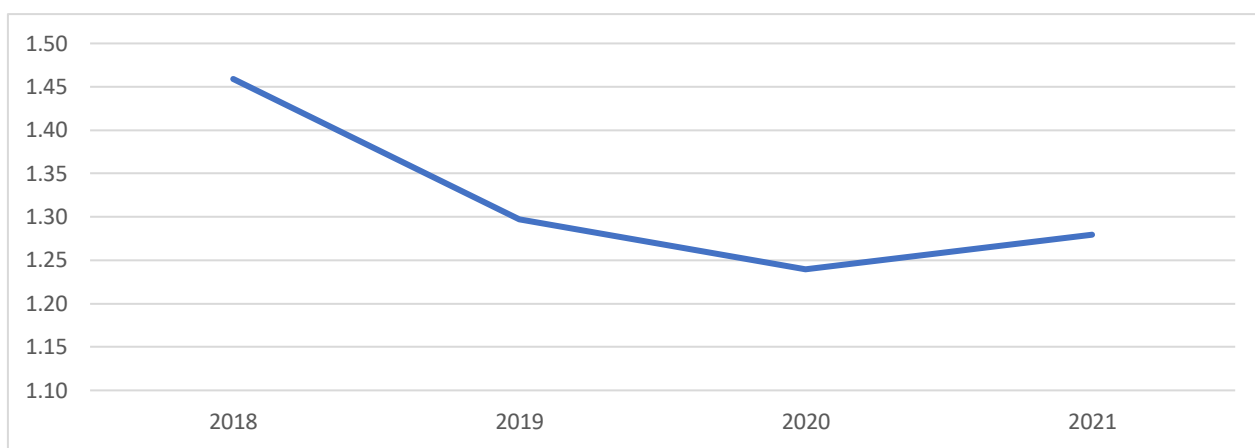


Рисунок 2.16 – Динаміка змін коефіцієнта швидкої ліквідності

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Перш за все потрібно відзначити, що два попередні графіки зображають однакову динаміку. Можна зробити висновок, щодо пропорційності оборотних активів підприємства: при виключенні запасів із розрахунку малюнок на графіку не змінився, отже на підприємстві має місце рівномірна зміна всіх елементів ОА. Оскільки для розрахунку використовуються найбільш ліквідні оборотні активи, нормативне значення даного коефіцієнта становить $K \geq 1$. У нашому дослідженні показники коефіцієнта швидкої ліквідності коливаються в межах 1-1,5, що є хорошим показником платоспроможності підприємства. Варто звернути увагу на різницю між коефіцієнтами поточної та швидкої ліквідності. Вони відрізняються між собою на мінімальне значення, що показує перевагу високоліквідних активів на низьколіквідними. Отже, при розрахунку загальної можливості підприємства розплачуватися за зобов'язаннями, можна зробити висновок про достатню ліквідність підприємства.

Але для оцінки повної картини необхідно також враховувати можливість підприємства погашати борги негайно. Для цього було розраховано **коефіцієнт абсолютної ліквідності**, динаміку якого зображено на рисунку 2.17.

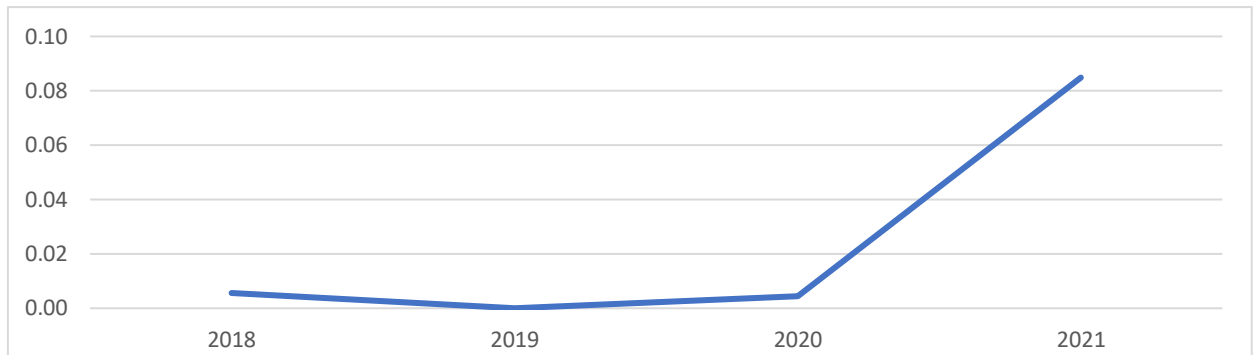


Рисунок 2.17 – Динаміка змін коефіцієнта абсолютної ліквідності

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Здатність підприємства до негайного погашення боргів є мінімальною, практично відсутньою. Кількість грошових коштів та їх еквівалентів на підприємстві знаходяться на такому рівні, який не дозволяє погасити навіть 1% поточних зобов'язань. На мою думку, це пов'язано із великим оборотом сировини і товару, обіг яких відбувається між виробниками, дистриб'юторами та досліджуваним підприємством у натуральних величинах, цей факт підтверджує наявність дебіторської заборгованості за товари та послуги та фактична відсутність грошових коштів.

Коефіцієнт загальної ліквідності показує стан платоспроможності в комплексі. При розрахунку даного показника відокремлюються групи активів та пасивів відповідно до їх потенційної ліквідності та терміну відповідно:

Високо ліквідні активи	A1 – Грошові кошти та їх еквіваленти
Швидко ліквідні активи	A2 – Дебіторська заборгованість
Повільно ліквідні активи	A3 – Матеріальні цінності (сировина)
Найбільш термінові пасиви	П1 – Кредиторська заборгованість
Короткострокові пасиви	П2 – Короткострокові кредити та позики
Довгострокові пасиви	П3 – Довгострокові кредити та позики

При розрахунку загального комплексного коефіцієнта ліквідності, зіткнулися із наступною ситуацією:

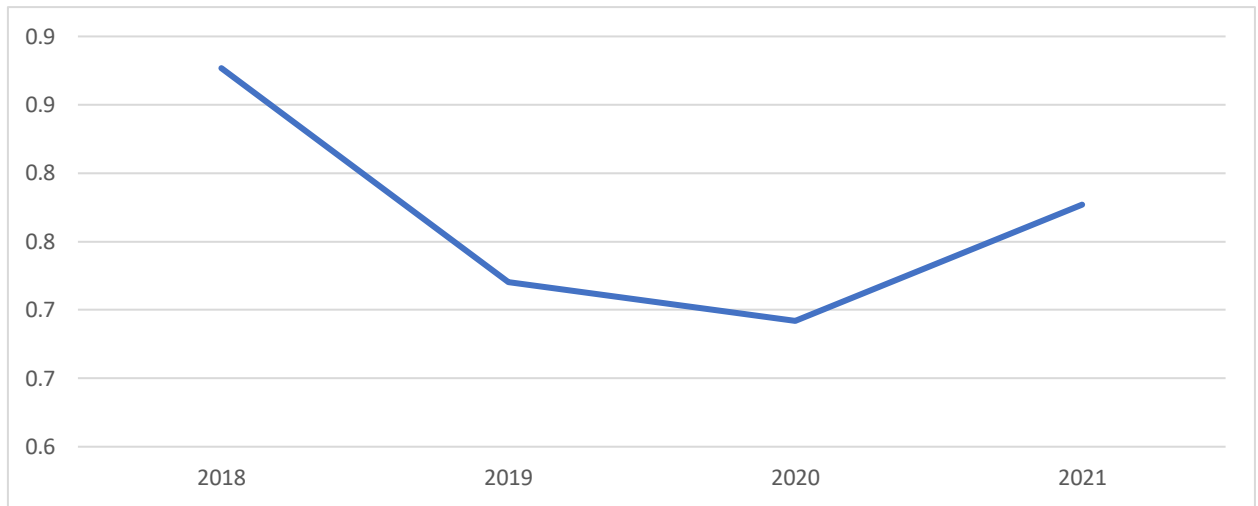


Рисунок 2.18 – Динаміка змін коефіцієнта загальної ліквідності

Джерело: складено автором на основі розрахунків

На рисунку 2.18 видно, що протягом останніх 4 років ситуація кардинально не змінювалася, і утримання на рівні 0,6-0,9, при нормативному значенні 1, для досліджуваного підприємства не є небезпечно.

У висновку до дослідження ліквідності та платоспроможності можна зазначити наступне: підприємство має достатньо оборотних активів, щоб розрахуватися із своїми поточними зобов'язаннями, проте у нього немає можливості погасити найбільш термінові із них. Великий товаропотік та відсутність розрахунків за товари по факту при купівлі збільшують кількість дебіторської заборгованості та зменшують кількість грошових коштів. І хоча сума всіх активів залишається незмінною, ліквідність підприємства знижується, хоча і не є критичною.

Аналіз фінансової стійкості підприємства.

Таблиця 2.4 – Показники фінансової стійкості підприємства

	Розрахунок	2018	2019	2020	2021
Коефіцієнт автономії	Власний капітал / Сума пасивів	0,44	0,41	0,36	0,39
Коеф. Забезпечення ВОК	(Власний капітал – основні фонди) / поточні активи	0,45	0,36	0,31	0,35

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Коефіцієнт фінансової автономії – один з найбільш важливих показників фінансової стійкості. Він дорівнює співвідношенню власного

капіталу компанії до всіх фінансових ресурсів. Значення показника говорить про те, яку частину своїх активів компанія здатна профінансувати за рахунок власних фінансових ресурсів. Зазвичай нормативне значення показника знаходиться в межах 0,45 - 0,55. Більш низьке значення може говорити про високий рівень фінансових ризиків. Значення показника фінансової автономії вище 0,6 говоритиме про те, що компанія використовує не весь свій потенціал. Таке ж нормативне значення і у **коефіцієнта забезпечення власними оборотними коштами**, який характеризує достатність ВОК для формування запасів підприємства. У нашому випадку, обидва показники знаходяться нижче норми, при чому в обох є тенденція до зниження.

Якщо керуватися загальними правилами оцінювання, то фінансова стійкість підприємства є проблемною на даному етапі, хоча і не на критичному рівні. Проте тут варто врахувати і той факт, що підприємство формує свій дохід за рахунок збільшення ОА. Запаси, сировина і готова продукція – все це є основою реалізації та виробництва і все воно формуватиме додатковий дохід і прибуток не залежно від кількості власного капіталу. Звичайно, потрібно намагатися фінансувати свою діяльність за рахунок виключно власних коштів, але наразі налагоджена система фінансування діяльності не може бути повністю покрита за рахунок власних коштів, без зменшення загального прибутку підприємства.

Аналіз ділової активності.

Таблиця 2.5 – Показники ділової активності

	Розрахунок	2019	2020	2021
Коеф. Оборотності активів	Чиста виручка / середня вартість активів	1,42	1,62	1,50
Коеф оборотності оборотних активів	Чиста виручка / середня вартість поточних ОА	1,52	1,76	1,64
Коеф. дебіт. заборг	Чиста виручка / середньорічна дебіторська заборгованість	1,79	2,09	2,00
Період обороту дебіт. заборг	365 / Кдз	203,9	174,57	182,18
Коеф. кредит. заборг.	Чиста виручка / середньорічна кредиторська заборгованість	6,60	6,86	6,34
Період обороту кредит. заборг	365 / Ккз	55,32	53,22	57,57

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Ділова активність – комплексна характеристика, яка відображає зусилля підприємств, спрямовані на забезпечення динамічності розвитку і досягнення поставлених цілей у різних напрямках діяльності. Основними цілями оцінки та аналізу ділової активності підприємств є здійснення ефективних управлінських рішень з метою забезпечення сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності за умов ринкового середовища.

Із таблиці вище, показники оборотності були уже описані раніше, проте тут додалися періоди оборотів дебіторської та кредиторської заборгованостей. Нормативного значення для таких показників немає, через специфіку підприємства, галузі чи партнерів, проте незмінним є завжди наступне правило: *позитивною можна вважати ту ситуацію, у якій оборотність кредиторської заборгованості менша, ніж дебіторської*. Як бачимо, саме така ситуація склалася на досліджуваному підприємстві, при чому різниця оборотностей кратна майже 3, що показує значу перевагу дебіторської заборгованості над кредиторською.

Аналіз результатів діяльності підприємства. Оскільки прибуток є визначним показником у діяльності будь-якого підприємства, дослідження результатів діяльності дозволяє через дослідження прибутковості отримати інформацію про додаткові зони розвитку.

Таблиця 2.6 – Результати діяльності підприємства

	Розрахунок	2018	2019	2020	2021
Коефіцієнт рентабельності активів	Чистий прибуток / сума активів	0,06	0,04	0,06	0,10
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	Чистий прибуток / власний капітал	0,15	0,11	0,16	0,25
Коефіцієнт рентабельності діяльності	Чистий прибуток / чиста виручка	0,05	0,03	0,04	0,07

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Із таблиці 2.6 чітко видно, що підприємство тримається на приблизно стабільному рівні рентабельності діяльності із мінімальним ростом, що є основним показником у даному блоці дослідження. Проте також спостерігаються схожі зміни у рентабельності активів та власного капіталу,

що означає збільшення ефективності використання підприємством наявних у нього ресурсів.

Важко підібрати конкретні рекомендації, що стосуються основних фондів підприємства, оскільки вони не стосуються виробництва продукції, а лише є допоміжними засобами для зберігання, транспортування та реалізації уже готових товарів. Тому питання про ефективність впливу ОФ досліджуваного підприємства на його діяльність не є доцільним. Із очевидних рекомендацій можна виділити лиш своєчасний контроль за функціонуванням наявних уже фондів, своєчасний ремонт та заміна в рамках термінів і умов експлуатації. А ось щодо оборотних активів підприємства, то варто поглянути на структурні зрушення та їх ефект на прибутковість підприємства. Для цього зобразимо 5 ліній динаміки відповідних показників

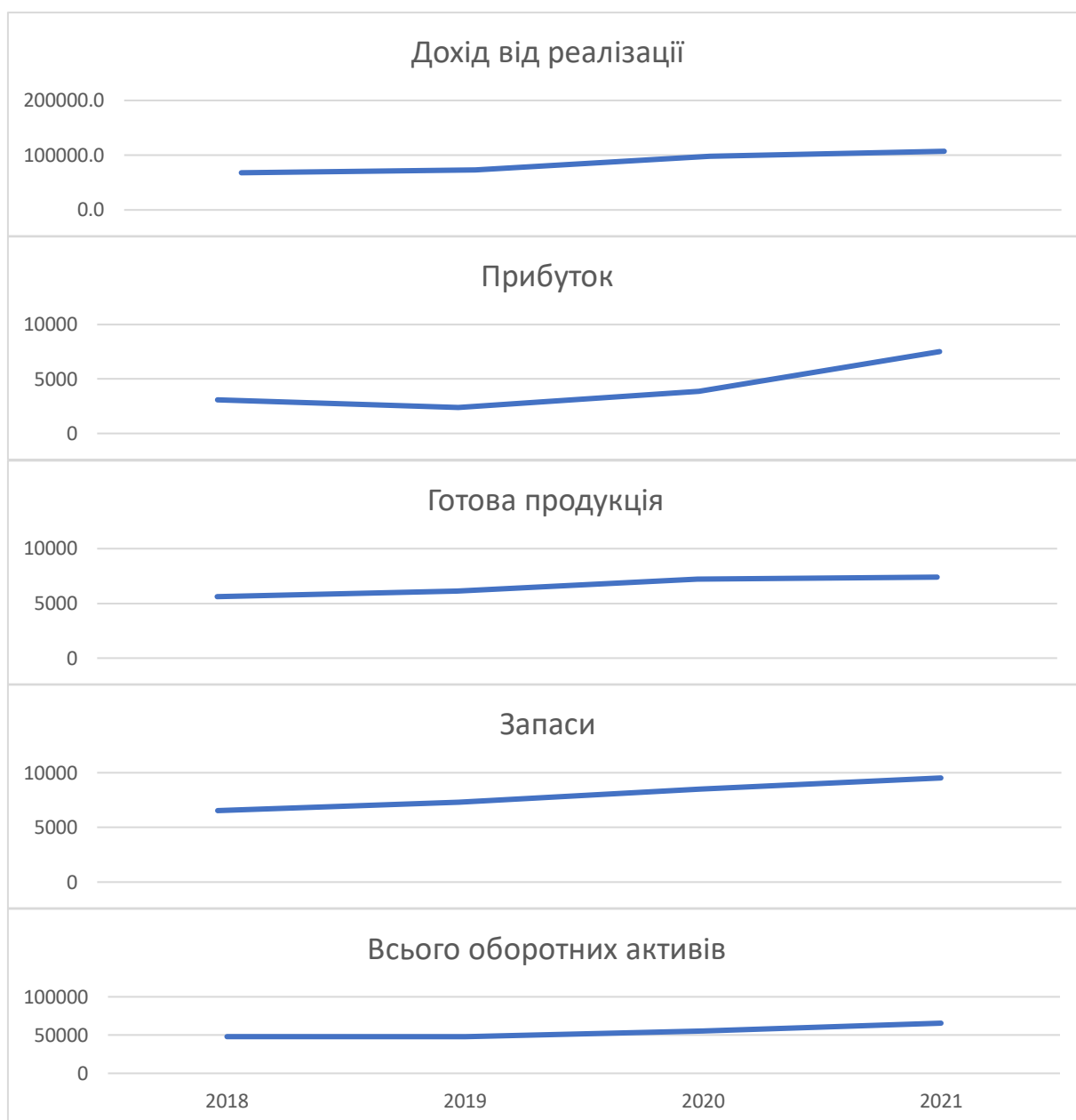


Рисунок 2.19 – Доходи та прибутки за 2018-2021 рр.

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства

Як видно із графіків вище, існує пропорційний ріст у всіх показниках. У випадку УФК, цей ріст зумовлений реалізацією простої схеми: збільшення сировинних запасів призводить до збільшення кількості готової продукції, більша кількість реалізованої продукції формує більше доходу, що підвищує загальний прибуток. Прямолінійність цієї схеми показує, що процес виробництва і планування налагоджений дуже добре, оскільки дозволяє рівномірно утримувати необхідну кількість ресурсів для виробництва та реалізації, щоб плавно нарощувати навантаження на виробничі лінії.

Прискорити оборот в даному випадку буде досить складно, оскільки широкий асортимент товару з різними технологічними аспектами та щоразу різна кількість та структура замовлень призводять до нерівномірного накопичення на складах готової продукції в розрізі унікальних товарних позицій. Це зумовлює формування певних запасів готової продукції, які залишаються після продажу дистриб'юторам необхідного їм товару для замовлення. Отже можна сказати, що зі збільшенням виробництва збільшується не тільки кількість реалізованої продукції, а й кількість залишків на складі. І хоча вони теж реалізуються при наступних закупівлях, все ж постійний потік продукції не дозволяє не залишати таких запасів в цілому.

У такому випадку, доцільно буде зменшувати загальну кількість готової продукції на складі, для уникнення простою. Це можна зробити лише зменшивши обсяги виробництва, що може негативно вплинути на собівартість чи на кількість екстрених запасів продукції, або стимулювавши дистриб'юторів закуповувати більше, що є невигідно для них, адже це формуватиме такі ж залишки у них. Третім альтернативним варіантом є знайти ще якийсь канал реалізації фармацевтичної продукції.

2.3. Діагностика ефективності управління збутовою та ціновою політикою ТОВ «Українська Фармацевтична Компанія»

Комерційна діяльність підприємства у сфері торгівлі – процес функціонування в рамках отримання прибутку від реалізації продукції. До цього процесу включаються всі етапи, пов'язані із формуванням навколо товару цінності для споживача. У випадку досліджуваного підприємства увагу варто приділяти лише процесу оптової реалізації партнерам, оскільки відповідальність за безпосереднє виробництво лежить на партнерах-виробниках, а продаж – в точках роздрібної торгівлі. Тому прямо вплинути на товар підприємство може у питаннях ціни та обсягу.

З однієї сторони, це дещо сковує підприємство, оскільки на життєвому циклі товару, точка відповідальності лише за один проміжний процес оптової реалізації ліків не є місцем формування високих прибутків. У розрізі його діяльності отримати більші доходи можна збільшивши або ціну або обсяг. В свою чергу, сильно збільшувати націнку неможливо в конкурентному середовищі, а збільшувати виробничі плани для відвантаження більшої кількості продукції впирається у ємність ринку та наповнюваність товарами-аналогами. Тримати баланс в такому разі дуже важко, але збільшувати ефективність діяльності можливо і потрібно завжди. Для цього спершу варто окреслити основні показники та тенденції їх руху.

У розділі 1.3 було окреслено методику оцінювання цінової та збутової політики, як основних елементів комерційної діяльності. Проведемо дослідження за описаними раніше методами.

Таблиця 2.7 – Показники ефективності збутової політики

Показник		Розрахунок	Роки		
			2019	2020	2021
1	Обсяг збуту / ЧД від реалізації товарів	2000 у звіті	72956,4	97771,1	107163,3
2	Собівартість реалізованої продукції	2050 у звіті	36828,7	45665,4	44471
3	Чистий прибуток від реалізації товарів	2350 у звіті	2380,9	3875,8	7513,3
4	Рентабельність продукції	п.1 / п.2	198%	214%	241%
5	Середні товарні запаси	1100 у балансі	7288,45	8501,7	9522,45
6	Коефіцієнт інтенсивності оборотності товарних запасів	п.1 / п.5	10,01	11,50	11,25
7	Товарооборотність	365 / п.6	36,46	31,74	32,43
8	Частка нереалізованої продукції у вартості товарної маси	п.2 / п.5	5,05	5,37	4,67
9	Обсяг збуту в натуральному вираженні, млн. упаковок	На основі даних підприємства	2,13	2,52	2,73

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства

Розглянемо детальніше показники із таблиці 2.7. **Обсяг збуту** – грошове вираження чистого доходу від реалізації товарів, кількість реалізованої продукції у грошовому вираженні. У більшості випадків тенденція до зростання цього показника є позитивним індикатором діяльності підприємства. У нашому випадку, ТОВ «УКРАЇНСЬКА ФАРМАЦЕВТИЧНА КОМПАНІЯ» збільшує кількість реалізованої продукції на ринку впродовж останніх років. **Собівартість реалізованої продукції** – вартість закупівлі

товарів у виробників для подальшого перепродажу. Підприємства намагаються зменшувати такий показник для одиниці товару, щоб за рахунок цього збільшити прибуток. У досліджуваного підприємства немає чіткої тенденції руху, радше існує стабільний рівень витрат пов'язаних із собівартістю товарів, проте в той же час **обсяг збуту в натуральному вираженні** росте, що означає зменшення витрат на одиницю продукції. Як результат, збільшення обсягів реалізації зі сталими витратами на виробництво збільшують **чистий прибуток** підприємства – основний показник успішності та ефективності діяльності.

Описані вище показники аналізуються без розрахунків і є найпростішим способом поверхнево оцінити збутову діяльність підприємства, для більш глибокого аналізу розраховуються показники рентабельності та оборотності. **Рентабельність** вказує на скільки ціна реалізації перевищує ціну виробництва чи закупівлі. Чим вищим є цей показник, тим більш прибутковим є підприємство та гнучким в плані формування кінцевої ціни. Досліджуване підприємство має досить високу рентабельність, у його товару ціна продажу перевищує виробничу у 2-2,5 рази. ТОВ «УКРАЇНСЬКА ФАРМАЦЕВТИЧНА КОМПАНІЯ» досить ефективно реалізує товари за зручною ціною, формуючи високі прибутки. Проте виникають питання, якщо поглянути на кількість запасів продукції на складах, оскільки разом із обсягами реалізації росте і кількість нереалізованих товарів. У такому випадку, однозначного висновку зробити не можна, адже не зрозуміло, це пов'язано із перебільшенням виробництва перед реалізацією, чи зменшенням обсягів продажу дистриб'юторам. Із таблиці видно, що частка нереалізованої продукції падає, тобто затоварювання складу відбувається не через зменшення продажу чи збільшення виробництва. Тут має місце досить природний чинник, коли підприємство збільшує обсяги виробництва, збільшує обсяги реалізації та від ефекту масштабування збільшуються також і залишки, тому вважати це негативним фактором не варто, але все ж потрібно буде розглянути способи зменшення затоварювання на складах.

Дані показники є частиною дослідження ефективності збутової політики, проте для дослідження ефективності управління даною політикою варто додати ще дослідження темпів приросту доходів та витрат а також дослідження частки ринку, які є прямими індикаторами ефективності управління. В сумі ці показники дозволяють чітко оцінити діяльність підприємства в розрізі збуту, як основного виду діяльності, що приносить прибуток.

Для дослідження використовувалися статистичні дані аптечного ринку України в розрізі лікарських засобів. Медичні вироби, дієтичні вироби та косметику в дослідження включати було б недоцільно, оскільки до таких категорій серед продукції, яку реалізує підприємство входить лише перекис водню, тобто 1 товар із 24. Натомість аптечний ринок характеризується саме лікарськими засобами в основному.

Таблиця 2.8 – Об’єми ринку лікарських засобів України

		2019	2020	2021
Натуральне вираження	Підприємство, млн. уп.	2,132	2,522	2,73
	Ринок загалом, млн. уп.	542,2	525	518
	Частка підприємства на ринку, %	3,93	4,80	5,27
Грошове вираження	Підприємство, млн. грн.	72,956	97,771	107,163
	Ринок загалом, млн. грн.	40 613	42 889,1	52 525,6
	Частка підприємства на ринку, %	0,0018	0,0023	0,002

Джерело: складено автором на основі інформації підприємства і статистичних даних [3]

Із таблиці 2.8 вище можна побачити чітку тенденцію на ринку фармацевтичних засобів України: зменшення кількості упаковок, при збільшенні грошового вираження товару. Аптечний ринок України є одним із найбільш перспективних та швидкоростучих у Європі, зростання фармацевтичної галузі відбувається швидше, ніж ріст ВВП, що є дуже хорошим показником. Проте як бачимо, в останні роки в абсолютних числах динаміка негативна. Я гадаю, що збільшення витрат у всіх галузях, спричинене економічними та політичними проблемами у світі, лежить в основі такої тенденції. Зменшення обсягів виробництва зі збільшенням ціни – негативний

показник, що свідчить про зниження продуктивності підприємств на ринку, але також це можна пояснити природними причинами.

На фоні описаної вище ситуації, про ефективність управління свідчить той факт, що досліджуване підприємство збільшує обсяг виробництва тим самим збільшуючи свою частку ринку. Тепер розглянемо стан підприємства на ринку в розрізі реалізації продукції. Видно, що грошове вираження продукції на ринку росте, при чому рівномірно з усіма підприємствами, що означає відносну статичність у частках ринку. Цей факт можна вважати відносно позитивним, адже у підприємства зберігається його частка доходу на ринку. Але у поєднанні, маємо негатив: підприємство при збільшенні частки виробленої продукції отримує ту ж частку доходу. Це пояснюється тим, що ТОВ «УКРАЇНСЬКА ФАРМАЦЕВТИЧНА КОМПАНІЯ» – продає оптом генеричні лікарські засоби, тобто препарати, які мають багато аналогів та субститутів. Такий товар відноситься до дешевих на фармацевтичному ринку, до того ж зі значною конкуренцією, що пояснює низьку частку доходу. Дорогі препарати або ексклюзивні патентовані продукти зростають у ціні та зменшують обсяги реалізації, тим самим формуючи основні тенденції на ринку. Великі фармацевтичні компанії через кількість продукції, яку вони реалізують, мають дуже високий вплив на ринок своїми рішеннями про зміну ціни та обсягів виробництва, тому у описаному вище стані досліджуваного підприємства критичних проблем немає. Щоб пересвідчитися у цьому варто розглянути абсолютні значення у показниках, що характеризують їх діяльність. Повернемося до показників витрат та доходів.

Таблиця 2.9 – Витрати та доходи ТОВ «УКРАЇНСЬКА ФАРМАЦЕВТИЧНА КОМПАНІЯ»

	2018	2019	2020	2021
Собівартість реалізованої продукції	37279,1	36828,7	45665,4	44471
Інші операційні витрати	26358,8	27388,9	40161,8	44182,7
Інші витрати	516,4	6060,1	7456,9	9350,3
Чистий дохід	67935,0	72956,4	97771,1	107163,3
Чистий прибуток	3107,4	2380,9	3875,8	7513,3
Дебіторська заборгованість	39632,8	41879,7	51645,2	55331,6

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства

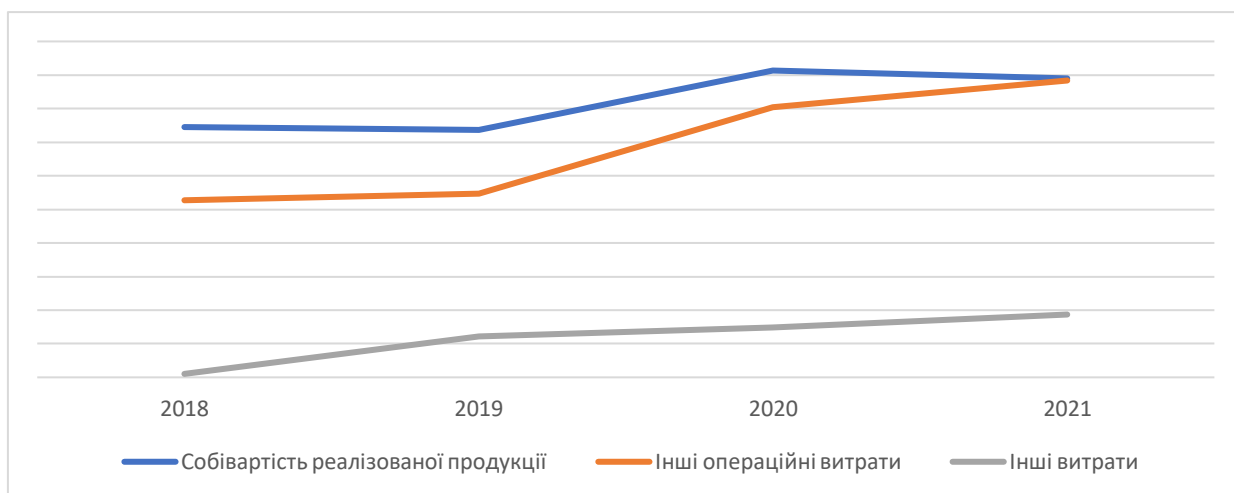


Рисунок 2.20 – Динаміка витрат підприємства

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства

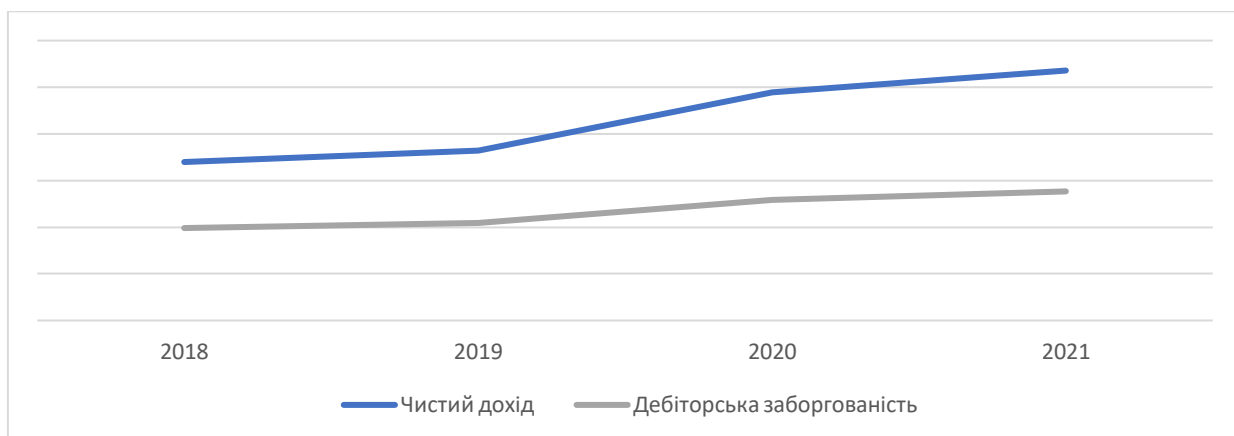


Рисунок 2.21 – Динаміка доходів підприємства

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства

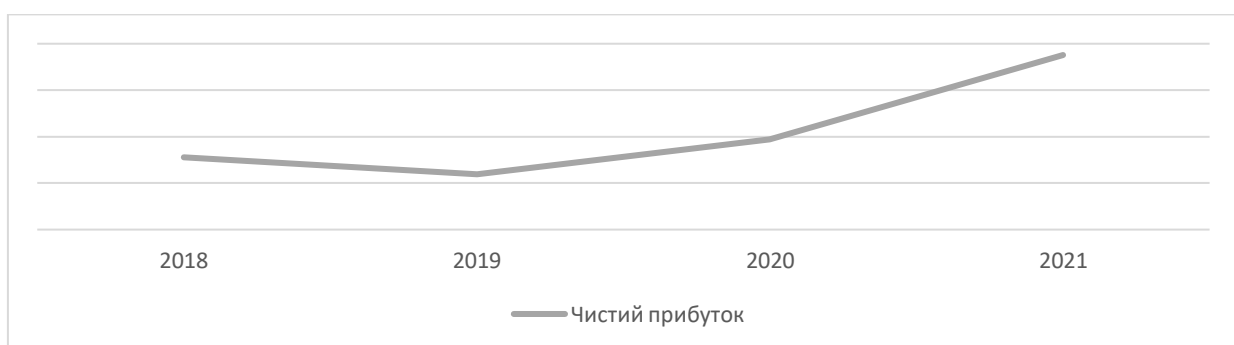


Рисунок 2.22 – Динаміка чистого прибутку підприємства

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства

Із рисунків вище, можемо з упевненістю сказати, що у підприємства ростуть як і витрати так і доходи. Але, у абсолютному вираженні, прибуток від діяльності підприємства значно виростає у досліджуваному періоді.

Перед тим, як зробити загальні висновки, щодо управління діяльністю підприємства, доповнимо дослідження аналізом цінової політики та її управління.

Таблиця 2.10 – Показники ефективності цінової політики

Показник		Розрахунок	Роки		
			2019	2020	2021
1	Коефіцієнт покриття витрат	Обсяг збуту / (СВ + витрати)	1,04	1,05	1,09
2	Коефіцієнт ємності ціни	1 / п.1	0,96	0,95	0,91
3	Коефіцієнт покриття витрат в обороті	Торгова націнка / витрати	1,08	1,09	1,17
4	Коефіцієнт витратоємності торгової націнки	1 / п.3	0,93	0,91	0,85
5	Середня ціна закупівлі одиниці товару	Собівартість / кількість товарів	17,27	18,11	16,29
6	Середня ціна продажу одиниці товару	Обсяг збуту / кількість товарів	42,66	47,64	49,95
7	Рівень торгової націнки в роздрібній ціні	Націнка / обсяг збуту * 100	59,51%	61,99%	67,39%
8	Рентабельність товарообігу	Прибуток / обсяг збуту * 100	3,26%	3,96%	7,01%
9	Рентабельність оборотного капіталу	Прибуток / оборотний капітал	4,74%	6,34%	10,74%

Джерело: складено автором на основі розрахунків та інформації наданої підприємством

Коефіцієнт покриття показує наскільки середня роздрібна ціна покриває всі витрати. Нормативним значенням є $K \geq 1$. Якщо $K=1$, то підприємство працює без прибутку та збитку, товари реалізуються за ціною їх виробництва та закупівлі. Підприємства намагаються тримати таке значення вище 1, оскільки чим більше це значення, тим більший прибуток отримує підприємство від своєї діяльності. За останні роки, ТОВ «УКРАЇНСЬКА ФАРМАЦЕВТИЧНА КОМПАНІЯ» веде діяльність сприяючи збільшенню цього показника, що і відображається у його тенденції. Зростання доходів від продажу, що перевищує витрати пов'язані зі зростанням обсягів виробництва, збільшують прибуток підприємства, при цьому наявна тенденція на ринку дозволяє продовжувати в тому ж напрямку і темпі, щоб ще більше віддалитися від ситуації, коли коефіцієнт покриття дорівнює 1.

Обернений до нього показник, **коефіцієнт ємності**, показує наскільки прибутковим є підприємство. Його нормативного значення немає, оскільки він використовується для відслідковування тенденції змін прибутковості підприємства. Чим вище значення, тим менш прибутковим є підприємство, коли даний показник дорівнює 1, ситуація ідентична до коефіцієнту покриття: підприємство працює без збитків та без прибутків.

Наступним показником, який допоможе у дослідженні цінової політики є **коефіцієнт покриття витрат в обороті**. Він слугує індикатором того, наскільки середня націнка покриває витрати в обороті. У випадку нашого підприємства, націнка покриває на 8, 9 та 17% більше, ніж було витрачено на виробництво продукції. Зростання цього показника також показує на збільшення прибутків підприємства. Оберненим до нього є **коефіцієнт витратоємності в обороті**, і працює він ідентично до попередньої групи показників: чим він нижче, тим більш прибутковим є підприємство.

Розглянуті показники відносяться до групи дослідження «покриття», вони показують, наскільки ефективно формується ціна у розрізі перекриття усіх витрат та отримання прибутку. При розрахунку ефективності важливо також оцінити динаміку основних цінових показників. Оскільки ТОВ «УКРАЇНСЬКА ФАРМАЦЕВТИЧНА КОМПАНІЯ» можна вважати торговельним підприємством, такими показниками стануть середні ціни та націнки. Середня ціна закупівлі товару показує скільки всього підприємство в середньому витрачає на закупівлю одиниці товару, а середня ціна продажу одиниці товару показує за якою середньою ціною підприємство продає одиницю товару. Самі по собі такі показники не несуть ніякої цінності ні для дослідження ринку ні для стану підприємства, проте їх динаміка є значно інформативнішою.

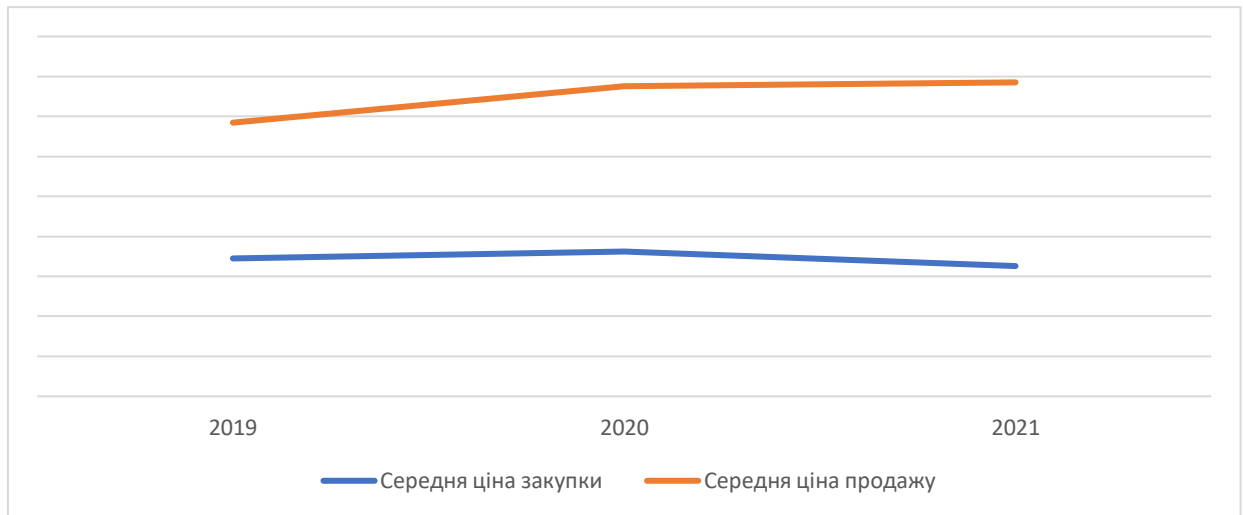


Рисунок 2.23 – Динаміка змін середніх цін продукції підприємства

Джерело: складено автором на основі інформації наданої підприємством

Із рисунку 2.23 видно, що лінії практично прямі і явних перепадів немає, проте загалом існує тенденція до зниження ціни закупівлі і збільшення ціни продажу. Така тенденція дуже малопомітна і повільна, та все ж вона є і її може вистачити для значного зростання прибутку, якщо звернути увагу на те, що підприємство нарощує свої обсяги виробництва. Підтвердити такий висновок може рівень торгової націнки. За останні 3 роки він виріс майже на 10%, тобто за цей період, підприємство почало отримувати приблизно на 10% більше доходу від реалізації, за рахунок мінімального зниження ціни закупки та збільшення ціни продажу. Як висновок, можна зазначити, що, з точки зору збільшення достатності та прибутковості, політика ціноутворення є дуже вдалою. Щоб підкріпити такий висновок можна також додати до дослідження аналіз рентабельності, ці показники вказують на рівень прибутковості та ефективності використання ресурсів підприємством. ТОВ «УКРАЇНСЬКА ФАРМАЦЕВТИЧНА КОМПАНІЯ» має позитивні тенденції до росту таких показників, при чому видно, що у 2021 році ці показники досить сильно виросли. Загалом рентабельність підприємства на рівні 5-10% - не є дуже великим чи бажаним показником, проте діяльність підприємства на конкурентному ринку відносно дешевої продукції не дозволяє підіймати рентабельність вище. Але наявна тенденція до росту та уже досліджене вище

зростання ринкової частки дозволяють ставити позитивні та досить втішні прогнози.

2.4. Аналіз ефективності управління комерційною політикою ТОВ «Українська Фармацевтична Компанія»

У розділі 2.3 було окреслено основні показники ефективності управління збутової та цінової політики підприємства. Проведення дослідження із розрахунком коефіцієнтів та індикаторів та подальшими висновками до кожного із них є досить ефективним способом виділення проблемних зон на підприємстві. Оцінка кожного окремого значення та його динаміки за останні роки дозволяє відслідковувати тенденції та абстрагуватися до них.

Проте існує проблема із узагальненим визначенням стану підприємства. Коли досліджуються декілька складових окремо, можна зробити мінімальні розрахунки чи аналітичні висновки, проте коли мова йде про велику кількість індикаторів існує потреба в узагальненні результатів дослідження.

У випадку досліджуваного підприємства, було проаналізовано збутову та цінову політики, оскільки вони є основними елементами об'єкта дослідження та саме вони мають достатню теоретичну базу та гнучкість для подальших дій. Усі показники цих політик були спрямовані на дослідження прибутковості підприємства, його доходності, рівень витрат та рентабельності зокрема, тому ці показники мають один напрям оцінки. В такому випадку, доцільно буде розрахувати інтегральний показник ефективності управління комерційною політикою в розрізі періоду 2018-2019, 2019-2020 та 2020-2021, щоб оцінити зміни та відстежити динаміку цих показників.

Спершу окреслимо показники, які будуть актуальними для даного дослідження та імплементації в розрахунки інтегрального показника. У нашому випадку, варто розглядати 3 групи показників за напрямками їх дослідження:

1. Показники ефективності збутової політики
2. Показники ефективності цінової політики
3. Показники загальної ефективності управління комерційною діяльністю

Для початку детального аналізу інтегрального показника сформуємо таблиці 1-3 із значеннями показників досліджуваних груп в розрізі 2018-2021 років.

Таблиця 2.11 – Показники ефективності збутової політики

Показник		Розрахунок	Роки			
			2018	2019	2020	2021
1	Обсяг збуту / ЧД від реалізації товарів	2000 у звіті	67935,0	72956,4	97771,1	107163,3
2	Собівартість реалізованої продукції	2050 у звіті	37279,1	36828,7	45665,4	44471
3	Чистий прибуток від реалізації товарів	2350 у звіті	3107,4	2380,9	3875,8	7513,3
4	Рентабельність продукції	п.1 / п.2	182%	198%	214%	241%
5	Середні товарні запаси	1100 у балансі	6340,54	7288,45	8501,7	9522,45
6	Коефіцієнт інтенсивності оборотності товарних запасів	п.1 / п.5	10,71	10,01	11,50	11,25
7	Товарооборотність	365 / п.6	34,07	36,46	31,74	32,43
8	Частка нереалізованої продукції у вартості товарної маси	п.2 / п.5	17%	20%	19%	21%
9	Обсяг збуту в натуральному вираженні, млн. упаковок	На основі даних підприємства	2,014	2,13	2,52	2,73

Джерело: складено автором на основі розрахунків та фінансової звітності

Таблиця 2.12 – Показники ефективності цінової політики

Показник		Розрахунок	Роки			
			2018	2019	2020	2021
1	Коефіцієнт покриття витрат	Обсяг збуту / (СВ + витрати)	1,06	1,04	1,05	1,09
2	Коефіцієнт покриття витрат в обороті	Торгова націнка / витрати	1,14	1,08	1,09	1,17
3	Середня ціна закупівлі одиниці товару	Собівартість / кількість товарів	18,51	17,27	18,11	16,29
4	Середня ціна продажу одиниці товару	Обсяг збуту / кількість товарів	33,73	34,22	38,77	39,25
5	Рівень торгової націнки в роздрібній ціні	Націнка / обсяг збуту * 100	45,13%	49,52%	53,29%	58,50%
6	Рентабельність товарообігу	Прибуток / обсяг збуту * 100	4,57%	3,26%	3,96%	7,01%
7	Рентабельність оборотного капіталу	Прибуток / оборотний капітал	6,75%	4,74%	6,34%	10,74%

Джерело: складено автором на основі розрахунків та фінансової звітності

Таблиця 2.13 – Показники загальної ефективності управління комерційною діяльністю

		2018	2019	2020	2021
1	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	37279,1	36828,7	45665,4	44471
2	Інші операційні витрати, тис. грн.	26358,8	27388,9	40161,8	44182,7
3	Інші витрати, тис. грн.	516,4	6060,1	7456,9	9350,3
4	Чистий дохід, тис. грн.	67935,0	72956,4	97771,1	107163,3
5	Чистий прибуток, тис. грн.	3107,4	2380,9	3875,8	7513,3
6	Дебіторська заборгованість, тис. грн.	39632,8	41879,7	51645,2	55331,6
7	Обсяг збуту, млн. уп.	2,014	2,132	2,522	2,73

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства

Розрахуємо динаміку зміни цих показників, окреслимо відносні та абсолютні значення цих змін. При розрахунку, використаємо 2 методики розрахунку відносної зміни, оскільки деякі показники у теорії мають збільшуватися, а деякі зменшуватися. Таким чином окреслимо формули розрахунків наступні:

1. Для усіх показників абсолютне значення зміни розраховується як:

$$\Delta_n = K_n - K_{n-1}.$$

2. Для показників, у яких нормативним напрямком руху є зменшення, відносний показник розраховується як: $\alpha_n = \frac{K_{n-1}}{K_n}$.

До таких показників відносяться:

- Собівартість реалізованої продукції
- Середні товарні запаси
- Середня ціна закупівлі продукції
- Інші операційні витрати
- Інші витрати

3. Для показників, у яких нормативним напрямком руху є збільшення, відносний показник розраховується наступним чином: $\alpha_n = \frac{K_n}{K_{n-1}}$.

До таких показників відносяться всі, які не входять до пункту 2.

Зобразимо динаміку змін досліджуваних показників у таблицях 2.14-2.16.

Таблиця 2.14 – Динаміка зміни показників 1 групи

	Значення змін 2018-2019		Значення змін 2019-2020		Значення змін 2020-2021	
	Абсолютне	Відносне	Абсолютне	Відносне	Абсолютне	Відносне
Обсяг збуту	5021,40	1,07	24814,70	1,34	9392,20	1,10
Собівартість реалізованої продукції	-450,40	1,01	8836,70	0,81	-1194,40	1,03
Чистий прибуток від реалізації товарів	-726,50	0,77	1494,90	1,63	3637,50	1,94
Рентабельність продукції	0,16	1,09	0,16	1,08	0,27	1,13
Середні товарні запаси	947,91	0,87	1213,25	0,86	1020,75	0,89
Коефіцієнт інтенсивності оборотності товарних запасів	-0,70	0,93	1,49	1,15	-0,25	0,98
Товарооборотність	2,39	1,07	-4,72	0,87	0,69	1,02
Частка нереалізованої продукції у вартості товарної маси	0,03	1,18	-0,01	0,95	0,02	1,11
Обсяг збуту в натуральному вираженні, млн. упаковок	0,12	1,06	0,39	1,18	0,21	1,08

Таблиця 2.15 – Динаміка зміни показників 2 групи

	Значення змін 2018-2019		Значення змін 2019-2020		Значення змін 2020-2021	
	Абсолютне	Відносне	Абсолютне	Відносне	Абсолютне	Відносне
Коефіцієнт покриття витрат	-0,02	0,98	0,01	1,01	0,04	1,04
Коефіцієнт покриття витрат в обороті	-0,06	0,95	0,01	1,01	0,08	1,07
Середня ціна закупівлі одиниці товару	-1,24	1,07	0,84	0,95	-1,82	1,11
Середня ціна продажу одиниці товару	0,49	1,01	4,55	1,13	0,48	1,01
Рівень торгової націнки в роздрібній ціні	0,04	1,10	0,04	1,08	0,05	1,10
Рентабельність товарообігу	-0,01	0,71	0,01	1,21	0,03	1,77
Рентабельність оборотного капіталу	-0,02	0,70	0,02	1,34	0,04	1,69

Таблиця 2.16 – Динаміка зміни показників 3 групи

	Значення змін 2018-2019		Значення змін 2019-2020		Значення змін 2020-2021	
	Абсолютне	Відносне	Абсолютне	Відносне	Абсолютне	Відносне
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	-450,40	1,01	8836,70	0,81	-1194,40	1,03
Інші операційні витрати, тис. грн.	1030,10	0,96	12772,90	0,68	4020,90	0,91
Інші витрати, тис. грн.	5543,70	0,09	1396,80	0,81	1893,40	0,80
Чистий дохід, тис. грн.	5021,40	1,07	24814,70	1,34	9392,20	1,10
Чистий прибуток, тис. грн.	-726,50	0,77	1494,90	1,63	3637,50	1,94
Дебіторська заборгованість, тис. грн.	2246,90	1,06	9765,50	1,23	3686,40	1,07
Обсяг збуту, млн. уп.	0,12	1,06	0,39	1,18	0,21	1,08

Джерело: складено автором на основі розрахунків та фінансової звітності

Розрахуємо інтегральні показники за 3 періодами в кожній групі. Для цього скористаємося методом середньої геометричної суми. Формулою розрахунку для такого методу є $P_j = \sqrt[n]{\prod_{i=1}^n a_{ij}}$, де P_j – шуканий інтегральний показник групи j , а a_{ij} – відносне відхилення показника групи j .

Таблиця 2.17 – Інтегральні показники 3 груп за досліджуваний період

Інтегральний показник	2018-2019	2019-2020	2020-2021
Група 1	0,997871	1,069614	1,113211
Група 2	0,919456	1,098067	1,22453
Група 3	0,692543	1,051628	1,090532

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Уже видно чітку тенденцію, до зростання інтегрального показника і варто зазначити, що саме така тенденція є цільовою для досліджуваного підприємства. Зростання плавне та пропорційне, що означає відсутність випадкових стихійних факторів, які б могли вплинути на показник. Але варто відзначити відсталість від минулорічних показників у періоді 2018-2019.

Діяльність підприємства, спрямована на зростання обсягів реалізації, цілком себе виправдовує за абсолютними значеннями, проте тепер це підтвердив і аналіз інтегрального показника групи 1. Якщо розглянути в абсолютних показниках діяльність у 2018 та 2019 році, то можна відстежити спад прибутковості майже на 25%, що пов'язаний із дуже малим обсягом інших витрат у 2018 році. Економія на цих витратах дала можливість отримати додатковий прибуток, який, в свою чергу і знизив динаміку у наступному році. Збутова політика реалізується ефективно на підприємстві, тому рекомендації, щодо інновацій в даному напрямку варто приймати через розгляд прикладних питань на підприємстві.

У групі 2 розглядалися показники цінової політики, які контролюються підприємством у меншій мірі, ніж показники збуту, через прив'язаність не до діяльності підприємства, ефективності та кількості його виробництва і реалізації, а до ринкової ситуації. Попри це, дані показники теж є важливою частиною дослідження, тому і були відокремлені в окрему групу. Ситуація аналогічна до попередньої, лише варто відзначити збільшення темпів росту, що означає більш ефективну реалізацію

цінової політики, перед збутовою. Також тут теж повпливало зменшення прибутковості у 2019 році, що значно знизило рентабельність товарообігу та оборотних активів.

У групі 3 виділені показники загальної ефективності управління комерційною діяльністю підприємства. Ситуацію у цій групі варто дослідити окремо. Через наявність стрімкого падіння прибутковості постраждав і цей інтегральний показник. Попри те, що майже всі коефіцієнти приближені до 1 а динаміка прибутковості хоч і просіла, та все ж трималася не на критичному рівні, показник, який характеризував зміну рівня інших витрат, був на рівні 0,09. Тобто, значення інших витрат у 2019 році, було у 9 разів вище, ніж у 2018. Такий стрибок знизив у свою чергу прибутковість, що в сумі опустило загальний показник ефективності на 30%. Якби не така сильна зміна структури витрат, підприємство б мало повільний ріст інтегрального показника, про що і сигналізує подальша динаміка.

По факту, вести дослідження можна було б лише третьою групою показників, оскільки вони легко вимірювані, притаманні усім та піддаються основним ринковим законам, але для повноти дослідження варто розглядати її в комплексі із першими двома групами. Для цього існує загальний показник, який показує максимально точно стан підприємства в розрізі ефективності управління його діяльності.

Для визначення загального інтегрального показника скористаємося формулою

$$P_j = \sqrt{\sum_{i=1}^n R_j(P_{ij})},$$

де P_{ij} – показник групи j ;

R_j – ваговий коефіцієнт групи j .

Перед розрахунком даного показника варто оцінити значимість кожної групи. Загальний інтегральний показник, дозволяє оцінити об'єкт дослідження максимально об'ємно, оскільки включає в себе інтегральні показники розраховані за різними напрямками, які містять в собі ряд окремих абсолютних показників. Вагомість в такому випадку грає роль регулятора всередині формули розрахунку, а й у стратегії розвитку підприємства, оскільки показує який із напрямів управління є більш пріоритетним або важливим.

У випадку ТОВ «УКРАЇНСЬКА ФАРМАЦЕВТИЧНА КОМПАНІЯ», як уже було зазначено вище, найголовнішими критеріями у дослідженні є безпосередньо показники ефективності управління комерційною діяльністю, тому що містять в собі основні індикатори успішності виробництва та реалізації товару. Саме вони є прямими показниками, на які варто орієнтуватися при формуванні стратегій чи короткострокових планів.

Показники груп 1 та 2 є менш значимими, через свою вузьку направленість. Якщо розглядати окремо, то вони слугуватимуть індикаторами ефективності діяльності або управління даною діяльністю, але ніяк не впливатимуть поодиночі на формування загальної стратегії підприємства. У ієрархії вагомості вони знаходитимуться нижче ніж, інтегральний показник групи 3. В той же час, не можна давати їм однакову важливість при розрахунках, через ряд причин. По-перше, показники ефективності збутової політики включають у себе більше коефіцієнтів, отже загальний інтегральний показник буде більш наповненим. По-друге, підприємство більше впливає на збутову політику, ніж на цінову, через управління власними ресурсами, що не залежать від ситуації на ринку. І по-третє, наявність партнерів-дистриб'юторів вимагає для ефективної співпраці формування конкурентних цін, які не завжди дорівнюватимуть плановим цінам підприємства.

Загалом, варто оцінити всі 3 групи за значимістю, щоб виділити певний числовий коефіцієнт. Пропонується сформувати шкалу від 1 до 5, де 1 – найменш значимий показник у дослідженні, а 5 – найважливіший показник. Відповідно до такої градації, виділяються методом експертних оцінок наступні вагові коефіцієнти:

- Група 1 – показники ефективності збутової політики – 3
- Група 2 – показники ефективності цінової політики – 2
- Група 3 – показники загальної ефективності управління комерційною діяльністю підприємства – 5

Тепер відповідно ці аналітичні коефіцієнти пріоритетності та важливості, переведемо у вагові коефіцієнти для розрахунку:

- Група 1 = $3 * \frac{1}{(3+5+2)} = 0,3$

- Група 2 = $2 * \frac{1}{(3+5+2)} = 0,2$
- Група 3 = $5 * \frac{1}{(3+5+2)} = 0,5$

Сформований загальний показник матиме таку динаміку за останні 4 роки:

- Період 2018-2019 загальний інтегральний показник дорівнює **0,939599**
- Період 2019-2020 загальний інтегральний показник дорівнює **1,021632**
- Період 2020-2021 загальний інтегральний показник дорівнює **1,039775**

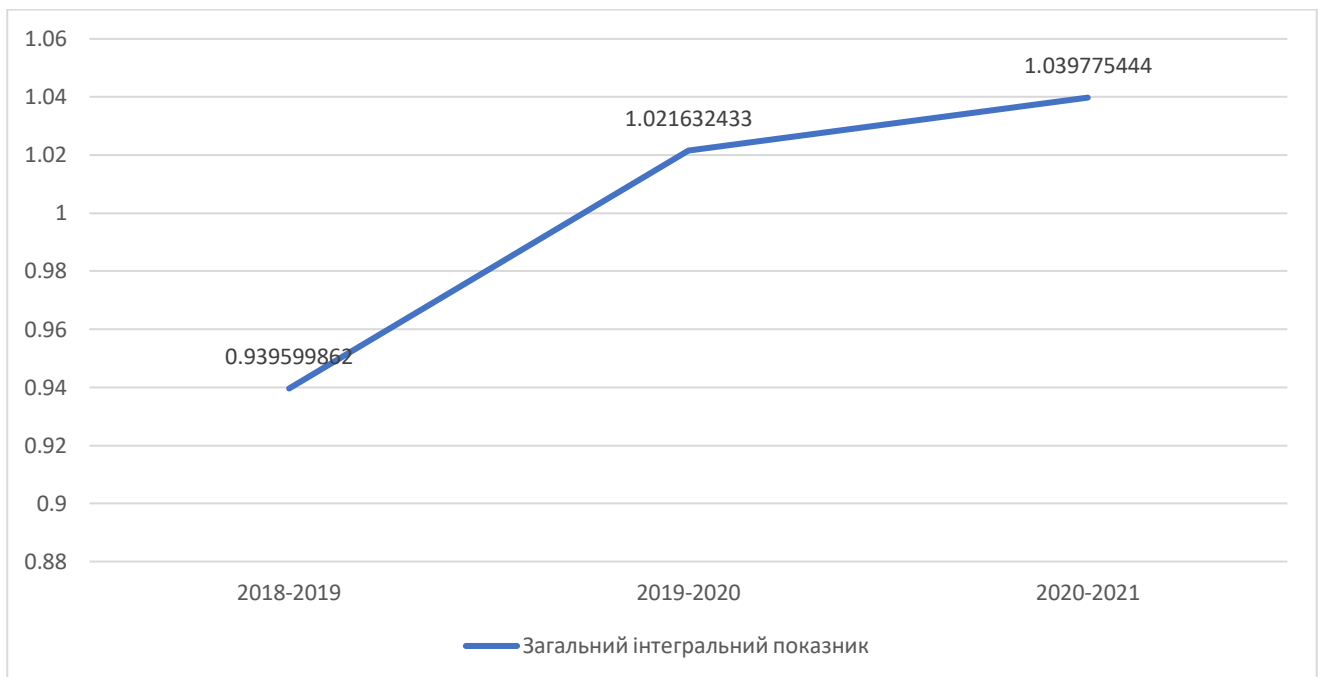


Рисунок 2.24 – Динаміка зміни загального інтегрального показника за 2018-2021 рр.

Джерело: складено автором на основі розрахунків та фінансової звітності

Окрім дослідження динаміки варто також оцінити такий показник за шкалою Харрінгтона. Шкала бажаності Харрінгтона відноситься до так званих психофізичних шкал. Її призначення – встановлення відповідності між фізичними і психофізичними параметрами. Під фізичними параметрами розуміють показники, які характеризують функціонування досліджуваного об'єкта. Серед них можуть бути як естетичні так і статистичні параметри. Під психологічними параметрами розуміють чисто суб'єктивні оцінки експериментатора бажаності (пріоритетності) того чи іншого показника. У нашому випадку, буде аналізуватися рівень бажаності раніше дослідженого загального інтегрального показника.

Таблиця 2.18 – Зв'язок між кількісним виразом показника та психологічним сприйняттями

Рівень бажаності за шкалою Харрінгтона	Значення показника
Дуже бажаний результат	$\geq 0,81$
Добре	0,69 – 0,80
Задовільно	0,37 – 0,69
Погано	0,20 – 0,37
Дуже погано	0,00 – 0,20

Джерело: [4]

Із таблиці вище, можна зробити висновки, що рівень загального інтегрального показника є на вкрай високому рівні бажаності. Попри наявні як позитивні так і негативні тенденції серед коефіцієнтів, які включалися до розрахунку загального інтегрального показника, можна з упевненістю сказати, що в цілому в сумі досліджувані індикатори та коефіцієнти показують високий рівень бажаності. Окремо варто виділити інтегральний показник групи 3 за період 2018-2019, який є за шкалою Харрінгтона на рівні між «задовільно» та «добре», в той час як всі інші показники знаходяться на рівні «вкрай бажаний результат».

Відповідно до проведеного аналізу управління комерційною політикою, можна з упевненістю зробити висновок, що підприємство з кожним роком збільшує свою ефективність. Якщо розглянути дане дослідження більш широко, то можна виділити плавну тенденцію до зростання усіх груп показників, проте варто також відзначити залежність інтегральних показників від значного збільшення або зменшення якогось значення в якийсь із досліджуваних періодів. Зміна навіть одного показника тягне за собою зміну більшості коефіцієнтів, які в свою чергу формують загальний інтегральний показник. В такому випадку, варто не лише збільшувати кількість досліджуваних індикаторів, а й розтягувати період дослідження, щоб сформувати чітку тенденцію не тільки на оперативно-тактичному рівні, а й на стратегічному загалом.

Висновки до розділу 2

У описаному вище дослідженні описано було основні показники діяльності підприємства, ефективності збутової та цінової політики та їх ефективності. Аналіз

показав, що підприємство є досить прибутковим, працює беззбитково уже багато років та займає свою частку на ринку. У підприємства зараз проходить період підйому та збільшення масштабів виробництва і реалізації продукції.

ТОВ «УКРАЇНСЬКА ФАРМАЦЕВТИЧНА КОМПАНІЯ» є виробником генеричних лікарських засобів, що означає ведення діяльності при високій конкурентності у дешевому сегменті на ринку фармацевтики. Такий ринок не є дуже привабливим для ведення бізнесу, проте досліджуване підприємство існує понад 20 років, тому почало свою діяльність у часи, коли вхід на ринок був значно легшим. Це поклало основу виробництва та реалізації, після чого підприємство займалося збільшенням потужностей та масштабуванням, тому на момент дослідження сформовані усі необхідні логістичні, виробничі та фінансові механізми для успішної діяльності.

Оскільки основою комерційної політики є поєднання збутової та цінової політик, дослідження мало комплексний характер, проте загалом висновки є однозначними:

- Підприємство ефективно із тенденцією до збільшення прибутку
- Підприємство активно збільшує масштаби діяльності, як виробничі так і реалізаційні
- Усі показники не мають різнонаправлених або нечітких тенденцій, все підпорядковується одній загальній картині, існує баланс між змінами у показниках
- Абсолютні показники зростають, відносні показники та коефіцієнти рухаються в протилежну сторону від негативного нормативного значення, тому викреслюється чіткий план росту підприємства відповідно до збільшення масштабів його виробництва

Дані тези не є чітко сформованими висновками за одними показниками чи напрямками, оскільки переважна більшість мають одну тенденцію та ведуть до одного результату. На мою думку варто більше звернути увагу на спірних моментах, проблемах чи критичних ситуаціях. Останніх як таких наразі не виявлено, проте можна виділити дві чіткі зони розвитку:

1. На складах підприємства зростає кількість готової продукції, як залишків та запасів. Недопродаж або перевипуск не знижують цінності такої продукції через великий асортимент і термін придатності, проте очевидно, що реалізаційна політика трохи не встигає за виробничою. Звичайно, відсоток нереалізованої продукції падає, але у абсолютному вимірі такої продукції більшає. Варто звернути увагу на додаткові реалізаційні можливості, щоб не допустити затовареності на складах.
2. Підприємство збільшує свою частку на ринку у розрізі об'ємів продукції у натуральних величинах, при чому таке збільшення за останні роки можна назвати суттєвим. Проте в той же час у розрізі грошового виміру, підприємство позицій сильно не змінило. Попри той факт, що всі тенденції на ринку в основному формуються дорогим товаром або масовим виробництвом фармацевтичних гігантів, таку ситуацію природною назвати не можна. Варто зосередитися на дослідженні кон'юнктури ринку, щоб «наздогнати» позиції на ринку. Можна уже чітко відзначити, що ті, хто виробляють менше, продають товари за більшою ціною. Можливо існує рішення для цієї проблеми у площині цінової політики.

РОЗДІЛ 3. НАУКОВЕ ОБГРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «УКРАЇНСЬКА ФАРМАЦЕВТИЧНА КОМПАНІЯ»

3.1. Методи вдосконалення процесу управління комерційною політикою ТОВ «Українська Фармацевтична Компанія» для підвищення ефективності діяльності підприємства

Для окреслення методів вдосконалення варто ґрунтовно дослідити ринкову ситуацію, для подальшого дослідження напрямку оптимізації управління варто розуміти які умови впливають на саме управління підприємством.

Попит на лікарські засоби був і буде завжди, тому виникає питання лише ефективного створення пропозиції вищеописаного продукту. На сьогоднішній день існує багато як дрібних лабораторій та підприємств, так і крупних гігантів, які різнопланово досліджують проблеми здоров'я та розробляють нові види чи методи лікування або профілактики. На момент дослідження в Україні нараховується близько 300 іноземних та 160 вітчизняних виробників (138 з яких функціонувати почали за часів незалежності України) . Іноземні компанії домінують в сегментах, де вони мають захисні патенти на продукти, де існують технологічні бар'єри у виробництві препаратів, а також у випадках, коли для вітчизняних компаній відсутня економічна доцільність входу на ринок. Всі інші сегменти ринку з різною швидкістю опановуються вітчизняною індустрією. Сильними сторонами української фарм-індустрії є місткість внутрішнього ринку, значний досвід виготовлення лікарських засобів, наростаюча присутність на зовнішніх ринках, а також наявність усього асортименту основної фармацевтичної продукції, необхідної наукової освітньої бази та кваліфікованих кадрів. 87% ринку складають роздрібні продажі. В їх структурі майже третина ринку припадає на топ-10 компаній, з яких шість – українські виробники. Загалом в структурі роздрібної реалізації частка вітчизняних компаній складає 72% в натуральному виразі та 38% в грошовому. Для наглядного аналізу скористаємося офіційною статистикою, представленою на рисунку 3.1.

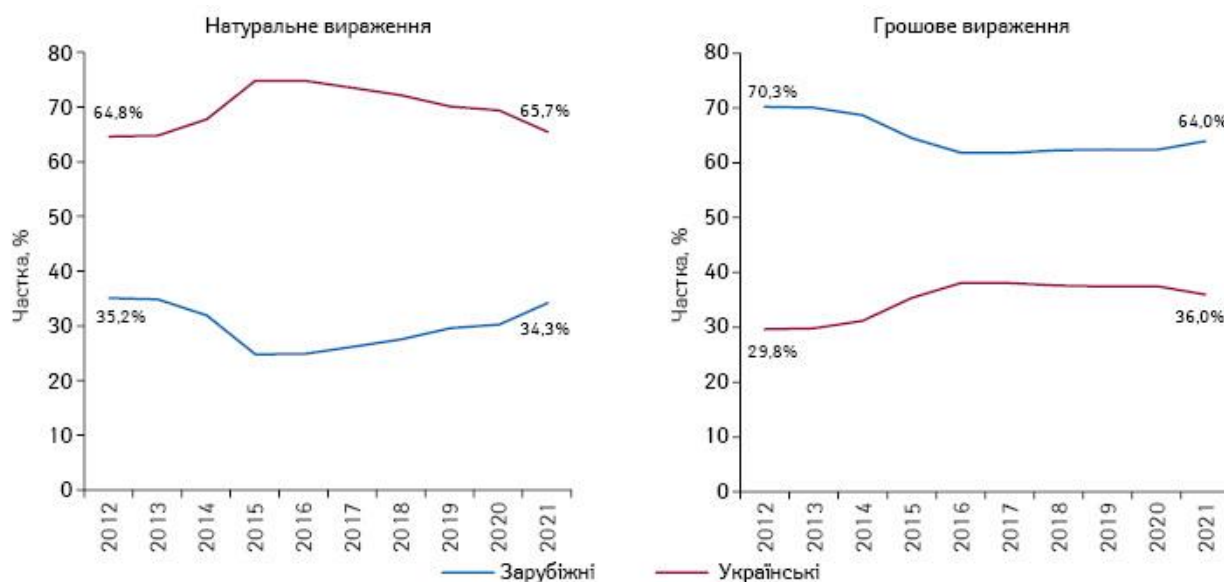


Рисунок 3.1 – Структура аптечного продажу лікарських засобів зарубіжного і українського виробництва (за місцем виробництва) в грошовому і натуральному вираженні за підсумками I півріччя 2012-2021 рр.

Джерело: [3]

Також в межах даного розділу дослідження варто повернутися до показників, які розглядали раніше, а саме до об'єму ринку. Як було описано в розділі 2.3, на сьогоднішній день основною тенденцією є збільшення обсягів продукції в грошовому та зменшення у натуральному вираженні.

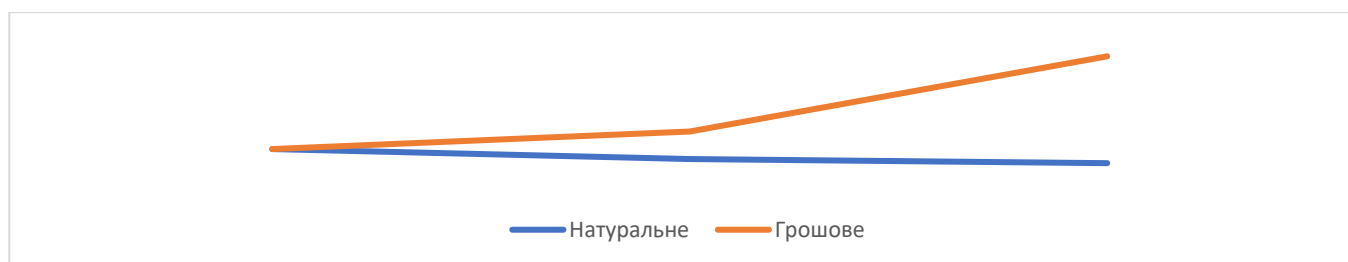


Рисунок 3.2 – Динаміка руху кількості фармацевтичних препаратів за вираженням за останні 2019-2021 роки відносно 2019 року

Джерело: [3]

Тобто, якщо скласти інформацію із двох останніх рисунків, можна відзначити не тільки спад частки українського продукту на ринку, а й зниження виробництва загалом

Перенасичення ринку не було, це варто зазначити, при розгляді причин які призвели до описаної вище ситуації, так само як і не було зниження попиту.

Економічна криза через пандемію вплинула проте не дуже сильно. Основним фактором, на мою думку в даному випадку є зміна структури виробництва. Перенаправлення виробничих ліній на більш дорогі ліки змінює рівень витрат підприємства, проте в той же час доходи від такої діяльності ростуть швидше, ніж витрати. Як результат, зменшення кількості товарів у натуральних величинах зі збільшенням ціни товарів спричинило дану ситуацію на ринку. В той час, така тенденція не стосується сегменту ринку генеричних препаратів, на який і орієнтується ТОВ «УКРАЇНСЬКА ФАРМАЦЕВТИЧНА КОМПАНІЯ». Йому притаманне збільшення обсягів виробництва з невеликим збільшенням ціни. Тут вважаю за потрібне вставити наступну цитату: «обсяги споживання ліків на одну особу в Україні складають в середньому \$73, що приблизно в 10 разів менше, ніж у США, та у 8 разів ніж у Німеччині». Звичайно, треба враховувати різницю в доходах населення та частку страхування, проте сам факт, що невеликі доходи спричиняють ріст попиту саме на дешеві ліки та вітчизняні аналоги імпорتنих препаратів, є визначним у формуванні пропозиції на ринку.

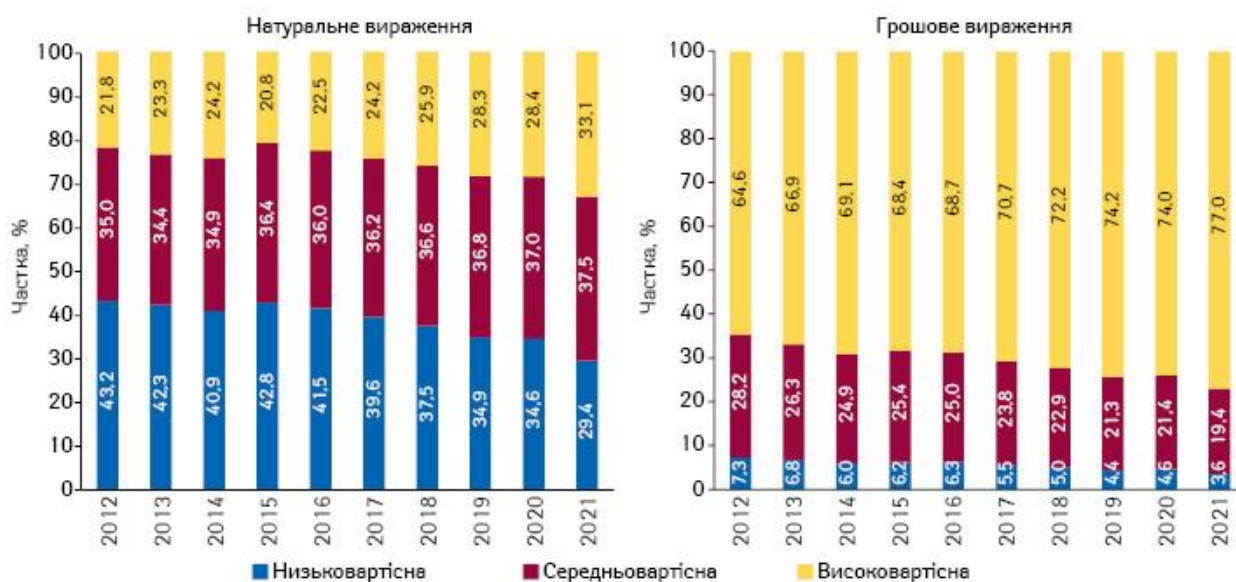


Рисунок 3.3 – Структура аптечного продажу лікарських засобів у розрізі цінових ніш у грошовому і натуральному вираженні за підсумками I півріччя 2012–2021 рр.
Джерело: [3]

Притаманне збільшення частки ринку дешевих ліків для виробників генеричних препаратів не приносить значного збільшення частки прибутку загалом.

Натомість можна чітко окреслити спроби великих підприємств утримати свої прибутки на рівні, збільшенням відпускної ціни своїх товарів.

У даному випадку в більшій мірі варто звертатися до аналізу абсолютних показників підприємства, щоб дослідити його успішність точніше, а в такому разі, ТОВ «УКРАЇНСЬКА ФАРМАЦЕВТИЧНА КОМПАНІЯ» не має наявних критичних проблем. Щороку збільшуються кількість реалізованої продукції, зростають доходи і, відповідно, прибутки, тому якщо дивитися на ефективність комерційної діяльності в даному розрізі, то можна з упевненістю сказати, що підприємство є прибутковим та ефективно використовує свої ресурси. Проте, щоб збільшити свої успіхи на ринку, варто орієнтуватися на оптимізацію та роботу над зміною динаміки показників у нормативну сторону. До таких «проблемних» показників можна віднести ті, що уже були досліджені раніше, а саме собівартість, витрати та запаси. Із першими двома ситуація є зрозумілою – зростання обсягів виробництва тягне за собою збільшення витрат на його виробництво, тому собівартість росте, інші операційні витрати та інші витрати також ростуть зі збільшенням масштабів діяльності. Збільшення кількості виробленої і реалізованої продукції, тягне за собою пропорційне збільшення виробничих запасів, готової продукції та супровідних матеріалів. Це є природньо, але існує певний дисонанс. Частка нереалізованої продукції у підприємстві завжди тримається на рівні 18-20%, проте у абсолютних значеннях цей показник росте. Так, товарні запаси на суму 6.34 млн грн у 2018 році плавно перейшли у 9.52 млн грн у 2021 році. Із зростанням обсягів реалізації та підвищення цін, такий показник грошового вираження є нормальним та вказує на збільшення доходності із одиниці товару. Але, якщо розглядати цей показник в упаковках, то видно зростання кількості товару на складі від 342,5 тис. упаковок до 469,5 тис. упаковок. Наразі відомо, що підприємство не планує збільшувати площі своїх складських приміщень, оскільки не збирається довго утримувати товарні запаси, реалізуючи їх у наступних періодах. Проте, по-перше, навіщо утримувати уже готову продукцію для реалізації в майбутньому, якщо можна реалізовувати в досліджуваному періоді, по-друге зростання обсягів виробництва та реалізації пропорційно збільшує кількість таких запасів, як було зазначено вище, тому рано чи пізно, доведеться виділяти додаткові

кошти на приміщення для зберігання, або зменшувати обсяги виробництва. Щоб на складах вистачало місця. Це при тому, що у підприємства є потенціал для до збільшення кількості випуску. Для довідки, необхідно зазначити, що орієнтовна максимально допустима завантаженість підприємства виробника дозволить виробляти до 3,3 мільйона упаковок продукції щороку, при показнику 2021 року в 2,7 мільйона упаковок. І, спостерігаючи за тенденцією, варто очікувати, що підприємство збирається вийти на ті максимально можливі числа. Таким чином, варто вирішувати питання із перенасиченням складу готовою продукцією, шляхом оптимізації об'ємів реалізації продукції.

Щоб відповісти на питання «чому існує потенціал саме в реалізації?», варто розглянути ще і сам механізм реалізації. Досліджуване підприємство багато років функціонує за схемою, зображеною на рисунку 3.4.

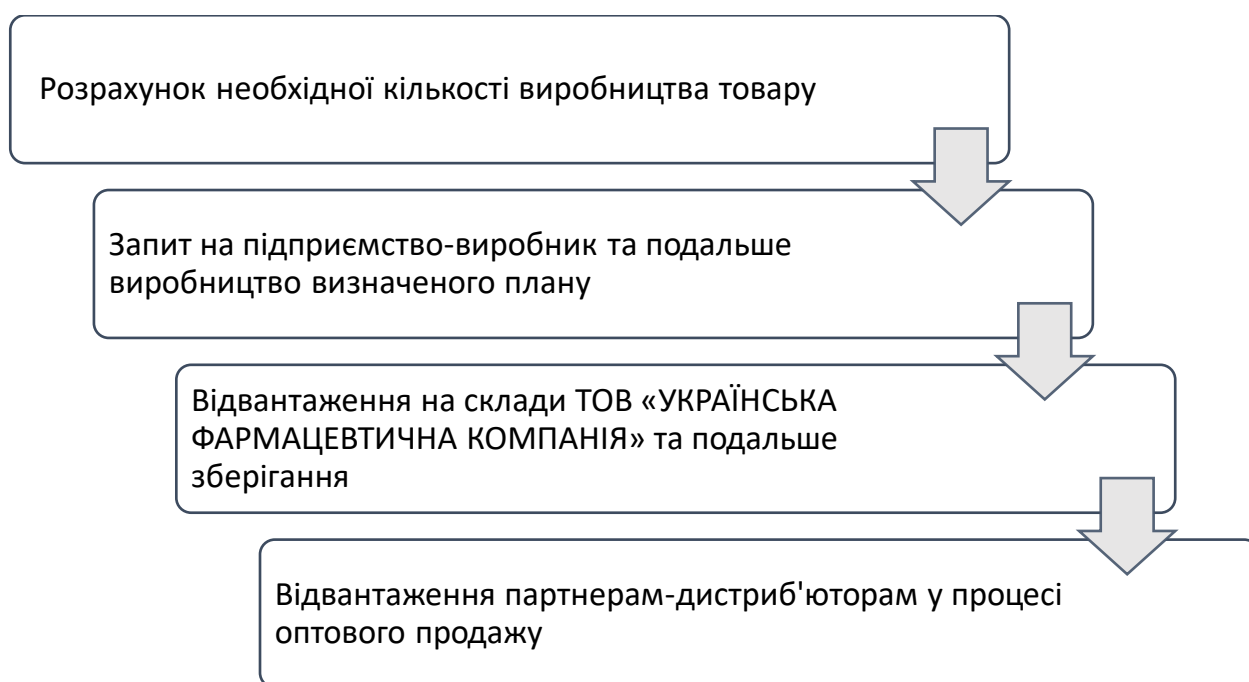


Рисунок 3.4 – Схема процесу виробництва та реалізації, що лежить у основі діяльності ТОВ «УКРАЇНСЬКА ФАРМАЦЕВТИЧНА КОМПАНІЯ»

Джерело: складено автором

За такою схемою, завжди чітко і правильно відпрацьовувалися всі процеси, але перші три цілком залежать від ТОВ «УКРАЇНСЬКА ФАРМАЦЕВТИЧНА КОМПАНІЯ», в той час як останній – ні. Підприємства, які займаються дистриб'юцією мають свої інтереси і не мусять відповідати всім планам своїх

партнерів. Шляхом переговорів та складення контрактів ведеться пошук вигідного обом вирішення спільних інтересів, проте не індивідуальних. Дистриб'ютор ніколи не закупить за ціною, яка не буде достатньо рентабельною для нього, та кількість, яка переважатиме або не наздоганятиме попит, який він збирається задовольнити. Але його спонукатиме до такого ринкова ситуація та конкуренція зокрема. Варто розглянути структуру реалізаційного потенціалу на ринку.

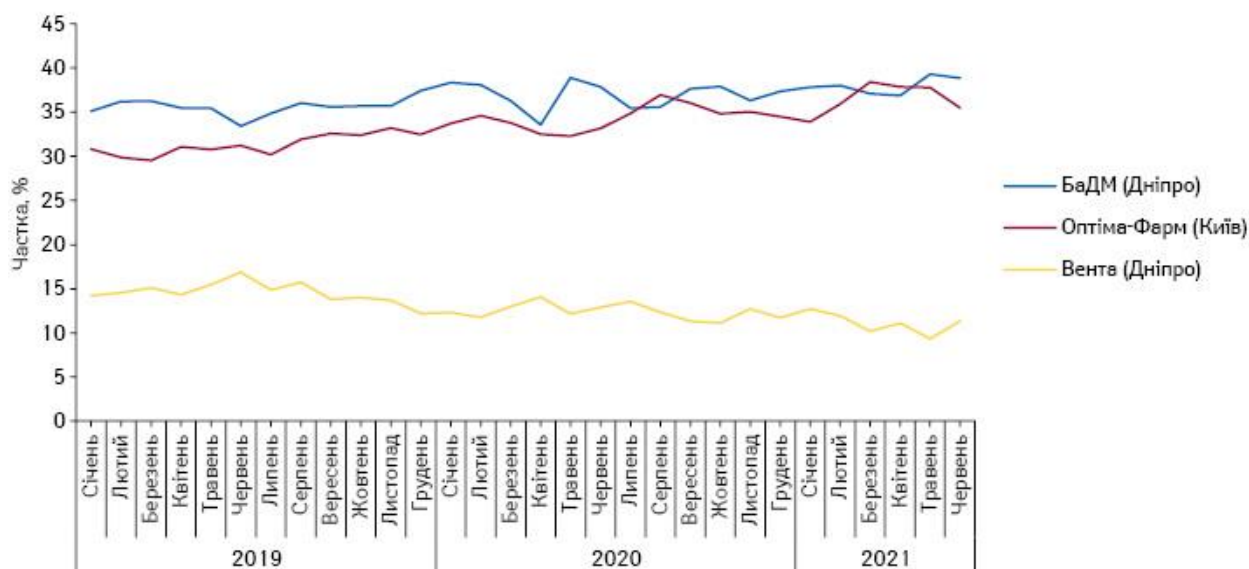


Рисунок 3.5 – Динаміка руху кількості фармацевтичних препаратів за вираженням за останні 2019-2021 роки відносно 2019 року

Джерело: [3]

На рисунку 3.5 зображені учасники, які займають ТОП-3 місця на ринку дистриб'юції, що досить явно показує їх частка реалізації на ринку. Існують багато різних менших регіональних чи сегментових дистриб'юторів, проте даний графік є дуже вдалим для дослідження, оскільки вказані на ньому підприємства і є всіма партнерами ТОВ «УКРАЇНСЬКА ФАРМАЦЕВТИЧНА КОМПАНІЯ». Тобто, досліджуване нами підприємство користується послугами та реалізує 100% своєї продукції через 3 основних і найсильніших дистриб'юторів лікарських засобів в Україні.

Очевидно, що ці підприємства є максимально зручними для питання реалізації, проте питання попиту вони вирішують на своєму рівні відповідно до своїх інтересів.

На мою думку, збільшення обсягів виробництва для подальшої реалізації не має при цьому збільшувати частку нереалізованої продукції. Так, звичайно прибуток зростає, проте нехтувати фактом затоварювання теж не варто. Реалізація залишків у наступному періоді нівелює ризики псування товару, або зникнення потреби в ньому, але така реалізація є плановою, і не завжди може відбутися за розрахунками підприємства. До того ж, закриття замовлення продукцією із залишків перетворює частину продукції із свіжої партії на ці самі залишки. Така проблема вирішується лише збільшенням обсягів закупівель дистриб'юторами, але вони зазвичай формують дуже точні замовлення, лише інколи із перевищенням. Надіятися на такий варіант не варто, тут багато потенційних можливостей, які не залежать від ТОВ «УКРАЇНСЬКА ФАРМАЦЕВТИЧНА КОМПАНІЯ», на відміну від створення ще якогось методу реалізації.

Для розгляду потенційних варіантів зазначимо наступне:

- ТОВ «УКРАЇНСЬКА ФАРМАЦЕВТИЧНА КОМПАНІЯ» виробляє генеричні препарати, які відносяться до сегменту дешевих лікарських засобів, тому зменшення ціни не призведе до значного збільшення замовлення дистриб'юторів, але точно зменшить прибутки.
- ТОВ «УКРАЇНСЬКА ФАРМАЦЕВТИЧНА КОМПАНІЯ» займає своє місце на оптовому аптечному ринку, тому вихід на альтернативний ринок закладів охорони здоров'я є неможливим.
- ТОВ «УКРАЇНСЬКА ФАРМАЦЕВТИЧНА КОМПАНІЯ» через дистриб'юторів реалізує продукцію по всій території України, тобто територіальне розширення на ринку теж неможливе.

Враховуючи вище сказане, складається ситуація, коли підприємство не має можливості самотужки вплинути на обсяг попиту на власну продукцію, а процес створення пропозиції уже покрив максимально можливі обсяги ринку.

У такому випадку варто розглянути оптимізацію схеми діяльності підприємства, зображену на рисунку 3.4 вище. Якщо бути точнішим, то розгляд додаткової опції у цій схемі в межах можливостей та компетенції підприємства. Останній пункт даної схеми можна не розглядати, оскільки він в цілому більше залежить від

дистриб'юторів, тому оптимізувати його не вийде. З іншої ж сторони, оцінка планової кількості необхідних на ринку товарів та їх виробництво чіпати теж не варто. Там діють багато ринкових складових, які складені у одну систему, яка точно визначає кількість і структуру виробництва. Натомість відкритими для пропозицій залишаються будь-які процеси, які є між упакуванням готового товару з конвеєра до відвантаження на склади УФК.

У заводу ПАТ «Біолік» є власні склади, на яких товар очікує відвантаження до Києва. Такі склади не призначені для довготривалого зберігання великої кількості продукції, оскільки відвантаження відбувається регулярно, але є значна територія що може підійти у випадку збільшення площі складів. Також важливо те, що склади під час відвантаження спустошуються, формуючи вільне місце для наступних партій. На мою думку, на цьому етапі у схемі реалізації є найбільший потенціал, тому що продукція цього заводу уже де-факто належить ТОВ «УКРАЇНСЬКА ФАРМАЦЕВТИЧНА КОМПАНІЯ» і звідти її чекає шлях до Києва та декілька етапів формування нової ціни з націнкою.

Розглянемо розміщення заводу відносно України. Із Києва товар доставляється по всім містам України, але перед цим до Києва він перевозиться саме з Ладизина. Знаходячись в Ладизині, продукція має середню ціну за штуку в розмірі близько 17 гривень (станом на 2021 рік), для дистриб'юторів він буде відпущений за ціною близько 40 гривень, в той час як аптеки закупають його у дистриб'юторів за ціною від 44 до 50 гривень. Ідея оптимізації даного маршруту полягає у тому, щоб створити проміжну точку реалізації у Вінницькій області, в безпосередній близькості до заводу, або ж на його території (якщо це можливо і влаштує керівництво заводу). Суттю даної ідеї ж є недовантаження продукції для відправки у Київ, у тому ж обсязі та за тією ж структурною складовою, що наявна уже на складах УФК у якості запасів. Таким чином, заповненість складів УФК триматиметься на одному рівні відповідно до планових залишків у натуральному вигляді і, оскільки, замовлення дистриб'юторів робиться до відвантаження і закупівлі, буде можливість у разі нестачі, що до речі є вкрай мало ймовірним, довантажити із пункту у Вінницькій області.

Тепер постає питання, що робити із товаром у цьому проміжному пункті. У структурі реалізації дистриб'юторів, переважають великі міста та великі мережі аптек, оскільки там можна реалізувати більше продукції за один раз. Поставки до «менших» пунктів за собою залишають місцеві виробники або регіональні дистриб'ютори. Саме вони станом на 2021 рік займають близько 20% всього ринку (80% ринку покриваються описаними вище трьома лідерами). При чому, жителі населених пунктів із меншою кількістю населення переважно в більшій мірі користуються генеричною продукцією. Тут більше впливає рівень доходів населення, тому користування вітчизняними препаратами-аналогами є досить поширеною практикою.

На мою думку, доцільно буде доповнити схему діяльності наступним чином:

- Створити проміжний склад у м. Ладизин.
- Відвантажувати на цей склад продукцію що відповідає запасам наявним на складах ТОВ «УКРАЇНСЬКА ФАРМАЦЕВТИЧНА КОМПАНІЯ» у Києві, прямо із заводу.
- Реалізувати даний товар місцевим дистриб'юторам, або відвантажувати прямо у аптеки замовники за ціною, трохи нижчою від минулорічного рівня

Даний метод включає в себе необхідність формування нового підрозділу підприємства, відділення від головного офісу територіально та початок орієнтації на роздрібний бізнес, проте в результаті буде додатковий канал реалізації товару, який зменшуватиме навантаження на склад та дозволить ефективніше функціонувати збуту.

Альтернативний метод також стосуватиметься залишків товару на складах, тому одночасна реалізація цих методів не буде можливою. Цей метод має на меті знизити обсяги середньорічних залишків готової продукції на складах за рахунок створення нового каналу збуту. Таким пропонується зробити новий вид комунікації із використанням уже наявних інтернет-ресурсів.

Мова йде про розробку спеціального комунікаційного модуля на базі уже наявного сайту або нового розробленого. Оцінимо уже наявний сайт підприємства:

- Сайт має адресу <https://ufk.kiev.ua/>

- Створений на початку 2010-х років, оновлювався дизайн декілька разів
- Інформаційні матеріали представлені для професійної діяльності медичних і фармацевтичних працівників
- Існує інформація про контакти, соціальні мережі та адресу розміщення
- На вибір є декілька мов сайту
- Є можливість подивитися асортимент, з подальшим розглядом детальної інформації по кожній позиції, включаючи рецепт, карту продажу, принципову інформацію товару
- Наявні вкладки з історією, виробництвом та партнерами
- Є можливість надсилати листи для фармаконагляду та консультацій

В цілому, сайт не є дуже прогресивним або новаторським та виконує чисто ознайомчу і комунікаційну функцію. Але, якщо взяти до уваги наявний зворотній зв'язок, можливість зручно перемикатися між сторінками та інтуїтивно зрозумілий інтерфейс, можна сказати, що він є цілком прийнятним та ефективним. Це підтверджує і статистика відвідувань та конверсії.

На основі цього сайту, можна додати новий модуль, який відповідатиме за товарну комунікацію, що дозволить розвинути його до рівня цілісного каналу збуту. У даної ідеї є декілька потенційних розгалужень, що можуть розглядатися, як окремі ініціативи, проте пропонується розглянути наступні варіації:

- Створення на основі наявного або нового сайту мінімально-життєздатної моделі роботи, яка задовольняла б наявні та короткочасні потреби, та існувала б як додатковий функціонал підприємства
- Розробка нового інтернет-продукту, який матиме потенціал до перекваліфікації, розширення та доповнення, з подальшим збільшенням функціоналу та оперативної цінності

Очевидна різниця між ними лише у термінах та ціні розробки а також у прикладній цінності для користування, проте в цілому це 2 різні напрямки розвитку одного методу покращення та оптимізації управління комерційною діяльністю підприємства.

3.2. Обґрунтування доцільності впровадження методів вдосконалення управління комерційною політикою ТОВ «Українська Фармацевтична Компанія»

Опишемо перший метод оптимізації, він базуватиметься на зниженні кількості нереалізованої продукції на складах у Києві за рахунок відвантаження менш затребуваної частини товару на проміжний пункт реалізації, який буде в свою чергу буде продавати для регіональних гравців на ринку за зручною ціною.

Вигоди від реалізації даної ініціативи:

1. Економічні:

- Переведення запасів наявної готової продукції із категорії потенційного до категорії меншого але гарантованого доходу
- Збільшення рівня конверсії на підприємстві
- Розвантаження складів у Києві, та формування нових у Вінницькій області для подальшого планового збільшення виробництва

2. Соціальні:

- Вихід на ринок регіональних мереж аптек та аптек у невеликих населених пунктах із товаром, який заклади безпосередньої реалізації отримують за меншою ціною, ніж при купівлі у великих дистриб'юторів (знижка + відсутність однієї із додаткових націнок)
- Зниження рівня відпускної ціни генеричних препаратів у аптеках

Авторська пропозиція полягає у тому, щоб реалізовувати готову продукцію, що є залишками на складі, аптекам, розташованим у містах із невеликим населенням. Відсутність додаткової націнки зробить таку пропозицію привабливішою на фоні дистриб'юторських контрактів, а невелика відносно невелика кількість товару дозволяє вести свою діяльність недалеко від регіону виробництва для мінімізації витрат. Це дозволить закріпити за собою частку ринку на південно-західній частині країни.

Для оцінки зазначеної авторської пропозиції необхідно провести дослідження на предмет зростання доходності та обсяг затрат на реалізацію. Перш за все сформуємо всі альтернативні варіанти, що відповідатимуть пропозиції:

1. Розширення складів на території заводу, використання площі земельної ділянки для побудови складу.
2. Оренда складу та відкриття філії у м. Ладижин
3. Оренда складу та відкриття філії у м. Вінниця

Оскільки відсутня необхідність у висококласному офісному приміщенні та розміщення безпосередньо біля клієнтів, можна обрати для розташування райони із найменшою вартістю оренди та оплати праці, проте із хорошими логістичними виходами. На території заводу є склади, на яких зберігається продукція для «контрактних» замовлень – тих, що не стосуються діяльності ТОВ «УКРАЇНСЬКА ФАРМАЦЕВТИЧНА КОМПАНІЯ» та призначені для використання, як сировина для інших видів виробництва. Проте частка лікарських засобів серед таких замовлень є, тому склади побудовані та оснащені у відповідності до усіх норм. Ними можна було б скористатися, але оскільки кількість нереалізованої продукції є невідомою, тому формування запасів на таких складах може бути проблемним. До того ж використання складів одночасно для декількох юридичних осіб, може призвести до певних проблем. Натомість розширення або добудова є можливим рішенням у рамках співпраці з підприємствами.

Розглядати варіанти 2 та 3 варто у розрізі комфорту логістики та наявності необхідних складів для оренди. Через місто Ладижин проходить дорога Т0237, це автомобільний шлях територіального значення у Вінницькій області, що має пряме з'єднання із автошляхами Р33 та Р08, та європейським автомаршрутом Е50. Через місто Вінниця проходить той же автомаршрут Е50 та статус обласного центру зобов'язує мати зручні логістичні дорожні розв'язки. Обидва населених пунктів є привабливими з точки зору логістики. Але якщо дивитися на питання забезпечення складськими приміщеннями, то варто відзначити, що на момент дослідження у м. Ладижин та території +30 кілометрів навколо нього немає вільних складських приміщень, які могли б задовольнити банальну необхідність у розміщенні, уже не

говорячи про відповідність до стандартів сертифікації. В той час, як у Вінниці є склади, які потенційно підходять за площею та мають можливість установки додаткового обладнання для зберігання. Отже найбільш підходящим для нас є варіант з розміщенням офісу та складів у м. Вінниця.

Щоб почати розрахунки витрат на реалізацію даної ініціативи спершу оцінимо необхідний персонал для роботи. Для процесу діяльності філії, яка займатиметься роздрібною торгівлею запасів по аптеках у малонаселених пунктах, необхідно 4 фахівця для ефективної роботи. У їх обов'язки входить:

- Аудит товару
- Спілкування з потенційними та діючими клієнтами
- Процес формування та супроводу замовлення товару

Середньоринкова ціна такого працівника у м. Вінниця становить 14500 грн на місяць. Пропонується сформувати робочі пропозиції із зарплатами по 15 тис. таким чином фонд оплати праці на рік становитиме 878,4 тис. грн.

Розглянемо можливість розташування офісу і складу у м. Вінниця. У такому випадку варто розглянути оренду вздовж вулиці Гонти. Там є можливість орендувати мінімально необхідний офіс для управління філією у місті. Для розгляду береться приміщення з наступними характеристиками:

- Наявний санвузол на поверсі
- Коридорний тип приміщень
- Цілодобова охорона
- Кабінет 18 м²
- Будівля 2 поверхи
- Розташування у північній частині Вінниці із зручним виїздом до основних доріг для транспортування
- Орендна плата за кабінет у розмірі 2 160 грн. в місяць (59 040 грн за рік за 2 кабінети)
- Одноразове облаштування офісу 250 тис. грн, щомісячне підтримання 12000 грн. (144 000 грн на рік).

Перед розглядом потенційного складського приміщення важливо розглянути умови зберігання лікарських засобів. Якщо на упаковках лікарських засобів або в інструкціях про медичне застосування не вказано конкретних умов зберігання, то слід розуміти:

- «зберігання у холодильнику» – це температура від $+2^{\circ}$ до $+8^{\circ}$ C;
- «зберігання у холодному чи прохолодному місці» – від $+8^{\circ}$ C до $+15^{\circ}$ C;
- «зберігання при кімнатній температурі» – від $+15^{\circ}$ C до $+25^{\circ}$ C;
- «зберігання в захищеному від світла місці» – лікарський засіб має зберігатися в місці, яке виключає можливість попадання світла;
- «зберігання у темному місці» – це зберігання лікарського засобу в оригінальній вторинній упаковці;
- «зберігання у сухому місці» – це зберігання при відносній вологості повітря не більше 60% (найбільше стосується лікарської рослинної сировини).
- Аерозольні упаковки слід оберігати від ударів та механічних пошкоджень.

У випадку досліджуваного підприємства вся продукція підлягає зберіганню в умовах «у сухому місці в температурі до 25 градусів» тобто препарати зберігаються як у складах і аптеках так і у домашніх умовах при кімнатній температурі. Це дозволяє формувати запаси на складі без допоміжних холодильних засобів.

Також варто відмітити і способи фасування. У коробці розміром $100 \times 50 \times 50$ см³, яку везимуть із заводу буде вміщуватися 1000 упаковок продукції в середньому.

Якщо врахувати, що у ТОВ «УКРАЇНСЬКА ФАРМАЦЕВТИЧНА КОМПАНІЯ» на кінець 2021 року товарної продукції було на 9,52 млн. гривень або 585 тисяч упаковок, то можна вирахувати, що для збереження такої кількості продукції необхідно близько 585 коробів, які загалом займуть 150 м³. Очевидно, що цей об'єм є вирахований чисто за метрикою коробок, тому якщо врахувати розміри устаткування, висоту складу та необхідну вільну площу, то у нас вийде близько 250 м² мінімально необхідних для зручного утримання товару на складі висотою в 4 метри.

На вулиці, де розташовуватиметься потенційний офіс неподалік є складський комплекс, який відповідає необхідним вимогам:

- Висота мінімум 4 метри,

- Територія для приїзду та розвантаження великогабаритного транспорту,
- Рівне асфальтоване покриття
- Цілодобова охорона
- Послуги автотранспортувача
- Допомога із розвантаженням та завантаженням з боку персоналу
- Можливе утримання кімнатної температури протягом року.

Орендна ціна квадратного метру такого комплексу = 60 гривень, існує можливість зйомки як повного приміщення так і його частини, сумарна ефективна площа такого комплексу становить 700 м².

Якщо почати знімати частину приміщення такого комплексу по необхідності на 2021 рік, то 250 м² обійдуться у 180 тис. грн. на рік. До них додати 25% комісійних, що становитимуть ще 45 тис. грн. у періоді впровадження та розрахунків за лічильниками (зазвичай середнє таке значення по всьому комплексу становить 10% від площі оренди, для розрахунків даного типу нам цілком підходить така інформація).

ТОВ «УКРАЇНСЬКА ФАРМАЦЕВТИЧНА КОМПАНІЯ» користується послугами аутсорсингових компаній для різного роду робіт, в тому числі і для перевезень. Формувати в такому випадку власний автопарк не є доцільним в масштабах всього підприємства.

Підсумуємо річні загальні витрати на реалізацію проекту у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Витрати на відкриття відділення у м. Вінниця

Оренда та облаштування офісу	243,2 тис. грн
Оренда, організація та підтримання складських приміщень	453,4 тис. грн
Фонд оплати праці	878,4 тис. грн
Всього	1 574,4 тис. грн

Джерело: складено на основі авторських розрахунків

Якщо говорити про прибутки від такої ініціативи, то їх розрахунок варто вести відповідно до загальних показників ефективності діяльності підприємства:

- Станом на 2021 рік, залишки готової продукції на балансі підприємства становлять 9,52 млн грн що в перерахунку у натуральні величини становить 585 тис. упаковок.

- Якщо як незаймані торгові запаси залишати на підприємстві 500 тис. одиниць продукції, а недовантажену різницю товарів відправляти на склад у Вінниці, то станом на 2021 рік, на складі мало б бути 85 тис. упаковок.
- Дану кількість товару можна реалізувати за середньою відпускною ціною 2021 року, що сформує потенційний дохід у розмірі 4,245 млн грн (при реалізації всієї продукції)
- Прибутком від реалізації у такому разі буде 2,7 млн грн.

Реалізовувати таку кількість товару впродовж року є більш ніж можливим, тому діяльність гарантовано буде приносити прибуток, якщо реалізовувати хоча б 13,9 тис. упаковок на рік, незалежно від завантаження складу. Тобто, якби на досліджуваний період було б реалізовано цей метод, підприємство б отримало додатковий прибуток, у розмірі до 2,7 млн. грн. Звичайно, постає питання у ефективній реалізації та правильному розрахунку залишків на складах, але сам факт отримання додаткового доходу із відносно невеликим збільшенням витрат дозволяє розглядати цей метод, як частину оптимізації комерційної діяльності.

Отже, підсумуємо та опишемо загальну схему роботи авторського плану:

1. Формується представництво у м. Вінниця – склад та офіс, персонал у кількості 2 фахівців.
2. При формуванні відправлення товару на склади ТОВ «УКРАЇНСЬКА ФАРМАЦЕВТИЧНА КОМПАНІЯ», наявні на момент формування замовлення товарні запаси віднімається від планової кількості.
3. Виготовлена продукція, яка не увійшла до відвантаження (через наявність такого ж товару у запасах на складах УФК) відправляється до представництва у м. Вінниця.
4. При роботі сформований філіал утримує на складах еквівалент запасів наявних у м. Київ, та реалізує їх у регіоні без посередництва дистриб'юторів.
5. Наявність продукту без додаткової націнки, спрямованого на реалізацію у малонаселених районах робить представництво ТОВ «УКРАЇНСЬКА ФАРМАЦЕВТИЧНА КОМПАНІЯ» у м. Вінниця конкурентоспроможним на

ринку, що дозволяє цілком реалізовувати невеликі запаси сформовані на їх складах.

Таким чином, поточні запаси на складах ТОВ «УКРАЇНСЬКА ФАРМАЦЕВТИЧНА КОМПАНІЯ» у м. Києві конвертуються у запаси готової продукції у м. Вінниця, яка реалізуватиметься без посередництва дистриб'юторів у даному регіоні. Доходи від реалізації такого товару такі ж як і якби ми реалізовували товар через дистриб'юторів. Вкладення коштів у відкриття філії збільшує витрати на одиницю товару, але дозволяє отримати гарантований прибуток від реалізації запасів.

Тепер проведемо оцінку другої, альтернативної пропозиції. Вона полягає у створенні або доопрацюванні наявного сайту із подальшим додатковим функціоналом. Для розуміння, яким чином цей метод працюватиме, змоделюємо, який функціонал закладається у розробку або у логіку роботи модуля. Пропонується створити на основі наявних інтернет-ресурсів сервіс, який би відображав наявні товари, які є поза замовленням дистриб'юторів або рахуються, як готова нереалізована продукція. Завданням цього сервісу буде презентація наявних товарів готових до відвантаження або відправлення із можливістю отримання детальної інформації та подальшого контакту або зворотного зв'язку. Основним функціоналом, яким має володіти сайт мають бути:

- Можливість авторизації для контролю інформаційної безпеки та комерційної доброчесності конкурентів
- База з автооновленням, що дозволить своєчасно відстежувати наявний товар та оцінювати необхідність та можливість замовлення
- Актуальним, зручним для взаємодії інтерфейсом
- Система комунікації зі збутовими підрозділами підприємства

Це основні необхідні елементи, які працюватимуть. За бажання або необхідності, можна створити ще ряд додаткових функцій, проте у розгляді даного дослідження вони цінності не мають.

Представимо логіку роботи такої пропозиції на рисунку 3.6.

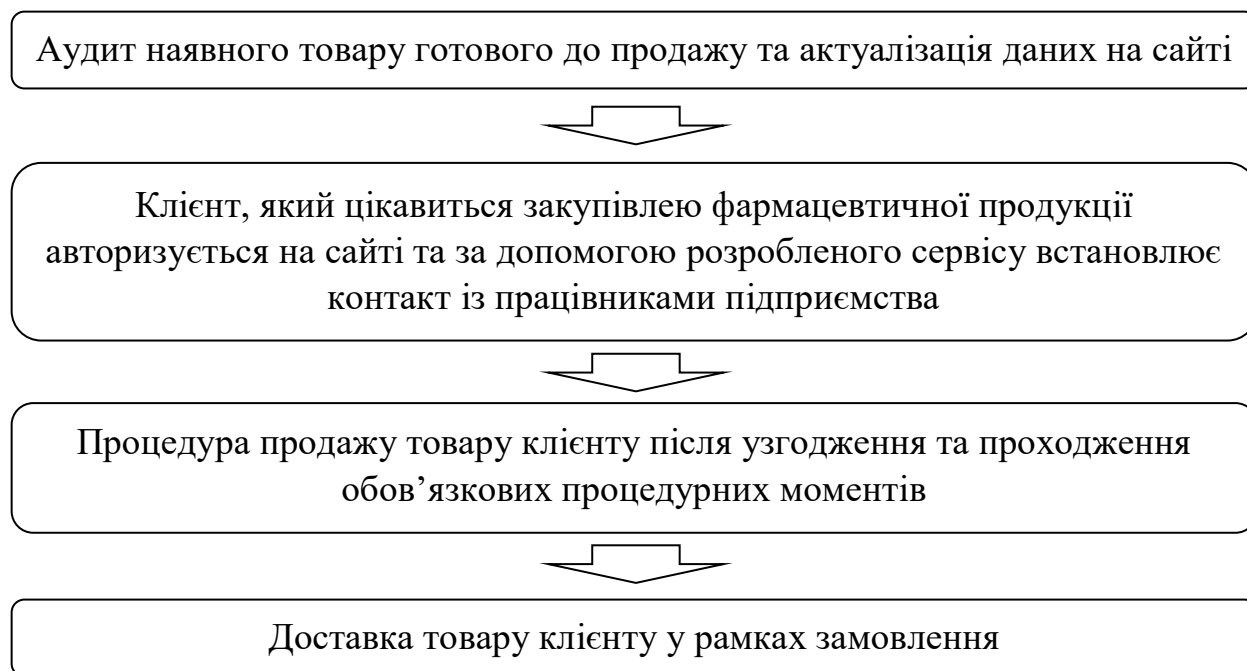


Рисунок 3.6 – Схема роботи альтернативного каналу збуту готової продукції на складах

Джерело: складено автором

Під клієнтом у даному випадку може розглядатися як приватна особа, яка хоче придбати товар, так і підприємство, що бажає закупити наявний товар. Авторизація буде проводитися у відповідних рамках із дотриманням усіх правил відпуску фармацевтичної продукції.

Відмінність даного сервісу від звичайного інтернет-магазину або маркетплейсу в тому, що це є додатковим функціоналом наявного сайту без імplementованої системи оплати та відстежування. Присутня лише інформативна складова, яка переростатиме у відносини купівлі-продажу після необхідних процедур.

Для реалізації такого плану необхідна команда розробників, яка здатна створити такий сервіс. Оскільки у досліджуваного підприємства немає власного інженерно-технічного відділу, який би зміг зайнятися розробкою сервісів або програмного забезпечення, то увагу слід звернути на наявний ринок програмування України. Для виконання поставлених та окреслених задач, на замовлення необхідні будуть наступні спеціалісти із своїми функціями:

- Backend-розробник, який формуватиме безпосередньо функціонал та налаштовуватиме діяльність сайту/сервісу. Даний працівник забезпечить безпосередню розробку бажаного продукту та налаштування всіх метрик та параметрів для подальшої експлуатації, що є основою для розробки сайтів.
- Frontend-розробник, який відповідатиме за візуальне наповнення, дизайн та веб-функціонал сайту. Даний працівник забезпечить розробку, модернізацію та контроль за зовнішнім виглядом продукту та його інтерфейсом, з яким безпосередньо доводитиметься працювати. Також, в рамках роботи можна буде оновити або актуалізувати уже наявний сайт, оскільки під час проведення дослідження, не всі посилання, кнопки чи елементи були активними чи актуальними. У сучасному світі з неймовірними темпами розвитку, оновлення своїх інформаційних продуктів має бути на регулярній основі для забезпечення правильної діяльності та підтримки коректної роботи.
- Тестувальник програмного забезпечення, який відповідатиме за коригування функціоналу, пошук помилок та контролем за дотриманням стандартів та вимог. Необхідний такий спеціаліст зараз у всіх напрямках ІТ-розробок, оскільки саме на частині тестування виявляються несправності або потенційні можливості для доопрацювання або зміни функціоналу.

Загалом вищеописані працівники є мінімально необхідною командою для розробки сайту або сервісу. В середньому при такому робочому складі і завданні варто орієнтуватися на термін 1,5-2,5 місяці із фондом оплати праці від 7,5 тис. дол. США. (Backend та Frontend розробники обійдуться в 2 тис. дол. США в місяць кожен + тестувальник із оплатою в 1 тис. дол. США в місяць).

Очевидно, що навіть за мінімальну ринкову ціну та мінімальний термін на виході буде життєздатний продукт із зазначеним функціоналом, вартість якого становитиме приблизно 275 тис. 250 грн., за умови що курс за НБУ становитиме 36,7 грн. за дол. США.

За умови, що досліджуване підприємство обере більш професійні послуги та додатковий функціонал, або вважатиме за потрібне імплементувати в систему додаткові технічні зв'язки із наявними уже інформаційними продуктами, вартість

кінцевого продукту збільшиться у 5-6 разів. На сьогоднішній день популярними є проектні розробки, коли існує одна команда яка у повному складі відповідає за проект. До складу такої команди входитимуть декілька працівників однієї позиції та проект-менеджер, який відповідатиме безпосередньо за роботу команди. Зазвичай такі організовані групи одразу вказують термін роботи та вартість своїх послуг, проте на виході замовник отримає той результат та консультації по ходу виконання, які його повністю задовольнять. Такий варіант розробки матиме приблизно той же час виконання, але значно вищу суму оплати.

В будь-якому разі, навіть мінімально життєздатна система є підходящим варіантом для реалізації запропонованого методу, тому вважатимемо найменші витрати та середні терміни виконання, як остаточні ресурси для виконання роботи.

Тепер розглянемо розширений варіант альтернативного методу, який включатиме у себе цілком самостійний продукт. Окрім функцій, притаманних мінімально життєздатному проекту, він включатиме у себе також:

- Окремий сервіс, додаток або сайт
- Значно ширший функціонал та модульне підключення інформаційних комплексів
- Здатність до оновлення, реалізації додаткових процесів та переформатування усього сервісу на новий вид діяльності.

У такому разі, цей продукт буде вважатися уже цілком автономним каналом збуту, тому рівень розробки та підтримки має бути на значно вищому рівні. До того ж доведеться сформувати додатковий відділ, який займатиметься супроводом інформаційних систем. Якщо у випадку попереднього варіанту реалізації можна взяти одного адміністратора, який слідкуватиме за процесами, або ж перекваліфікувати уже наявних працівників, таким чином збільшивши фонд оплати праці на суму еквівалентну у перерахуванні на одну нову посаду, то у даному випадку доведеться створювати цілий відділ та налагоджувати його роботу та синергію з іншими бізнес процесами з відповідними на це витратами. Зайняти така розробка може від 6 до 12 місяців, та коштувати до 150 тис. дол. США за готовий продукт.

Доцільністю впровадження такого продукту є тенденція діджиталізації та перехід у інформаційний простір. Це зекономить в подальшому значні ресурси для оновлення діяльності підприємства в цілому. З іншої ж сторони значні витрати ресурсів є не зовсім доцільними при діяльності зав'язаній не на інтернет-ресурсах, що може бути вкрай не вигідним рішенням. В будь-якому разі впровадження такого методу збільшить ефективність комерційної діяльності, створить новий імпульс для збутової політики та дозволить використовувати також сучасні канали збуту продукції. Навіть попри невеликі масштаби діяльності інвестиції у продукт, що може адаптуватися не є втраченими коштами, а потенціал для розширення чи доповнення є надзвичайно привабливим показником

Підбиваючи підсумки, можна виділити наступне при виборі шляху пошуку нових каналів збуту через інформаційні продукти є широкий спектр пропозицій та варіантів, кожен з яких має шанс на існування та є в певній мірі корисним. У розрізі дослідження варто виділити, що впровадження нових методів передбачається у короткочасній перспективі з максимальною їх ефективністю відносно наявних на даний момент ресурсів. У такому випадку повний автономний продукт відкидається, як пріоритетний напрямок, проте ідея має триматися у прогнозах, на випадок значного розширення або принципових змін засад діяльності.

3.3. Вплив запропонованих заходів на економічну ефективність реалізації комерційної політики на ТОВ «УКРАЇНСЬКА ФАРМАЦЕВТИЧНА КОМПАНІЯ»

Для розгляду впливу на запропонованих заходів, цілком досить і результатів, які вони принесуть при впровадженні їх у діяльність підприємства. Але існує також і певна прихована частина. У даному розділі дослідження будуть окремо виділені як практична вигода та новизна методу оптимізації на рівні ринку і підприємства, так і потенційні загрози, які можуть переслідувати впровадження таких методів.

Почати варто із відкриття каналу роздрібного збуту у м. Вінниця. За аналітичними прогнозами, це є найбільш підходящим методом покращення ефективності комерційної політики, про це свідчить ряд причин.

Перш за все, варто звернути увагу на попит. При реалізації такого виду діяльності підприємство відкриє для себе менший але більш чіткий ринок. Ведучи партнерську діяльність із найбільшими українськими дистриб'юторами, підприємство просто задовольняє попит на номінальному аптечному ринку. Можна оцінити обсяги і ціни реалізації, але безпосередні точки реалізації та масштаби їх активностей оцінити важко. В той час, як роздрібна торгівля у регіоні дозволяє чітко окреслити зони діяльності, розміщення точок продажу та обсяги їх товарообороту. Оскільки ставка робиться на невеликі позамережеві аптеки (при чому не важливо чи закупають продукцію у великих дистриб'юторів), можна цілком задовольнити попит наявними товарними залишками.

Цьому сприятиме вдале розміщення. Як було сказано у дослідженні вище, розміщення складу у обласному центрі із рядом міжрегіональних доріг дає можливість покрити значну територію області навіть без участі великих логістичних компаній. Зручна логістика дозволяє здійснювати доставку по невеликим населеним пунктам без хорошого покриття, а невеликі обсяги діяльності дозволяють використовувати для цього менші машини, що лише робить простішим пошук шляхів доставки.

Взагалі відкриття нової точки має на меті поширити вплив на той чи інший регіон, тому зазвичай такі підрозділи відкриваються на основі уже наявної схеми діяльності. Впровадити новий вид оптової торгівлі у малих масштабах є не дуже складною задачею, але при цьому складність виникатиме у коригуванні наявної робочої схеми. Раніше дистриб'юцією займалися вповноважені партнери, зараз же доведеться шукати клієнтів та способи доставки самому – саме такий бар'єр варто буде перейти. Але навіть попри це відкриття нової точки та налаштування основних операційних процесів не є тяжкою задачею, а при зростанні прибутковості можна навіть збільшити об'єми або додати допоміжні засоби для ведення діяльності.

Окремо варто відмітити і організацію роботи, при введенні в експлуатацію складу та офісного приміщення з'являються можливості ведення бізнесу на рівні організації у Києві. Тобто матиме місце просто перенесення основних шаблонів діяльності на інше відділення із меншими товарними запасами. Звідси впливає і зручний контроль за діяльністю, оскільки легко відстежувати ту ж діяльність, перепорою може стати лише відстань для очного контролю, але ресурси, якими оперуватиме представництво у Вінниці не потребує ретельного нагляду, тому питання відстежування теж вирішуватиметься легко.

Тепер поговоримо про головний параметр доцільності впровадження окупність та прибутковість. Відповідно до розрахунків у розділі 3,2 було виділено схему витрат на організацію філіалу у Вінниці, за нею така ініціатива окупається та приносить прибуток за 1 період. Відбуватиметься це за умови реалізації усієї продукції на складі у Вінниці, а точка беззбитковості при цьому становить на рівні 13,89 тис. упаковок продукції. Це досить низький результат для рівня беззбитковості, проте варто також і оцінювати ціну та масштаби реалізації. Додаткове відділення має на меті не конкурувати з основним за рівнем продажу або відкривати нові прибуткові ринки, а реалізацію залишків готової продукції. У такому випадку доцільним буде оцінити наскільки активними будуть продажі товару та чи не буде затоварювання на цих складах. Відповідь на це питання дуже легко знайти і вона є дуже простою: ціна реалізації товару буде на рівні ціни її реалізації дистриб'юторам. Тобто клієнти, які замовлятимуть продукцію у цій філії отримають його за ціною без дистриб'юторської націнки, що уже робить закупівлю значно привабливішою для клієнта, особливо на ринку, описаному вище.

Тепер перейдемо до потенційних труднощів. Як уже було зазначено у пунктів вище, проблемою контролю є відстань а організації невідомий регіон. При реалізації даної ініціативи доведеться ретельно вивчити місцевий регіон та знайти спеціалістів, які могли б задовольнити усі потреби діяльності, що очевидно, є важчим у відмінному від твого регіону.

На цьому ж рівні стоїть інший неприємний момент. Нова форма діяльності хоч і є шаблоном старої схеми, все ж це новий бізнес-процес який вимагає спершу чіткого

налагодження та оптимізації, тому можуть виникнути труднощі із розробкою основних аспектів діяльності. До того ж потрібно буде оцінити необхідність отримання ліцензій на ведення діяльності пов'язаній із медичними препаратами. У нашому випадку розглядатиметься розширення уже наявної сертифікованої документації. До цього ж пункту варто віднести і факт розгалуження діяльності, на що має звернути увагу менеджерський апарат, адже матиме місце контроль не тільки за київським офісом, а й відповідальність за діяльність у вінницькому регіоні.

Окремим пунктом варто виділити і співпрацю з іншими підприємствами. Доведеться переглядати співпрацю із дистриб'юторами у рамках розширення їх послуг і на Вінницю (можливі додаткові витрати, але при цьому вирішується логістичне питання) та конкуренції із ними на аптечному ринку.

В будь-якому разі, складнощі у реалізації не є критичними та не унеможливають впровадження даного методу. Головними у даному випадку є факти прибутковості та зниження затоварювання на складах, що і має дати імплементацію даного авторського підходу у виробничий процес.

Оцінимо, в такому разі потенційні планові показники ефективності діяльності підприємства, при реалізації даного методу. У прогнозі на 3 роки притаманні наступні тенденції:

- Підприємство поступово бажає збільшити виробничі потужності до максимально можливого рівня – 12000 упаковок в день. Досягти цього планується протягом 3 років, тому розрахунок планового виробництва буде проводитися рівномірно до максимального рівня на 3 році.
- Інші витрати та інші операційні витрати збільшуються з однаковою швидкістю,
- Собівартість виробництва буде відповідати плановим виробничим потужностям та плановим закупівельним цінам
- Дохід відповідатиме плановій реалізації товару на рівні 80% від загальної кількості та плановим відпускним цінам

Таблиця 3.2 – Показники діяльності підприємства при впровадженні та без урахування впровадження авторського методу оптимізації

Рік	2021	2022	2023	2024
Обсяг виробництва, упаковок	2 730 000	2 860 000	2 990 000	3 120 000
Показники без урахування впровадження методу оптимізації				
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	44 471	48 048	48 288,5	48 828
Інші операційні витрати, тис. грн.	44 182,7	48 203,6	52 224,5	56 245,4
Інші витрати, тис. грн.	9 350,3	11 105,17	12 860,04	14 614,91
Чистий дохід, тис. грн.	107 163,3	116 688	123 188	129 792
Чистий прибуток, тис. грн.	7 513,3	7 651,61	8 048,27	8 285,03
Показники при впровадженні методу оптимізації				
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	44 471	48 048	48 288,5	48 828
Інші операційні витрати, тис. грн.	44 182,7	49 778	53 548,9	57 569,8
Інші витрати, тис. грн.	93 50,3	111 05,17	12 860,04	14 614,91
Максимальний чистий дохід, тис. грн.	107 163,3	121 063,8	127 807,55	136 281,6
Максимальний чистий прибуток, тис. грн.	7 513,3	9 948,76	10 750,29	12 520,49
Мінімальний чистий дохід, тис. грн.	107 163,3	116 688	123 188	129 792
Мінімальний чистий прибуток, тис. грн.	7 513,3	6 360,6	6 962,26	7 199,02

Джерело: складено на основі авторських розрахунків

Чітко видно, що плановий обсяг реалізації принесе більший прибуток у порівнянні з попереднім роком, що є досить очікуваним, проте різниця у номенклатурі та цінах закупівлі та продажу не дозволяє рівномірно розраховувати збільшення прибутків. Зобразимо різницю у прибутках та потенційний його рівень на рисунку . Внутрішня частина фігури, яка вийде на графіку, буде означати область можливих значень прибутку підприємства, при введенні в роботу діяльність запропонованого методу.

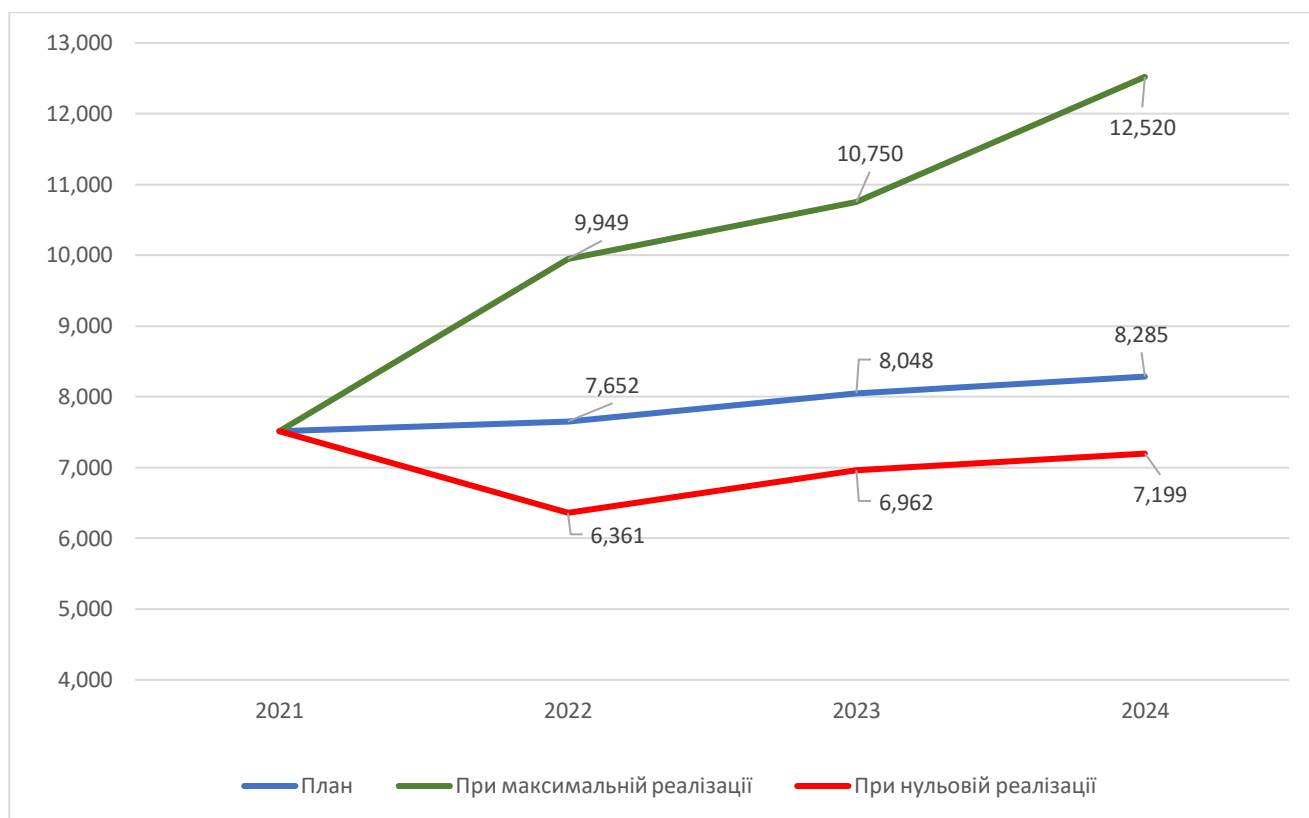


Рисунок 3.7 – Рівень прибутковості за максимального та мінімального рівня реалізації у порівнянні із плановим

Джерело: складено автором

На рисунку вище чітко видно, як зміниться рівень прибутковості підприємства, якщо додатково реалізовувати товарна запаси на складі. В той же час вказана ситуація, при якій філія буде введена в експлуатацію, її діяльність буде тягнути за собою певні витрати, проте за якихось умов реалізація буде нульовою. Зі збільшенням кількості виробленої продукції та частки відвантаженої на склад, прибутковість зростатиме швидше, ніж при утриманні виробничого рівня на однаковому значенні та реалізації за потенційним планом.

Далі проведемо оцінку менш пріоритетного напрямку оптимізації, а саме методу за яким збільшується частка користування наявними інформаційними ресурсами та формується новий канал збуту.

Даний канал дозволить відкрити рівень взаємодії із споживачами на основі власного сервісу що дозволить реалізовувати продукцію через безпосереднє замовлення зацікавлених осіб. При чому головною причиною впровадження є якраз таки зниження товарнавантаженості на склад, а не отримання прибутку чи відкриття

нового основного каналу збуту. Створений сервіс дозволить проводити акти купівлі-продажу без попередньої бюрократичної схеми та дослідження ринку з пошуком попиту на товар, що може значно спростити один із елементів діяльності та у майбутньому потенційно стане повноправним джерелом прибутку.

До очевидних позитивних сторін впливу є також факт актуалізації та ремонту. У процесі впровадження даного методу буде оновлено механізми функціонування сайту, додавання нових елементів та оптимізація роботи сервісу в цілому. Враховуючи, що це має відбуватися на постійній основі, таке доповнення до розробки допоможе зберегти певну кількість ресурсів та позитивно вплине на імідж такої компанії.

У розрізі діяльності досліджуваного підприємства, такий актив можна сміливо назвати новим способом реалізації товару, оскільки такий канал ніколи раніше не використовувався так як не було потреби, а зростання запасів на складах не було проблемою, яку варто вирішувати. На даний момент відкриття такої інновативної функції дозволить підприємству оцінити по новому споживчі вподобання та зробить значно зручнішим процес взаємодії із потенційними партнерами. Відкриття такого сервісу дозволить значно розширити свої здатності щодо реалізації продукції та використовувати його для реалізації додатково закуплених товарів. Наприклад, можна буде знайти ще ряд виробників та закупити у них товар для реалізації через такий сервіс, що цілком може розвинути у власний маркетплейс.

Беззаперечною перевагою цього методу є відносна дешевизна. Якщо брати до уваги витрати на реалізацію мінімального продукту, то вартість реалізації буде у рази менша від запровадження нової філії. Йдучи за витратним аналізом доцільності впровадження даний метод буде найбільш привабливим, до того ж зазначення мінімальних витрат дає змогу оцінити також доцільність і необхідність розширення пакету послуг розробників до трохи вищого рівня. Недоліком є неможливість прорахувати конверсію, продажі та суму прибутків, що ставить під питання високий пріоритет реалізації.

В цілому, впровадження такої ініціативи є цілком можливим. Проте перед цим варто правильно оцінити необхідність, адже при впровадженні варто розуміти наступне:

- Даний проект буде новим для підприємства, відповідно існуватимуть проблеми з реалізацією або ефективністю експлуатації на початкових етапах
- Корінна задумка сервісу може не відповідати діяльності підприємства, тому даний сервіс потенційно працюватиме лише як додаткова опція із подальшим розширенням та доповненням
- На відміну від першого методу, відсутні прогнози щодо реалізації та методи вимірювання і оцінки потенційного впливу. Іншими словами, немає чіткої уяви, щодо того, як буде реалізовуватися товар, тобто оцінити стабільність і кількість продажів неможливо. Даний інструмент є лише додатковим каналом збуту, не призначеним для ведення основної операційної діяльності.
- Із попереднього пункту випливає факт неможливості чіткої оцінки окупності. При реалізації не буде можливості визначити, скільки часу знадобиться, щоб відбити витрати на впровадження такого проекту
- Нові механізми діяльності змушують підприємство адаптуватися, тому додатково доведеться створювати новий відділ супроводу сервісу. Це може стати також зайвою витратою ресурсів, при великих масштабах реалізації.
- При реалізації витрати становитимуть разовий характер, тому оцінювання подальшого впливу на ефективність діяльності варто проводити лише у розрізі підвищення активності та залучення клієнтів. Такий проект не матиме на меті продажу.

Висновки до розділу 3

В цілому, зазначені методи оптимізації не є новаторськими з наукової точки зору, проте мають чіткий практичний потенціал на підприємстві, що робить їх досить прикладними при розгляді даного кейсу. Новизна полягає не лише у формуванні нових каналів збуту, а й у виході підприємства із безвитратної колії. Оскільки останні роки підприємство отримує прибуток та щороку збільшує його, відкриття та

фінансування нових каналів діяльності не розглядалося та не вважалося доцільним, при масштабуванні та збільшенні потужностей. Звичайно, пріоритетнішою ціллю є нарощування виробничої сили, збільшення обсягів виробництва та реалізації, проте навіть при вирішенні питання із масштабами, залишаються проблеми, описані у розділі 2. Вирішення цих проблем та формування і опис методів оптимізації комерційної діяльності підприємства є основним напрямком дослідження, тому в даному випадку пріоритети варто виставляти з перевагою у бік авторських рекомендацій.

Фармацевтичний ринок України є досить перспективним та стрімко ростучим, проте на ньому є тенденції не притаманні для стабільного та рівномірного розвитку. Ситуація ускладнюється здатністю крупного підприємства формувати більший прибуток за меншу кількість реалізованої продукції, в той час як для підприємств меншого масштабу такий показник є зворотнім. У випадку досліджуваного підприємства така ситуація не спостерігається, постійно зростають обсяги виробництва і реалізації та прибуток підприємства, тому впевнено можна сказати, що ТОВ «Українська Фармацевтична Компанія» є більш конкурентоспроможною на ринку, ніж значна кількість конкурентів схожого масштабу і сегменту. Для закріплення конкурентних переважаючих позицій варто інвестувати у закриття імовірних прогалин у діяльності, щоб сфокусуватися на масштабуванні та розвитку. Після виокремлення таких потенційних зон розвитку було описано можливі варіанти реалізації методів оптимізації, сформованих автором. Перед їх описом, варто відзначити, що ці методи спрямовані на вирішення однієї проблеми з використанням однієї логіки, проте підходи та функціонал кардинально різняться.

Першим методом було запропоновано розширення діяльності за звичні операційні межі за рахунок відкриття точки оптової реалізації для регіону прилеглого до виробничих потужностей. Збільшення кількості залишків готової продукції на складах не є критичною, проте відкриття додаткової точки недистриб'юторської реалізації дозволить скоротити цей показник та збільшити прибуток підприємства.

Альтернативний же метод також базується на створенні нового каналу збуту для оптимізації операційних процесів, проте уже за рахунок використання інформаційних ресурсів. Створення та розширення власного сервісу збуту у мереж

Інтернет є доволі нетривіальним рішенням, яке не можливо прорахувати у плані доходності, проте такий метод доповнює звичні методи реалізації та не тягне за собою значних капіталовкладень у підтримання, зате має досить великий практичний і функціональний вплив та потенціал до перекваліфікації чи розширення.

В цілому було описано вплив від впровадження даних методів у систему діяльності підприємства та розраховано основні витратні та доходні показники, що дозволяють оцінити доцільність впровадження та його здатність підприємства.

На мою думку, оцінювати доцільність впровадження окремих методів не варто. Потрібно оцінити здатність підприємства реалізовувати продукцію уже наявними каналами, щоб вирішити проблему та уникнути зайвих капіталовкладень. Після оцінки здатностей підприємства можна буде оцінити необхідність впровадження якогось із методів та почати його реалізацію. В ідеалі добре було б реалізувати обидва проекти, проте існує проблема у виділенні на це людського ресурсу, адже необхідно не просто знайти працівників та зробити їх відповідальними за певний процес, а зібрати команду, яка знається на діяльності підприємства, на ринку та на предметів відповідальності в цілому. Тому закрити обидва проекти не вдасться одночасно. Якщо оцінювати пріоритетність то звертати увагу варто перш за все на очікування прибутку – якщо необхідно швидко реалізовувати товар, то відкриття філії у м. Вінниця є підходящим варіантом. Якщо рівень залишків не досягає критичного, то акцент мусить бути на розвитку інтернет-сервісу, оскільки це не просто оновлення комунікацій з аудиторією, а й інвестиції у майбутню потенційну перекваліфікацію.

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

Дослідження комерційної політики ТОВ «Українська Фармацевтична Компанія» виявилось доволі інформативним. Перш за все існує варто відмітити, що невелика кількість напрацювань та матеріалів, що стосувалися б комерційної політики, проте відсутність обмежень та рамок у понятті дозволили оцінити його більш широко.

Дослідження базується на оцінці господарської діяльності підприємства та на аналізі комерційної діяльності зокрема, який проводився на основі розділення поняття «комерційна діяльність» на складові. Елементи комерційної діяльності розглядалися окремо, їм була акцентована увага та розбір основних аспектів у результаті чого було досягнуто певної стійкої позиції у дослідженні об'єкту та предмету дослідження. Це дало змогу сформулювати висновки та відштовхуючись від них скласти працюючі методи вдосконалення процесів діяльності.

В цілому у ході проведення дослідження було виконано всіх поставлених завдань та досягнуто кінцевої мети, проте варто більш детально зупинитися та більш детально описати основні результати та висновки дослідження:

- Ринок фармацевтики України має притаманну рису, яку можна описати, як «несправедливий ріст». Означає таке поняття зростання загальних ринкових показників і позитивний розвиток ринкових тенденцій, проте в той же час має місце систематичне та стабільне пригнічення підприємств, що явно зростає зі зменшенням масштабів діяльності підприємства. Такий момент є досить тривожним, адже може означати поступовий вихід дрібних гравців та розвиток монополізації ринку або олігополії з боку великих корпорацій.
- Поняття «комерційна політика» не має чітко сформульованого теоретичного підґрунтя. Це спричинене розпорошенням завдань цієї політики та методів досягнення цілей у ній, що дозволяє розглядати її на кожному підприємстві по-різному, опираючись на різні напрацювання та теоретичні дані. В цілому це не заважало дослідженню, проте виявило також і відсутність прикладного аналізу

всіх понять на різних ринках, для подальшої ефективнішої роботи наступних дослідників або підприємців.

- ТОВ «Українська Фармацевтична Компанія» є стабільним прибутковим підприємством без прогалин у стратегіях та тактиках діяльності. Операційна діяльність підприємства ведеться максимально ефективно та професійно із дотриманням усіх норм та вимог законодавства та контролю.
- Поєднання цінової політики та збутової політики на досліджуваному підприємстві в сумі дають розуміння ефективності загального функціонування підприємства та дозволяють розглядати його комерційну політику.
- У підприємства немає яскраво виражених проблем у операційній або управлінській діяльності, підприємство прибуткове та цілком самостійне. Існують проблеми із утриманням одного рівня витрат (але це більше пов'язане із точковими випадками) та із накопиченням готової продукції на складах, але вони не є критичними та не заважають продовжувати вести свою торговельну діяльність.
- Пошук нових каналів збуту є основним напрямком подальших досліджень та є найбільш перспективною областю аналізу та пошуків рішень, щодо збільшення ефективності реалізації на підприємстві.
- Існує ряд можливих областей та напрямків розвитку та вирішення проблем, але до авторських методів оптимізації віднесені 2 альтернативні варіанти, які мають різний напрям реалізації та функціонування, проте які є з ідентичною метою.
- Створення нового каналу збуту на основі інформаційних ресурсів матиме інноваційний напрям та дозволить розраховувати на більшу кількість альтернатив розвитку при впровадженні.
- Створення класичного каналу збуту на основі розширення та відкриття відділення з іншими операційними процесами дозволить розраховувати на стабільний функціонал із чіткими показниками та параметрами діяльності, що дозволить дуже добре контролювати процес та діяти в уже зрозумілому та вивченому напрямку

Окремо варто виділити і умови діяльності підприємства, які вплинули на хід та результати дослідження.

Ринок лікарських засобів є досить контрольованим та вимагає дотримання усіх регламентів при діяльності на ньому. Попри всю конкурентонаповненість та активність підприємств він є досить дискомфортним для вільного розвитку підприємства. Це в свою чергу зумовлює обмеженість у варіаціях розвитку та інновацій, оскільки процеси виробництва і реалізації мають чіткі рамки. В такому випадку ріст і розвиток підприємства відбувається у напрямках маркетингу та комунікацій зі споживачами, що змушує всіх гравців на ринку вести боротьбу саме у цій площині

Наступним фактором є ефективність діяльності підприємства. Оскільки для дослідження було обрано підприємство, яке є стабільно прибутковим, досвідченим та з налаштованими усіма процесами, аналіз його діяльності та оцінка функціонування не дозволяють виявити явних проблем розвитку або проблемних зон, що в свою чергу спонукатиме шукати способи покращення чи оптимізації у площині збуту та ринкових аспектів формування ціни.

В будь-якому разі, дослідження мало позитивний результат. В його рамках було окреслено зони розвитку та сформовано методи оптимізації та покращення у таких зонах. Складені висновки було доповнено теоретичним матеріалом, який дає змогу краще розуміти об'єкт дослідження та ринок, на якому цей об'єкт буде досліджуватися.

В цілому, дослідження за темою було проведено в повному обсязі, його результати будуть надані до ознайомлення підприємству дослідження а авторські пропозиції та висновки буде рекомендовано до імплементації у операційний процес підприємства.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Студентська бібліотека. Основні принципи формування цінової політики. URL: <https://buklib.net/books/22453/>
2. Офіційний сайт ТОВ «Українська Фармацевтична Компанія» URL: <https://ufk.kiev.ua/ua/>
3. Щотижневик «АПТЕКА» №1299. Аптечний продаж за підсумками I півріччя 2021 р. URL: <https://www.apteka.ua/article/603040>
4. United Nations Statistics Division. Standard International Trade Classification. URL: <http://www.unstats.un.org>.
5. Інфографічний довідник «Фармацевтика України 2019» URL: <https://eba.com.ua/infografichnyj-dovidnyk-farmatsevytyka-ukrayiny-2019/>
6. Мілюковська О. А. Фармацевтичний ринок України: аналіз сучасного стану та тенденцій розвитку. Перший Незалежний Науковий Вісник. 2015. № 2-1. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/farmatsevtichnyi-rinok-ukrayini-analiz-suchasnogo-stanu-ta-tendentsiy-rozvitku>.
7. Офіційний сайт Міністерства охорони здоров'я України. URL: <http://www.moz.gov.ua>.
8. Офіційний сайт Міністерства економічного розвитку і торгівлі України URL: <http://www.ukrexport.gov.ua/>.
9. Жилінська О. І., Чулак О. Фармацевтичний ринок: Україна в контексті світових тенденцій. Теоретичні і прикладні питання економіки. Випуск 27. 2018. 252–259.
10. Чорноротов О. В. Фармацевтичний ринок України. URL: <http://www.credit-rating.ua>.
11. Мартякова О. В. Тінізація сфери охорони здоров'я. *Вісник БУМБ: електронне наукове фахове видання*. 2014. № 4 (28).
12. Камінська Т. М. Ринок Медичних послуг: досвід теоретико-інституціонального аналізу. «Контраст», 2006. 296 с.
13. Войчак А. В. Маркетинговий менеджмент: підручник. Київ, КНЕУ, 2009. 328 с.

14. Карпенко Н. В. Маркетингова діяльність підприємств споживчої кооперації: монографія. Полтава: РВВ ПУЕТ, 2010. 259 с.
15. Карпенко Н. В. Управління маркетингом на підприємствах малого та середнього бізнесу: монографія. Полтава: РВВ ПУСКУ, 2008. 363 с.
16. Куденко Н. В. Маркетингові стратегії фірми: монографія. Київ, КНЕУ. 2002. 245 с.
17. Хулей Г., Сондерс Дж., Пірсі Н. Маркетингова стратегія та конкурентне позиціонування (переклад). Дніпро, Баланс Бізнес Букс, 2005. 800 с.
18. Кардаш В. Я. Маркетингова товарна політика: навч. посіб. Київ: Вид-во КНЕУ, 2009. 245 с.
19. Маркетинг: підручник; за ред. А. О. Старостіної. Київ : Знання, 2009. 1070 с.
20. Гамалій В. Ф. Сучасні проблеми збутової політики українських підприємств URL: [http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_22\(2\)_ekon/stat_20_1/02.pdf](http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_22(2)_ekon/stat_20_1/02.pdf)
21. Сеншин О. С. Теоретичний аналіз понять «збут» та «збутова діяльність». Актуальні проблеми економічного і соціального розвитку регіону. 2011. 132-134.
22. Балабанова Л. В. Маркетинг: підручник. Донецьк, 2002. 562 с.
23. Ключник А. В. Теоретичний аналіз поняття «збут» та його функцій. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки*. 2014. Випуск 6. С. 188-191.
24. Кривда О. В., Пазюка А. В. Методика визначення ефективності політики ціноутворення в фармацевтичній промисловості. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. 2020. №8. С. 1-15.
25. Майбогіна Н. В. Організація і методика аналізу збутової діяльності промислового підприємства: автореф. дис. на здобуття наук ступеня канд. ек. наук: спец. 08.00.09 "Бухгалтерський облік, аналіз та аудит (за видами економічної діяльності)" Київ : Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана, 2007. 17 с.
26. Ляпунов А. Д. Формування і оптимізація системи збуту на основі системного аналізу. URL: <http://economics.open-mechanics.com/articles/195.pdf>

27. Ямкова О. М. Зміст формування збутової політики виробничих підприємств. *Економіка і управління*. 2012. № 2. С. 52-59.
28. Кальченко А. Г. Основи логістики: навч. посібн. Вид-во «Знання», КОО, 1999. 135 с.
29. Лук'янець Т. І. Маркетингова політика комунікацій : навч.-метод. посібн. КНЕУ, 2002. 272 с.
30. Глазкова К. О. Проблеми збутової політики сучасних українських підприємств. *Вісник КНУТД. Проблеми економіки організацій та управління підприємствами*. 2014. № 3. С. 102-107.
31. Белінський П. І. Менеджмент виробництва та операцій: підручник. навчальної літератури, 2005. 624 с.
32. Хрупович С. Є. Економічне оцінювання та управління збутовою діяльністю підприємств. Львів, 2005. 202 с.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Баланс на 31.12.2019 р.

Форма N 1-м Код за ДКУД 1801006

Активи	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	0	0
первісна вартість	1001	14.9	14.9
Накопичена амортизація	1002	(14.9)	(14.9)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1998.7	68.4
Основні засоби:	1010	547.2	4080.5
Первісна вартість	1011	863.2	5032.6
Знос	1012	(316)	(952.1)
Довгострокові біологічні активи	1020	0	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0	
Інші необоротні активи	1090	0	
Усього за розділом I	1095	2545.9	4148.9
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	6283.9	8293
У тому числі готова продукція	1103	4730.5	7515.4
Поточні біологічні активи	1110	0	
Дебіторська заборгованість за товари, роботи послуги	1125	13306.6	12500
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	496.7	273.1
У тому числі з податку на прибуток	1136	0	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	25829.5	29106.6
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	
Гроші та їх еквіваленти	1165	150.7	0.1
Витрати майбутніх періодів	1170	0	5.8
Інші оборотні активи	1190	0	35.5
Усього за розділом II	1195	46067.4	50214.1
III. Необоротні активи, утримувані для продажу та групи вибуття	1200	0	
Баланс	1300	48613.3	54363
Пасиви	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	10000	10000
Додатковий капітал	1410	0	
Резервний капітал	1415	0	

Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	11345.9	12053.6
Неоплачений капітал	1425	(0)	()
Усього за розділом I	1495	21345.9	22053.6
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0	
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	10386.5	20203.3
Поточна кредиторська заборгованість за: Довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	
Товари, роботи, послуги	1615	12410.7	8758.9
Розрахунками з бюджетом	1620	232.8	199.1
У тому числі з податку на прибуток	1621	211.5	189.1
Розрахунками зі страхування	1625	11.1	10.7
Розрахунками з оплати праці	1630	50.8	40.6
Доходи майбутніх періодів	1665	0	
Інші поточні зобов'язання	1690	4175.5	3096.8
Усього за розділом III	1695	27267.4	32309.4
IV. Зобов'язання, пов'язані із необоротними активами, утримуваними для продажу та групами вибуття	1700	0	
Баланс	1900	48613.3	54363

ДОДАТОК Б

Звіт про фінансові результати за 2019 рік.

Форма N 2-м Код за КУД 1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, послуг, робіт)	2000	72956.4	67935
Інші операційні доходи	2120	224.3	0
Інші доходи	2240	0.5	8.8
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	73181.2	67943.8
Собівартість реалізованої продукції (товарів, послуг, робіт)	2050	(36828.7)	(37279.1)
Інші операційні витрати	2180	(27388.9)	(26358.8)
Інші витрати	2270	(6060.1)	(516.4)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(70277.7)	(64154.3)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	2903.5	3789.5
Податок на прибуток	2300	(522.6)	(682.1)
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	2380.9	3107.4

ДОДАТОК В
Баланс на 31.12.2020 р.

Форма N 1-м Код за ДКУД 1801006

Активи	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	0	0
первісна вартість	1001	14.9	14.9
Накопичена амортизація	1002	(14.9)	(14.9)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	68.4	1.1
Основні засоби:	1010	4080.5	5183.8
Первісна вартість	1011	5032.6	7204
Знос	1012	(952.1)	(2020.2)
Довгострокові біологічні активи	1020	0	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0	
Інші необоротні активи	1090	0	
Усього за розділом I	1095	4148.9	5184.9
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	8293	8710.4
У тому числі готова продукція	1103	7515.4	6935.2
Поточні біологічні активи	1110	0	
Дебіторська заборгованість за товари, роботи послуги	1125	12500	18878.9
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	273.1	829.7
У тому числі з податку на прибуток	1136	0	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	29106.6	31936.6
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	
Гроші та їх еквіваленти	1165	0.1	188.7
Витрати майбутніх періодів	1170	5.8	8.2
Інші оборотні активи	1190	35.5	599.1
Усього за розділом II	1195	50214.1	61151.6
III. Необоротні активи, утримувані для продажу та групи вибуття	1200	0	
Баланс	1300	54363	66336.5
Пасиви	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	10000	10000
Додатковий капітал	1410	0	
Резервний капітал	1415	0	

Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	12053.6	14030.9
Неоплачений капітал	1425	(0)	()
Усього за розділом I	1495	22053.6	24030.9
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0	
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	20203.3	19045
Поточна кредиторська заборгованість за: Довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	175.3
Товари, роботи, послуги	1615	8758.9	18610.1
Розрахунками з бюджетом	1620	199.1	315.1
У тому числі з податку на прибуток	1621	189.1	303.1
Розрахунками зі страхування	1625	10.7	17.7
Розрахунками з оплати праці	1630	40.6	66.9
Доходи майбутніх періодів	1665	0	
Інші поточні зобов'язання	1690	3096.8	4075.5
Усього за розділом III	1695	32309.4	42305.6
IV. Зобов'язання, пов'язані із необоротними активами, утримуваними для продажу та групами вибуття	1700	0	
Баланс	1900	54363	66336.5

ДОДАТОК Г

Звіт про фінансові результати за 2020 рік.

Форма N 2-м Код за КУД 1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, послуг, робіт)	2000	97771.1	72956.4
Інші операційні доходи	2120	239.6	224.3
Інші доходи	2240		0.5
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	98010.7	73181.2
Собівартість реалізованої продукції (товарів, послуг, робіт)	2050	(45665.4)	(36828.7)
Інші операційні витрати	2180	(40161.8)	(27388.9)
Інші витрати	2270	(7456.9)	(6060.1)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(93284.1)	(70277.7)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	4726.6	2903.5
Податок на прибуток	2300	(850.8)	(522.6)
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	3875.8	2380.9

ДОДАТОК Д
Баланс на 31.12.2021 р.

Форма N 1-м Код за ДКУД 1801006

Активи	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	0	0
первісна вартість	1001	14.9	11.7
Накопичена амортизація	1002	(14.9)	(11.7)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1.1	1377.1
Основні засоби:	1010	5183.8	5609.9
Первісна вартість	1011	7204	9316.4
Знос	1012	(2020.2)	(3706.5)
Довгострокові біологічні активи	1020	0	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0	
Інші необоротні активи	1090	0	
Усього за розділом I	1095	5184.9	6987
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	8710.4	10334.5
У тому числі готова продукція	1103	6935.2	7858.3
Поточні біологічні активи	1110	0	
Дебіторська заборгованість за товари, роботи послуги	1125	18878.9	15513.1
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	829.7	810.8
У тому числі з податку на прибуток	1136	0	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	31936.6	39007.7
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	
Гроші та їх еквіваленти	1165	188.7	3952.7
Витрати майбутніх періодів	1170	8.2	185.1
Інші оборотні активи	1190	599.1	122.5
Усього за розділом II	1195	61151.6	69926.4
III. Необоротні активи, утримувані для продажу та групи вибуття	1200	0	
Баланс	1300	66336.5	76913.4
Пасиви	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	10000	10000
Додатковий капітал	1410	0	
Резервний капітал	1415	0	

Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	14030.9	20329.9
Неоплачений капітал	1425	(0)	()
Усього за розділом I	1495	24030.9	30329.9
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0	
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	19045	27168.1
Поточна кредиторська заборгованість за: Довгостроковими зобов'язаннями	1610	175.3	
Товари, роботи, послуги	1615	18610.1	13278
Розрахунками з бюджетом	1620	315.1	594.9
У тому числі з податку на прибуток	1621	303.1	549.3
Розрахунками зі страхування	1625	17.7	5
Розрахунками з оплати праці	1630	66.9	65.5
Доходи майбутніх періодів	1665	0	
Інші поточні зобов'язання	1690	4075.5	5472
Усього за розділом III	1695	42305.6	46583.5
IV. Зобов'язання, пов'язані із необоротними активами, утримуваними для продажу та групами вибуття	1700	0	
Баланс	1900	66336.5	76913.4

ДОДАТОК Е

Звіт про фінансові результати за 2021 рік.

Форма N 2-м Код за КУД 1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, послуг, робіт)	2000	107163.3	97771.1
Інші операційні доходи	2120	3.2	239.6
Інші доходи	2240		0
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	107166.5	98010.7
Собівартість реалізованої продукції (товарів, послуг, робіт)	2050	(44471)	(45665.4)
Інші операційні витрати	2180	(44182.7)	(40161.8)
Інші витрати	2270	(9350.3)	(7456.9)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(98004)	(93284.1)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	9162.5	4726.6
Податок на прибуток	2300	(1649.2)	(850.8)
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	7513.3	3875.8