

Центральноукраїнський національний технічний університет

(повне найменування вищого навчального закладу)

Факультет економіки та менеджменту

(повне найменування інституту, назва факультету (відділення))

Кафедра „Економіка, менеджмент та комерційна діяльність”

(повна назва кафедри (предметної, циклової комісії))

Допущена до захисту:

Завідувач кафедри економіки,
менеджменту та комерційної
діяльності

д.е.н., професор

_____ О.М. Левченко

(протокол засідання кафедри ЕМ та КД

№ _____ від „__” _____ 20__ р.)

Випускна кваліфікаційна робота

за другим (магістерським) рівнем вищої освіти

на тему: «Удосконалення управління торгового підприємства»

Виконав: студент 2 курсу, групи МЕ-19М-1,4
спеціальності 073 «Менеджмент»

(шифр і назва спеціальності)

Пісчанський Олександр Євгенійович

(прізвище, ініціали, підпис)

Керівник к.е.н., доц, Шалімов В.В.

(наук.ст., вч.звання, прізвище, ініціали, підпис)

Рецензент Оксьом В.М., директор

ТОВ "ІНКОПМАРК МЕДСЕРВІС"

(прізвище, ініціали, посада)

Рецензент д.е.н., проф, Шалімова Н.С., декан ФОФ

(прізвище, ініціали, посада)

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ВИВЧЕННЯ ПОНЯТТЯ УПРАВЛІННЯ ТОРГОВИМ ПІДПРИЄМСТВОМ	8
1.1. Основні підходи до визначення поняття управління підприємством як економічної категорії	8
1.2. Класифікація основних функцій управління торговим підприємством	15
1.3. Теоретико-методичні підходи до оцінки ефективності діяльності на торгових підприємствах	24
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ТОВ "ІНКОПМАРК МЕДСЕРВІС"	32
2.1. Загальна характеристика підприємства ТОВ "ІНКОПМАРК МЕДСЕРВІС"	32
2.2. Аналіз основних показників торгового підприємства та результатів його діяльності	38
2.3. Оцінка зовнішнього й внутрішнього середовища досліджуваного підприємства	52
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТОРГОВИМ ПІДПРИЄМСТВОМ ФАРМАЦЕВТИЧНОЇ ГАЛУЗІ ШЛЯХОМ ВПРОВАДЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ	57
3.1. Формування системи маркетингових комунікацій на підприємстві	57
3.2. Розробка стратегії просування інноваційних продуктів ТОВ "ІНКОПМАРК МЕДСЕРВІС" на вітчизняний фармацевтичний ринок	63
ВИСНОВКИ	79
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	83
ДОДАТКИ	88

ВСТУП

Актуальність теми. Ефективність фінансово-господарської діяльності підприємств, установ та організацій будь-якої форми власності значною мірою визначає перспективи їх подальшого розвитку у поточній і стратегічній перспективах. Керівники підприємств на всіх ланках управління повинні володіти навичками прийняття ефективних управлінських рішень, спрямованих на досягнення максимального позитивного результату в усіх сферах функціонування відповідного господарюючого суб'єкта.

У той же час, актуальність удосконалення управління торговими підприємства за сучасних умов ще більше актуалізується, зважаючи на загальну фінансово-економічну кризу в Україні і світі, низький рівень прибутковості діяльності вітчизняних суб'єктів господарювання та їх платоспроможності, негативний вплив інфляційних процесів та втрату традиційних ринків збуту продукції унаслідок стагнації економічних процесів у світі.

Актуальність вирішення цих проблем і зумовила проведення дослідження питань теорії, методики і практики вдосконалення управління торгового підприємства як пріоритетного чинника в стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємств та ефективного їх функціонування.

Проблема удосконалення управління торговими підприємствами багатогранна. Цьому питанню присвячені дослідження таких вчених як: Мокрицька Г., Битов В., Лазарева Н., Тендюк А., Мартинюк І., Кунаєв А., Колесник В., Воєнна К., Причепа І., Маріянюк А., Лесько О., Заїка С., Грідін О., Стремядін В., Токарчук Д., Красноручський О., Васильківський С., Нечаєва І., Савчук І., Болотова О., Герасименко В., Шуляк С., Баштова Н., Батракова Т., Редьква О., Паламаренко Я., Жулай Г., Куценко А., Бардась А., Бойченко М., Дудник А., Харчук О. та багато інших.

Мета дослідження. Метою написання випускної кваліфікаційної роботи є дослідження основних елементів системи управління на ТОВ

«ІНКОПМАРК МЕДСЕРВІС», розробка та обґрунтування загальних рекомендацій щодо напрямів удосконалення управління Товариства для подальшого підвищення ефективності діяльності торгового підприємства в цілому, враховуючи специфіку галузі в межах якої функціонує підприємство.

Завдання дослідження. Досягнення поставленої мети зумовило необхідність постановки та розв'язання наступних задач:

- визначити суть економічного поняття «управління підприємством»;
- охарактеризувати основні функції управління торговим підприємством;
- вивчити теоретико-методичні підходи до оцінки ефективності діяльності на торгових підприємствах;
- розглянути характеристику досліджуваного підприємства та здійснити оцінку основних показників діяльності торгового підприємства;
- здійснити оцінку зовнішнього й внутрішнього середовища досліджуваного підприємства;
- розробити напрями удосконалення управління підприємства шляхом впровадження маркетингових інструментів з огляду на специфіку його функціонування.

Об'єкт і предмет дослідження. Об'єктом дослідження є процес управління на вітчизняних торгових підприємствах. Предметом дослідження є удосконалення управління торговим підприємством, яке функціонує на фармацевтичному ринку України. Конкретні дослідження проводилися з використанням матеріалів Товариства з обмеженою відповідальністю «ІНКОПМАРК МЕДСЕРВІС».

Методи дослідження. Теоретичною та методичною основою даного дослідження виступають загальнонаукові та спеціальні економічні методи пізнання окремих явищ і процесів, зокрема: абстрактно-логічний і діалектичний методи – при узагальненні теоретичних і методичних основ організації управління торгових підприємств та формулюванні висновків; економіко-статистичний метод; метод експертних оцінок та моделювання; метод групування.

Інформаційна база дослідження. Інформаційною базою дослідження є наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених з досліджуваної проблематики, матеріали науково-практичних конференцій і семінарів, періодичні та монографічні фахові видання, довідково-інформаційні видання, законодавчі та нормативні документи України, опубліковані статистичні дані, інтернет-ресурси, а також фінансова звітність досліджуваного підприємства.

Наукове та практичне значення одержаних результатів. Наукове значення одержаних результатів полягає у вирішенні низки недостатньо розроблених теоретичних і практичних проблем системи маркетингових комунікацій продукції торгових підприємств фармацевтичної галузі. Найбільш істотним результатом дослідження стало, те, що в його рамках набуло подальшого розвитку поняття „системи маркетингових комунікацій” у сфері аптечної галузі та механізм стратегії просування фармацевтичних продуктів торговими підприємствами в напрямку покращення ефективності інструментів маркетингових комунікацій, що дозволяє збільшити їх маржинальні прибутки.

Результати досліджень можуть бути використані при обґрунтуванні теоретичних положень і розробці практичних рекомендацій зі створення ефективного механізму покращення системи маркетингових комунікацій фармацевтичної продукції як інструменту посилення ефективності управління торговим підприємством.

Апробація результатів дослідження та їх публікація. Результати дослідження оприлюднені на VII Обласній науково-практичній конференції учнів та здобувачів вищої освіти «Сучасний стан економіки України: проблеми та перспективи розвитку» (2020 року, доповідь «Удосконалення управління торгового підприємства»).

Структура і обсяг роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох основних розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків.

В першому розділі «Теоретико-методичні основи вивчення поняття управління торговим підприємством» викладено економічну сутність поняття «управління підприємством» та класифікацію функцій управління торговим підприємством, підхід до оцінки ефективності діяльності на торгових підприємствах

В другому розділі «Оцінка ефективності управління ТОВ «ІНКОПМАРК МЕДСЕРВІС»» проведено аналіз фінансового стану підприємства та здійснено оцінку зовнішнього й внутрішнього середовища досліджуваного підприємства.

В третьому розділі «Удосконалення управління торговим підприємством фармацевтичної галузів шляхом впровадження маркетингових інструментів» розкрито пропозиції щодо удосконалення управління шляхом формування системи маркетингових комунікацій на підприємстві; розроблено стратегію просування фармацевтичної продукції; визначено напрями формування стратегії просування продукції на фармацевтичному ринку.

Основний зміст викладено на 87 сторінок друкованого тексту. Робота містить 11 рисунків та 16 таблиць. Список використаних джерел налічує 50 найменування на 5 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ВИВЧЕННЯ ПОНЯТТЯ УПРАВЛІННЯ ТОРГОВИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Основні підходи до визначення поняття управління підприємством як економічної категорії

Підвищення конкурентоспроможності є корінною проблемою організацій. Вирішення цієї проблеми керівники найчастіше бачать у вдосконаленні технології виробництва товарів і надання послуг. Однак бути конкурентоспроможним або претендувати на лідерство можна і за рахунок використання внутрішніх резервів організаційної діяльності.

Саме організаційна діяльність дає можливість впроваджувати та активно використовувати комплекс інструментів, здатних забезпечити підвищення якості товарів і послуг, ефективності діяльності організації, забезпечити корпоративну і соціальну відповідальність.

Для ефективного управління підприємством необхідно використовувати набір різних методів та інструментів менеджменту.

На жаль не кожне вітчизняне підприємство може забезпечити злагоджену роботу своїх підрозділів. Це ще раз доводить значущість ефективної технології управління для підприємств.

У свою чергу зарубіжні компанії вже вирішили цю проблему, застосовуючи сучасні методи та інструменти управління такі як: бенчмаркінг, системи раннього попередження (СРП), бізнес-реінжиніринг процесів (БРП), аутсорсинг, контролінг та інші.

На сьогоднішній день тільки великі корпорації України почали впроваджувати і використовувати деякі сучасні інструменти і методи менеджменту, і, як показує практика, досить вдало.

Слід зазначити, що більшість інструментів менеджменту є структурно-складними системами, з різними підсумковими результатами. А процес їх

функціонування в реальних умовах схильний до впливу значної кількості випадкових факторів і відповідних реакцій з боку зовнішньої і внутрішньої середовища, і не завжди позитивних.

Питаннями технології управління займаються Герасимов Б.М., Комаров В.Ф., Плотніков М.В., Гаранян К.С., Горюнов Е. В., Белкіна Т.Ю., Мартиненко Н.Г., Емірів Н.Д., Паршиков А.Н. та інші.

Разом з тим, незважаючи на велику кількість публікацій, присвячених окремим інструментам і методам менеджменту, все ще відсутній чіткий алгоритм їх застосування в практиці менеджменту в різних сферах діяльності. Це призводить до безлічі помилок, неточностей, неправильних рішень, які ведуть до тимчасових і матеріальних втрат на підприємствах.

Налагоджена комплексна система управління має на увазі постановку регулярного менеджменту, що включає формування ефективної технології управління.

Визначення, що характеризують сутнісну складову поняття «технологія управління» в значній мірі неоднорідні, відображають різні аспекти понять, в результаті створюється нечіткість визначення.

Науковий підхід до управління має на увазі свідоме і аналітичне конструювання системи управління, що враховує наукові рекомендації та конкретні умови управління. Це забезпечує формування інтегрованих систем управління, які передбачають збалансованість застосовуваних методів, технологій і стандартів управління в її підсистемах [6].

Слід зазначити, що на практиці технологія управління найчастіше або виражена в неявній формі, або відсутня. Це пов'язано з тим, що в теорії і практиці управління ще немає однозначного трактування її змісту.

Для узагальнення підходів до інтерпретації поняття «технологія управління» проведено аналіз його сутності за ключовими словами, результати якого представлені в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Аналіз сутності поняття «технологія управління» за ключовими словами

Ключове слово	Визначення
сукупність знань	- сукупність знань про способи і форми застосування елементів системи управління підприємством в процесі управління, що охоплюють всі процеси, які відбуваються на підприємстві, а також між підприємством і зовнішнім середовищем [7]; - сфера знань, яка містить методи, способи і теорію їх використання для досягнення цілей управління і відображають тактику реалізації стратегічних, технологічних, соціально-психологічних і поведінкових аспектів спільної діяльності людей і управління нею [17]
Послідовність операцій, процедур	- поєднання, послідовність, взаємозв'язок організаційних, інформаційних, розрахункових та інших операцій і процедур в процесі здійснення управлінських функцій [28]; - певний порядок здійснення процесу управління, обумовлює послідовність і умови прийняття управлінських рішень і визначає найбільш ефективні методи і інструменти їх впровадження на практиці [22]; - сукупність взаємопов'язаних управлінських процедур, спрямованих на обґрунтування, розробку, прийняття і виконання управлінських рішень [16]; - це прийоми, способи і порядок (послідовність, регламент) виконання процесу управління в цілому і складових його функцій. У процесі будь-якої технології предмет праці перетворюється в продукт праці [25].
сукупність методів	- система методів ефективного управління, певні методи збору та обробки інформації, розробка і впровадження систем контролю, визначені принципи управління персоналом [8]; - сукупність методів збору, систематизації і обробки інформації, вироблення і прийняття управлінських рішень, а також способів і прийомів їх реалізації, регламентованих в часі і просторі [17]; - сукупність прийомів, використовуваних в якій-небудь справі, майстерності [2].

Джерело: сформовано автором

Як показав аналіз, поняття «технологія управління» характеризується наступними ключовими словами: сукупність знань; послідовність операцій і процедур; сукупність методів, способів, прийомів.

Підхід до визначення поняття технології управління як сукупності знань носить науковий, описовий характер, визначає сутність, але не розкриває змісту технології. Таке визначення існує поза рамками конкретної організації. Визначення цього поняття з точки зору практики організації

управлінської діяльності має відображати всі складові технології, пов'язані між собою.

Чи не можемо погодитися з авторами, які визначають технологію управління як сукупність методів, прийомів, засобів, способів, інструментів. Тут технологія управління ототожнюється з методологією управління.

Вважаємо доцільною думку В.Ф. Комарова, що будь-які прийоми і методи управління не можуть існувати поза певної послідовності управлінських кроків, процедур. Якщо така послідовність не усвідомлюється як певна цілісність, тобто технологія, то процес управління складається на основі інтуїтивно, що виключає можливість побудови ефективних технологічних способів реалізації функцій управління [11].

Не в повній мірі відображає сутність технології її визначення тільки як послідовності взаємопов'язаних операцій і процедур в процесі здійснення управлінських функцій. Технологія покликана забезпечити взаємну ув'язку процесу, методів, інструментів та техніки управління як єдиного цілого. Тому вона повинна опрацьовуватися з єдиних методологічних позицій, містити сукупність принципів, правил, стандартів, які будуть регламентувати організацію процесу управління, регулювати застосування методів, засобів і прийомів, що забезпечують досягнення цілей і одержання результату.

Управління являє собою взаємодію трьох процесів: інформаційного процесу, процесу вироблення і прийняття управлінських рішень, організаційний вплив на об'єкт управління для реалізації управлінського рішення. Кожна функція управління або функціональна задача складається з певного числа процедур.

Процедура управління являє собою частину процесу управління, в рамках якого виконується певна сукупність управлінських операцій, які перетворюють предмет праці (вхідну інформацію) в результат праці (вихідну інформацію).

При цьому використовується різні засоби, які об'єднані в наступні групи: методи прийняття управлінських рішень, методи виконання процедур, методи управлінського впливу.

Виходячи з вищевикладеного, ми визначасмо технологію управління як сукупність взаємопов'язаних управлінських процедур, забезпечених методами та інструментами управління, які спрямовані на здійснення функцій управління і досягнення цілей.

Відповідно технологія управління включає такі складові: завдання управління, процедури управління, методи і інструменти функціонування процесу та процедур.

У теорії і практиці управління ще немає однозначного розмежування понять «метод управління» і «інструмент управління».

Так, стратегічне планування, контролінг, бенчмаркінг, бюджетування в одних джерелах розглядають як метод, в інших - як інструмент управління.

Ряд авторів використовують поняття інструмент і метод управління як синоніми. Аналіз літератури показав, що існують два основні підходи до визначення методу управління.

Представники першого підходу визначають метод управління як сукупність прийомів і способів впливу суб'єкта управління на керований об'єкт для досягнення цілей організації [8; 12; 14; 24].

У другому підході методи управління розглядаються як спосіб або сукупність способів і прийомів здійснення управлінської діяльності, що застосовуються для реалізації функцій управління [14; 19; 27].

Розглядаючи сутність методу управління з позицій формування технології управління конкретної організації, ми дотримуємося точки зору Мартиненко Н.Г., який визначає метод управління в двох аспектах.

З одного боку, як сукупність прийомів впливу на об'єкт управління, тобто метод показує, яким способом можна або необхідно скористатися для досягнення поставлених цілей.

З іншого боку, метод виступає способом здійснення управління як специфічного виду діяльності.

У цьому випадку метод розкриває, яким способом можна розробити інструментарій, за допомогою якого можна впливати на об'єкт управління для досягнення мети.

У широкому сенсі слова поняття «інструмент» визначає Велика радянська енциклопедія: допоміжне пристосування, яке впливає на певний об'єкт і доцільно його змінює [1].

Гаранян К.С. під інструментом менеджменту розуміє сукупність різноманітних способів, прийомів і засобів, що дозволяють упорядкувати, спрямувати і ефективно організувати процес функціонування як самого підприємства, так і діяльність його персоналу, розвиток навичок і умінь, включаючи методи прийняття рішень. Це все, що може бути застосоване в процесі управління і виробництва, забезпечуючи в тій чи іншій мірі отримання кінцевого результату у вигляді продукту, процесу чи послуги [5].

В економічному словнику [поняття «інструмент управління» трактується більш вузько: це способи і засоби підтримки, підкріплення, забезпечення, практичної реалізації управлінських рішень.

У самому вузькому сенсі слова під інструментами управління розуміються різні методи і техніки по збору, обробці і поданням кількісних і якісних даних будь-якого об'єкта (продукту, процесу, системи і т.п.) [10].

Визначаючи співвідношення понять метод і інструмент управління в структурі технології управлінні, ми згодні з такою позицією [4]: якщо кошти управління, інструменти являють собою все те, за допомогою чого можна управляти, то методи - це способи приведення в дію, використання інструментів управління.

Під інструментами менеджменту слід розуміти сукупність способів і засобів, що використовуються для вирішення завдань менеджменту і їх інформаційного, організаційного та методичного забезпечення. Формування технології організації має на увазі два блоку робіт: поділ процесу управління

на завдання і процедури; вибір відповідних методів та інструментів їх реалізації згідно з розробленою концепцією управління.

Сьогодні пропонується досить багато методів та інструментів управління, і завдання менеджера полягає в забезпеченні їх вибору з урахуванням принципу неконфліктності.

На формування технології управління конкретною організацією впливають такі чинники: цілі, стратегія розвитку організації; стадія життєвого циклу і розміри підприємства; обраний керівництвом підхід до управління; стабільність зовнішнього середовища; характер виробництва; кваліфікація управлінських працівників; інформаційна база; технічне і програмне забезпечення управління.

Таким чином, процес управління є взаємодією трьох процесів: інформаційного процесу, процесу вироблення і прийняття управлінських рішень, організаційного впливу на об'єкт управління для реалізації управлінського рішення.

Формування технології управління має на увазі розподіл цих процесів на завдання і процедури, а також вибір відповідних методів та інструментів їх реалізації згідно з обраним підходом управління.

Більше того, управління включає сукупність взаємозв'язаних технічних, організаційних, економічних та соціально-психологічних факторів.

Технічні фактори передбачають аналіз рівня механізації та автоматизації виробничих процесів, ступінь забезпеченості основними виробничими фондами та якість їх структури, розвиток комунікацій.

Організаційні фактори охоплюють територіальне розміщення виробництва, організаційну структуру, форми організації праці та виробництва, чисельність і склад працівників.

До економічних факторів належать розміри підприємств та спеціалізація, їх рівень економічного розвитку і використання виробничого потенціалу, рентабельність виробництва.

Соціально-психологічні фактори включають розвиток соціальної інфраструктури, потреби працівників, ціннісні установки, згуртованість колективу.

Таким чином, теорія управління підприємством є багатогранною і суперечливою. Вона потребує симбіотичного підходу в кожній окремій управлінській ситуації, а вибір правильного підходу до управління дає можливість підприємству найбільш успішно розвиватися в умовах ринкової ситуації та швидко реагувати на сприятливі та захищатися від несприятливих факторів, таким чином виживаючи та розвиваючись, краще, ніж це роблять конкуренти, і мати перед ними вирішальну перевагу.

1.2. Класифікація основних функцій управління торговим підприємством

У найбільш загальному вигляді функції будь-якої керуючої системи зводяться до наступного: планування - організація - мотивація - контроль виконання.

Разом з тим, підприємство, в залежності від сфери своєї діяльності має свої конкретні об'єкти управління і конкретні завдання. Склад основних функції управління торговим підприємством може бути визначений таким чином:

1. Вибір найбільш ефективних організаційних форм функціонування торгового підприємства і його структурних одиниць. У процесі реалізації цієї початкової функції торгового управління на стадії створення нового торгового підприємства або в процесі його розширення обґрунтовується найбільш прийнятна з точки зору його засновників організаційно-правова форма діяльності; з урахуванням виявленої ринкової ніші визначається асортиментний профіль (форма спеціалізації) магазину (або окремих магазинів, якщо торгове підприємство складається з ряду структурних одиниць); формується тип магазину по основним визначальним його характеристикам. Хоча ця функція носить, як правило, разовий характер,

прийняті з цих питань управлінські рішення відносяться до числа найбільш відповідальних, так як вони істотно впливають на подальшу організацію всього торгового процесу, економічні показники і фінансові результати діяльності торгового підприємства. Наступні зміни цих управлінських рішень тягнуть за собою істотні фінансові витрати і вимагають значного обсягу часу на їх реалізацію.

2. Управління технологічними процесами. Реалізація цієї функції пов'язана перш за все з вибором визначальної технологічної схеми руху товару і відповідного технологічного планування магазину; формуванням необхідного парку технологічного обладнання; розробкою організаційних основ товаропостачання, приймання, зберігання і підготовки товарів до продажу; визначенням систем розміщення і викладки товарів у торговельному залі. Формування торгово-технологічних процесів і операцій істотно позначається як на рівні торговельного обслуговування покупців, так і на фінансово-економічні результати діяльності торгового підприємства. Реалізація цієї функції безпосередньо пов'язана з інноваційним процесом на підприємстві.

3. Управління процесом обслуговування покупців. Реалізація цієї функції прямо пов'язана з місією торгового підприємства і є визначальною умовою формування його високої конкурентної позиції на споживчому ринку. Управління процесом обслуговування покупців передбачає перш за все забезпечення можливостей найбільш повного задоволення їх попиту в рамках обраного підприємством сегмента споживчого ринку, що визначає необхідність обґрунтування і проведення відповідної асортиментної політики торгового підприємства. Крім того, управління цим процесом передбачає створення покупцям зручних умов для здійснення покупок, що пов'язано з встановленням оптимального для них режиму роботи торгового підприємства, вибором ефективних методів продажу товарів, наданням широкого комплексу додаткових послуг, організацією реклами та

внутримагазинної інформації, а також іншими організаційно технологічними заходами.

4. Управління персоналом. Реалізація цієї функції становить певну складність, так як застосовуються в цій галузі управлінські рішення безпосередньо пов'язані з інтересами працівників і істотно впливають на рівень торговельного обслуговування покупців і фінансово-економічні результати діяльності підприємства. В силу галузевої специфіки діяльності витрати живого праці на підприємствах торгівлі досить значні. У процесі реалізації цієї функції в першу чергу обґрунтовується схема організаційної структури управління торговим підприємством як основа функціонального поділу праці його персоналу. Крім того, реалізація цієї функції передбачає визначення необхідної чисельності та складу персоналу, ефективну організацію праці та постійне управління його продуктивністю, організацію матеріального стимулювання, забезпечення підготовки і підвищення кваліфікації працівників.

5. Управління товарооборотом. Реалізація цієї функції забезпечує економічну основу всієї діяльності торгового підприємства, так як товарообіг характеризує основний об'ємний показник цієї діяльності і досягнуті маркетингові позиції. Ця функція є найбільш масовою і вимагає постійної розробки управлінських рішень на всіх рівнях діяльності торгового підприємства. У процесі реалізації цієї функції проводяться аналіз і прогнозування торгової кон'юнктури, здійснюється планування обсягу і складу товарообігу, нормування і планування товарних запасів, планування обсягу і складу закупівлі та надходження товарів.

6. Управління доходами. Реалізація цієї функції пов'язана з формуванням власної фінансової бази розвитку торгового підприємства, здійсненням його діяльності на принципах самофінансування (або щонайменше - на принципах самоокупності). Так як основу доходів торговельного підприємства складають доходи від торговельної діяльності (вони формуються у вигляді різниці між ціною продажу і ціною закупівлі

товарів), то в процесі реалізації цієї функції торгового менеджменту насамперед розробляється цінова політика підприємства. Крім того, важлива роль в процесі реалізації цієї функції відводиться плануванню доходів торгового підприємства.

7. Управління витратами обігу. Реалізація цієї функції пов'язана з формуванням умов постійного зниження рівня поточних витрат (в торгівлі вони визначаються терміном "витрати обігу") по відношенню до обсягу товарообігу. При цьому зниження рівня витрат обігу не повинно призводити до зниження якості торговельного обслуговування покупців, а здійснюватися за рахунок інших напрямків їх економії. У процесі реалізації цієї функції визначається необхідний обсяг поточних витрат трудових, матеріальних і фінансових ресурсів на здійснення торговельної діяльності, розглядаються можливі резерви економії цих витрат і здійснюється планування витрат обігу в розрізі окремих статей витрачання коштів.

8. Управління прибутком. Реалізація цієї функції забезпечує основну умову самофінансування діяльності торговельного підприємства і можливості зростання його ринкової вартості. Управління прибутком торговельного підприємства включає два основних аспекти: управління формування прибутку та управління її використанням. Процес управління формуванням прибутку пов'язане з управлінням доходами і витратами обігу торгового підприємства, розробкою ефективної податкової політики, забезпеченням ефективності комерційних угод із закупівлі товарів. Управління використанням прибутку підпорядковане завданням розвитку торгового підприємства і здійснюється шляхом оптимізації її розподілу по окремих напрямках.

9. Управління активами. Реалізація цієї функції безпосередньо пов'язана з формуванням і забезпеченням ефективного використання виробничого потенціалу торгового підприємства. У процесі реалізації цієї функції на основі намічених обсягів торговельної діяльності виявляється реальна потреба в окремих видах активів і визначається загальна їх сума;

оптимізується склад активів з позицій ефективності комплексного їх використання, а також необхідної їх ліквідності для забезпечення постійної платоспроможності; забезпечується прискорення обороту окремих видів активів, в першу чергу товарних запасів, запасів матеріалів і тари, дебіторської заборгованості та грошових коштів; визначаються форми і джерела фінансування різних видів активів.

10. Управління капіталом. У процесі реалізації цієї функції визначається загальна потреба в капіталі для реалізації стратегії розвитку підприємства; формується оптимальна його структура; вишукуються можливості формування фінансових ресурсів за рахунок власних джерел; визначається необхідний обсяг залучення позикових коштів на короткостроковій і довгостроковій основі; оптимізуються форми і джерела залучення позикових коштів.

11. Управління інвестиціями. Реалізація цієї функції пов'язана із забезпеченням розвитку торгового підприємства в стратегічній перспективі і зростання його ринкової вартості. У процесі реалізації цієї функції формуються найважливіші напрямки інвестиційної діяльності підприємства; здійснюється оцінка інвестиційної привабливості окремих реальних проектів і фінансових інструментів і проводиться відбір найбільш ефективних з них; Формується інвестиційний портфель підприємства і здійснюється оперативне управління ним.

12. Управління господарськими ризиками. Ця функція є однією з найбільш складних і тому її реалізація покладається на висококваліфікованих фахівців підприємства. У процесі реалізації цієї функції виявляється складу основних комерційних, фінансових, інвестиційних та інших ризиків, притаманних господарської діяльності даного торгового підприємства; оцінюється рівень цих ризиків і їх можливий негативний вплив на результати господарської діяльності; формується система заходів з профілактики та мінімізації окремих господарських ризиків, а також по їх внутрішньому і зовнішньому страхуванню.

13. Управління фінансовим станом. Реалізація цієї функції пов'язана із забезпеченням взаємоузгодження всіх напрямків фінансової діяльності підприємства та їх взаємоспрямованості на досягнення високих кінцевих результатів цієї діяльності. У процесі реалізації цієї функції здійснюється комплексна оцінка фінансового стану торгового підприємства і вишуковуються резерви його зміцнення; здійснюється комплексне планування фінансової діяльності підприємства в розрізі найважливіших показників; організовується моніторинг поточної фінансової діяльності підприємства, що забезпечує дієвий контроль за реалізацією намічених планів.

У комплексі управлінських функцій комерційного підприємства одне з провідних місць посідає управління процесом обслуговування клієнтів в магазині. Реалізації цього зазвичай приділяється велика увага в зв'язку з його високою важливістю в забезпеченні розвитку торгової компанії і підвищення ефективності її діяльності.

Перш за все, забезпечення високого рівня обслуговування торгових клієнтів в магазинах - одна з ефективних форм участі торгової компанії в конкуренції на споживчому ринку, формування її конкурентної переваги. Управління клієнтським сервісом розглядається як комплексний набір рішень, що приймаються менеджерами з урахуванням конкурентної позиції торгової компанії на споживчому ринку, стадії її життєвого циклу, наявного потенціалу трудових, матеріальних і фінансових ресурсів. Цей набір управлінських рішень - один з основних механізмів розвитку ніші комерційного підприємства.

Крім того, управління процесом обслуговування клієнтів нерозривно пов'язане з управлінням найважливішими економічними показниками торгової компанії, що суттєво впливають на її фінансовий стан. Ефективність такого управління безпосередньо впливає на обсяги товарообігу, розмір доходів і прибутку підприємства, а значить, і на можливість матеріально підтримувати його подальший розвиток.

Важливо звернути увагу на те, що високий рівень обслуговування клієнтів і досягнутий імідж торгової компанії в цій сфері на споживчому ринку формує високий розмір її ділової репутації і відповідно збільшує ринкову вартість компанії за рахунок невлвовимою активи.

Нарешті, слід мати на увазі, що забезпечення належного рівня обслуговування клієнтів в магазині - це не тільки прояв доброї волі керівників підприємства, спрямованої на забезпечення високих кінцевих результатів господарської діяльності, а й їх пряма відповідальність, яка випливає з вимоги законів і правил, пов'язані із забезпеченням прав споживачів в процесі надання їм торговельних послуг (ці вимоги визначені законом про захист прав споживачів, порядком торгівлі, правилами продажу харчових і непродовольчих товарів та іншими нормативними актами).

Висока значимість функції управління обслуговуванням клієнтів зводить її до рангу функцій стратегічного управління, які повинні бути забезпечені на торгових підприємствах шляхом розробки стратегічних цілей в цій сфері і заходів по їх реалізації.

Хоча поняття «рівень обслуговування клієнтів» є узагальненим, воно визначається рядом конкретних елементів, які грають різні ролі в забезпеченні цього рівня. На думку покупців і торгових експертів, виявлених в процесі проведення спеціального дослідження, найбільш важливими є наступні елементи.

1. Наявність в магазині широкого і стабільного асортименту товарів, який задовольняє попит обслуговуються покупців.
2. Використання в магазині передових методів продажу товарів, що забезпечують максимальну зручність і мінімізують витрати часу на покупки.
3. Надання покупцям додаткових торгових послуг, пов'язаних зі специфікою товарів, що продаються.
4. Широке використання реклами та інформації в магазинах.
5. Висока професійна кваліфікація персоналу, який безпосередньо здійснює процес обслуговування покупців в торговому залі.

6. Повне дотримання встановлених правил продажу товарів і порядку торгівлі в магазині.

Формування асортименту являє собою процес побору для реалізації в магазині різних груп товарів, їх видів і різновидів, диференційованих за всіма відмітних ознак. Процес формування асортименту товарів здійснюється за такими чотирма етапами:

- 1) визначається перелік основних груп і підгруп товарів, що реалізуються в магазині;
- 2) здійснюється розподіл окремих груп і підгруп товарів в розрізі споживчих комплексів і мікрокомплексів (товари для дітей, для дому тощо);
- 3) визначається кількість видів і різновидів товарів в рамках окремих споживчих комплексів і мікрокомплексів (в розрізі окремих груп і підгруп товарів);
- 4) розробляється конкретний асортиментний перелік товарів для даного магазину, пропонований для реалізації які обслуговує контингентом покупців.

Під методом продажу розуміється сукупність прийомів здійснення всіх основних операцій, пов'язаних з безпосередньою реалізацією товарів покупцям в магазині. До числа основних операцій продажу товарів в магазині можна віднести: ознайомлення покупця з реалізованим асортиментом товарів; формування мотивації вибору товарів покупцем; відбір обраних товарів (при необхідності їх зважування) та розрахунок за відібрані товари і отримання покупки.

Прийоми здійснення перерахованих операцій, пов'язаних з безпосередньою реалізацією товарів покупцям, коливаються в певному діапазоні - від повного обслуговування покупців працівниками магазину до повного самообслуговування покупців. З урахуванням цих визначальних принципів формування прийомів здійснення основних операцій, пов'язаних з безпосередньою реалізацією товарів покупцям, диференціюються методи продажу, які принципово зводяться до чотирьох видів:

- 1) продаж товарів з індивідуальним обслуговуванням покупців;
- 2) продаж товарів з вільним доступом до них покупців;
- 3) продаж товарів покупцям за зразками;
- 4) продаж товарів при повному самообслуговуванні покупців.

Поряд з вибором ефективних методів продажу товарів важливу роль в підвищенні обслуговування покупців грає надання їм різних додаткових послуг.

З точки зору взаємозв'язку з процесом продажу товарів додаткові послуги, що надаються покупцям в магазинах, можуть бути поділені на три основні групи:

1. Послуги, що надаються покупцям у процесі здійснення ними покупок товарів. Ці послуги спрямовані на створення покупцям можливості більш ефективно здійснювати процес вибору, відбору та розрахунку за товари.

2. Послуги, що надаються покупцям у процесі післяпродажного обслуговування. Ці послуги пов'язані, як правило, з окремими видами товарів, придбаними покупцями в даному магазині. В організації додаткових послуг політиці післяпродажного обслуговування покупців багатьма закордонними торговельними фірмами відводиться найважливіша роль.

3. Послуги, не пов'язані безпосередньо з продажем конкретних товарів. Не будучи пов'язані з реалізацією конкретних товарів, вони тим не менше створюють більш комфортні умови для здійснення процесу обслуговування покупців.

1.3. Теоретико-методичні підходи до оцінки ефективності діяльності на торгових підприємствах

Для подальшого просування організації на ринку необхідно регулярно відстежувати ефективність його фінансово-господарської діяльності. Ефективність, представляючи собою взаємозв'язок між витратами і

результатами, є, разом з тим, підсумковим, синтетичним, якісним і узагальнюючим показником економічного розвитку організації, виробництва, галузі, регіону або країни в цілому [26]. Методика цього аналізу, а також конкретні його інструменти залежать про ту сфери діяльності, в якій функціонує конкретна організація.

Універсальна методика оцінки організації не в змозі відобразити специфіку і відмінності між виробничими підприємствами, організаціями торгівлі та фірмами, які надають послуги.

Ефективне функціонування підприємств торгівлі є одним із джерел досягнення стійкого соціально-економічного розвитку, необхідною умовою життєзабезпечення населення і підвищення якості життя. Поступове посилення конкуренції на споживчому ринку, індивідуалізація споживчого попиту зумовлюють важливість створення ефективного механізму оцінки ефективності комерційної діяльності підприємств. Тим самим стає практично затребуваним дослідження питань оцінки ефективності комерційної діяльності підприємств роздрібною торгівлі [34].

Основним завданням оцінки діяльності торгового підприємства вважається визначення життєздатності фірми і потенціалу її подальшого розвитку на базі всебічного аналізу. Останній, необхідно проводити за допомогою комплексної системи показників. У зв'язку з цим питання формування даної системи показників торгової фірми отримують особливу значимість.

Питання методології оцінки ефективності роботи підприємства в цілому і оцінки ефективності роботи підприємств торгівлі зокрема відносяться до тих напрямків наукових досліджень, які досить широко висвітлені в роботах економістів [32]. Огляд економічної літератури з проблем результативності роботи підприємств торгівлі виявив, що показники ефективності представлені досить широко в розрізі окремих видів ресурсів (матеріальних, трудових, фінансових, тобто основна маса критеріїв ефективності вибудована на базі ресурсного підходу, тобто відсутня

узагальнена система показників ефективності, то це призводить до неможливості всеосяжної оцінки ефективності діяльності фірми.

Оцінка ефективності роботи торгових організацій виконується на основі певних принципів. Зокрема, до них можна віднести наступні: системність, комплексність, достовірність, об'єктивність, релевантність, науковість, оперативність, порівнянність, принцип адекватності і т.д.

Системна оцінка роботи підприємства може проводитися з позицій наступних зацікавлених суб'єктів: менеджменту фірми, власників, партнерів, кредиторів та постачальників; податкових та митних служб; покупців.

Наприклад, в групу показників, що відображають інтереси споживачів продукції, входять обсяг товарообігу; товарна структура товарообігу; якість обслуговування; рівень цін на товари і супутні платні послуги [31]. До групи показників зацікавить податкові органи - система оподаткування, рівень оподаткування, рівень збирання податків.

Розглянута в даній роботі система показників буде цікава в першу чергу менеджменту компанії і її власникам, оскільки відображає віддачу вкладених коштів, ресурсів і зусиль, а також дозволяє оцінити динаміку розвитку організації.

У таблиці 1.2 зведені показники ефективності використання ресурсів організації.

Загальні показники можуть бути розраховані для підприємств усіх організаційно-правових форм і сфер діяльності (за винятком фінансово-кредитних організацій, які характеризуються іншими показниками, які враховують їх особливості).

Оцінка діяльності торгових підприємств повинна бути розширена і доповнена специфічними показниками ефективності використання ресурсів, які враховують окремі аспекти їх роботи.

З метою проведення повноцінного аналізу оцінки ефективності конкретного торгового підприємства необхідно поєднувати використання

системи показників оцінки ефективності використання окремих ресурсів з розрахунком комплексних показників [21].

Таблиця 1.2

**Загальні та специфічні показники ефективності діяльності
торгових підприємств**

Ресурси	Загальні показники	Специфічні показники
Трудові ресурси	Продуктивність праці Прибуток на 1 працівника Прибуток на 1 грн. витрат на оплату праці	Товарообіг на 1 грн. витрат на оплату праці Коефіцієнт трудомісткості (середньооблікова чисельність працівників по відношенню до роздрібного товарообороту)
Основні фонди	Фондовіддача Фондомісткість Фондорентабельність Фондоозброєність	Товарообіг на 1м ² загальної (торгової) площі Прибуток на 1м ² загальної (торгової) площі
Оборотні кошти	Коефіцієнт оборотності оборот коштів Тривалість 1 обороту оборотних коштів	Коефіцієнт оборотності товарних запасів Тривалість 1 обороту товарних запасів
Фінансові ресурси	Рентабельність Коефіцієнт ефективності капіталовкладень Термін окупності капітальних вкладень	Рівень витрат обігу в загальному обсязі роздрібного товарообігу Витратовіддача (роздрібний товарообіг в розрахунку на 1 грн. поточних витрат)

Джерело: сформовано автором

Система комплексних показників представлена нижче:

1. Показник ефективності використання торгового потенціалу підприємства (Евтп):

$$\text{Евтп} = \frac{\text{товарообіг торговельних підприємств}}{(\text{фонд заробітної плати} + (\text{середньорічна вартість оборотних коштів} + \text{середньорічна вартість оборотних коштів}))} \times 0,12$$

Розглянутий показник дозволяє зіставити наявні в неї ресурси з головним кінцевим підсумком роботи - роздрібним товарообігом. Висока значимість цього показника зумовлена тим, що відображає головну функцію торгової фірми - забезпечення потреб населення в товарах.

2. Показник ефективності фінансової діяльності (Ефд):

$$\text{Ефд} = \text{величина валового прибутку} / (\text{фонд заробітної плати} \\ (\text{середньорічна вартість оборотних коштів} + \text{середньорічна вартість} \\ \text{оборотних коштів}) \times 0,12$$

За допомогою цього показника можливо визначити, при яких обсягах ресурсів досягнутий економічний результат роботи торгового підприємства.

3. Показник оцінки трудової діяльності (Етд):

$$\text{Етд} = \text{фонд оплати праці} / (\text{середньооблікова чисельність персоналу} \times \\ \text{середня заробітна плата одного працівника})$$

Цей показник характеризує приріст продуктивності праці на 1 грн. збільшення середньої заробітної плати.

4. На підставі 3-х розрахованих характеристик може бути обчислений інтегральний показник господарської діяльності (Іегд), який необхідно аналізувати в динаміці [3], розраховуючи темп зростання (ТІегд) і за отриманими результатами робити висновки про підвищення або ж зниження ефективності всієї господарської роботи торгового підприємства.

$$\text{ТІегд} = \text{Іегд}_1 / \text{Іегд}_0 \times 100\%, \text{ де}$$

Іегд - індекс ефективності господарської діяльності в звітному (базисному) періоді.

5. Показник темпу зростання інтенсивності розвитку торгового підприємства (Тінт).

$$\text{Тінт} = \text{Тпр} \times \text{Ткоок} \times \text{Тзф} / \text{Тзфоп} \times \text{Тзсвок} \times \text{Тсвоф}, \text{ де}$$

Тпр - темп зростання продуктивності праці;

Ткоок - темп зростання коефіцієнта оборотності оборотних коштів

Тзф - темп зростання фондівдачі;

Тзфоп- темп зростання фонду оплати праці;

Тзсвок - темп зростання середньорічної вартості оборотних коштів;

Тсвоф - темп зростання середньорічної вартості основних фондів.

Показник відображає у скільки разів зростання показників ефективності використання ресурсів більше темпів зростання вартості цих ресурсів.

Основною метою проведення оцінки підвищення ефективної торговельної діяльності фірми є виявлення можливих напрямків подальшого розвитку, виявленого за підсумками всеосяжного аналізу фінансово-господарської діяльності.

Даний аналіз необхідно проводити за допомогою системи різних коефіцієнтів і показників, здатні в повному обсязі надати інформацію про стан і розвиток даного об'єкту.

Аналітична інформація за показниками діяльності призначена для виявлення, аналізу, уточнення резервів зростання прибутку, підвищення рівня рентабельності при вираженому поліпшенні якості обслуговування покупців.

В результаті аналізу проходять повну перевірку ступінь проходження планових показників по товарообігу, доходів, витрат, вивчають їх динаміку розвитку за певні періоди, виявляється вплив факторів на фінансові підсумки діяльності компанії, визначаються резерви їх зростання, особливо прогнозні. Однією з основних завдань оцінки є також вивчення економічної раціональності та ефективності розподілу та використання прибутку [3].

Комплексний підхід до виявлення кінцевих результатів діяльності торгової фірми дозволяє найбільш повно оцінити результати діяльності комерційної компанії в цілому і оцінити ефективність діяльності, а також допомагає прийняти грамотне, адекватне і необхідне для підприємства в даний момент, управлінське рішення.

Окрім фінансових показників оцінки ефективності діяльності підприємств, у наукових дослідженнях виокремлюють також низку показників, за допомогою яких можна охарактеризувати ефективність системи менеджменту підприємства в цілому. Зокрема, Тендюк А.О. та Стрижеус Л.В. пропонують методику оцінювання ефективності менеджменту на підприємстві у розрізі загальних його функцій.

Для оцінювання ефективності функції «планування» ними пропонуються такі показники: коефіцієнт ефективності планування (за

критерієм «періодичність планування», за критерієм «термін виконання», за критерієм «визначення виконавців та відповідальних осіб», за критерієм «ступінь охоплення кількісних та якісних показників»), а також одиничний та загальний коефіцієнти ефективності планування.

Для оцінювання ефективності організаційних процесів можуть бути застосовані: показники оцінки виду організаційної структури управління, показники оцінки функціональних взаємозв'язків організаційної структури управління, показники оцінки структурної відповідності системи управління, показники оцінки управлінського потенціалу підприємства, показники оцінки рівня організації управлінської праці.

З метою оцінки ефективності реалізації функції мотивації можливим є застосування таких груп показників: оцінювання матеріальних стимулів працівників підприємства, оцінювання моральних стимулів працівників, оцінювання стимулів професійно-кваліфікаційного росту працівників підприємства, оцінювання умов праці працівників підприємства, оцінювання взаємостосунків і психологічного клімату в колективі.

І, зрештою, ефективність реалізації функції контролю може бути оцінена за допомогою таких показників: коефіцієнт ефективності контролю (за критерієм «періодичність контролю», за критерієм «наявність контролерів», за критерієм «перелік критеріїв контролю», за критерієм «необхідність зміни управлінського рішення»), одиничний та загальний коефіцієнти ефективності контролю [23].

Найбільш раціональним підходом до оцінювання менеджменту ефективності діяльності підприємств вважається саме комплексний підхід. Алгоритм застосування такого підходу представлено на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Алгоритм оцінювання ефективності управління підприємством

Джерело: побудовано автором

Процес комплексної оцінки ефективності управлінської діяльності передбачає таку послідовність дій:

- 1) визначаються найбільш важливі аспекти, які надають характеристику об'єкта дослідження (підприємства);
- 2) у розрізі кожного окремого аспекту ідентифікуються ключові показники або їх групи, які найбільш повною мірою розкривають конкретний аспект господарської діяльності;
- 3) у рамках визначених груп показників виділяється мінімально необхідна кількість показників, які у своїй сукупності надають змогу провести кількісну оцінку складових, що справляють вплив на рівень ефективності управлінської діяльності в цілому.

На підставі викладеного можна констатувати, що існуючі методичні підходи до оцінювання ефективності управління підприємством поділяються на дві групи. П

ерша група охоплює безпосередньо ефективність фінансово-господарської діяльності суб'єктів бізнесу, передбачаючи оцінку насамперед фінансових показників діяльності (ліквідності, ділової активності, фінансової стійкості, платоспроможності, рентабельності та ін.). Друга група включає наявні напрацювання фахівців у сфері оцінювання ефективності самої управлінської діяльності. Зокрема, до даної групи можуть бути віднесені існуючі показники оцінки ефективності загальних функції менеджменту на підприємстві (планування, організації, мотивації і контролю).

З точки зору доступності необхідної для розрахунку інформації та легкості проведення розрахунків беззаперечну перевагу має перша група підходів, яка ґрунтується на оцінюванні виключно фінансових показників підприємства. Найбільш раціональним слід вважати комплексний підхід до проведення оцінки, однак, можливості застосування певних методів оцінювання та обсяг доступних для обрахунку показників знаходяться у прямій залежності від розміру самого підприємства (мале, середнє, велике), його галузевої приналежності тощо. Закономірно, що чим більшим є розмір самого підприємства, тим більшу аналітичну базу для обчислень ефективності управлінської діяльності можна сформувати. При цьому, варто брати до уваги, що під час аналізу доцільно враховувати не лише внутрішні показники ефективності, але й сукупність різноманітних чинників впливу зовнішнього середовища.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ТОВ "ІНКОПМАРК МЕДСЕРВІС"

2.1. Загальна характеристика підприємства ТОВ "ІНКОПМАРК МЕДСЕРВІС"

Товариство з обмеженою відповідальністю "ІНКОПМАРК МЕДСЕРВІС" (ТОВ "ІНКОПМАРК МЕДСЕРВІС") — самостійне підприємство, яке створене засновником з метою здійснення роздрібною торгівлі фармацевтичними товарами в спеціалізованих магазинах задля задоволення суспільних потреб громадян, економічних і соціальних інтересів засновника та працівників підприємства.

ТОВ "ІНКОПМАРК МЕДСЕРВІС" створене рішенням загальних зборів 10.09.1997 р. (Додаток А) та діє на підставі Статуту (Додаток Б).

З метою легалізації своєї діяльності підприємство пройшло юридичну реєстрацію та отримало ліцензію на здійснення продажу фармацевтичних товарів (Додаток В).

Основним видом діяльності є здійснення роздрібною торгівлі фармацевтичними товарами в спеціалізованих магазинах.

Додаткові види діяльності:

- діяльність агентів з оптової торгівлі універсальним асортиментом товарів;
- торгівля оптова фармацевтичною продукцією;
- торгівля оптова виробами, застосовуваними в медичних цілях;
- торгівля роздрібна виробами, застосовуваними в медичних цілях, ортопедичними виробами в спеціалізованих магазинах;
- торгівля роздрібна косметичними та парфумерними товарами, крім мила в спеціалізованих магазинах;
- торгівля роздрібна туалетним і господарським милом в спеціалізованих магазинах.

ТОВ "ІНКОПМАРК МЕДСЕРВІС" - один з лідерів аптечного ринку міста Кропивницьки. На сьогоднішній день мережа ТОВ "ІНКОПМАРК МЕДСЕРВІС" представлена 8 сучасними і зручно розташованими аптеками (Додаток Г).

Ключовими перевагами аптек ТОВ "ІНКОПМАРК МЕДСЕРВІС" є:

- якісний сервіс;
- кваліфікований персонал;
- широкий асортимент;
- доступні ціни;
- сучасне обладнання.

Створюючи нові стандарти, впроваджуючи передові технології та удосконалюючи асортимент ТОВ "ІНКОПМАРК МЕДСЕРВІС" прагне стати кращим на фармацевтичному ринку м. Кропивницький.

Асортимент товарів в ТОВ "ІНКОПМАРК МЕДСЕРВІС" становить близько 8000 найменувань. це:

- лікарські препарати (протиалкогольні та протинікотинові лікарські засоби, протиалергічні засоби, антибактеріальні препарати, антисептики і дезинфікуючі засоби, вакцини та бактеріофаги, допоміжні речовини і реактиви, гомеопатическіе препарати, гормональні препарати, дерматологічні препарати, препарати для лікування захворювань дихальної системи, лікарські препарати для костношечной системи, лікарські препарати для крові та кровообігу, лікарські трави, лікарські препарати для лікування сечостатевої системи, лікарські препарати для нервової системи, знеболюючі препарати, лікарські препарати для органів почуттів і травного тракту і обміну речовин, лікарські препарати від простудних захворювань, протівірусні препарати і імунодулятори, протизапальні препарати, протигрибкові препарати, протівірусні препарати, протипаразитарні препарати, серцево-судинні препарати, стоматологічні препарати);

- препарати, які застосовуються в ЕКО (медикаменти для стимуляції суперовуляції, для ін'єкції ХГЧ, для регуляції функцій жовтого тіла, для індукції загальної анестезії, препарати для поліпшень репродуктивної здібності чоловіків);

- препарати та засоби для дієти і фітнесу (батончики, мюслі і вітамінізовані продукти, дієтичне харчування, замінники цукру, коригуючий білизна, льодяники і карамель без цукру, мінеральна вода і напої, продукти бджільництва, фіточай);

- оптика (аксесуари, контактні лінзи, засоби для догляду за лінзами);

- вітаміни і БАДи;

- засоби для краси (лазневі приналежності, паперова і ватяна продукція, гігієна при нетриманні, для чоловіків, жіноча гігієна, захист від сонця і для засмаги, масла ефірні та косметичні, засоби для масажу і розслаблення, подарункові набори, засоби для ванни і душа, засоби для комах, сувеніри, засоби по догляду за волоссям, обличчям, ногами, порожниною рота, руками і нігтями, за тілом);

- товари для мам та малюків (вагітним і годуючим мамам, дитяча гігієна, дитяча косметика, дитяче харчування, іграшки, предмети догляду за малюком);

- медприлади і вироби (діагностичні засоби, вироби медичного призначення, медтехніка та прилади, ортопедичні вироби).

Центральним елементом організаційного механізму є структура управління, за допомогою якої поєднуються різні сторони діяльності підприємства, регламентуються внутрішні виробничі зв'язки і досягається стійка система службових взаємовідносин між структурними підприємствами і працівниками апарату управління. Отже, від структури управління значною мірою залежить дієвість усього господарського механізму.

Структура управління — це упорядкована сукупність взаємозв'язаних елементів системи, що визначає поділ праці та службових зв'язків між структурними підрозділами і працівниками апарату управління з підготовки,

прийняття та реалізації управлінських рішень. Вона організаційно закріплює функції за структурними підрозділами й працівниками і регламентує потоки інформації у систему управлінської структури, виражається в схемі й параметрах структури управління, штатному розкладі, певному співвідношенні структурних підрозділів і працівників апарату управління, положеннях про відділи та служби, у системі підпорядкування і функціональних зв'язків між персоналом управління.

Далі розглянемо організаційну структуру ТОВ "ІНКОПМАРК МЕДСЕРВІС" (рис. 2.1).

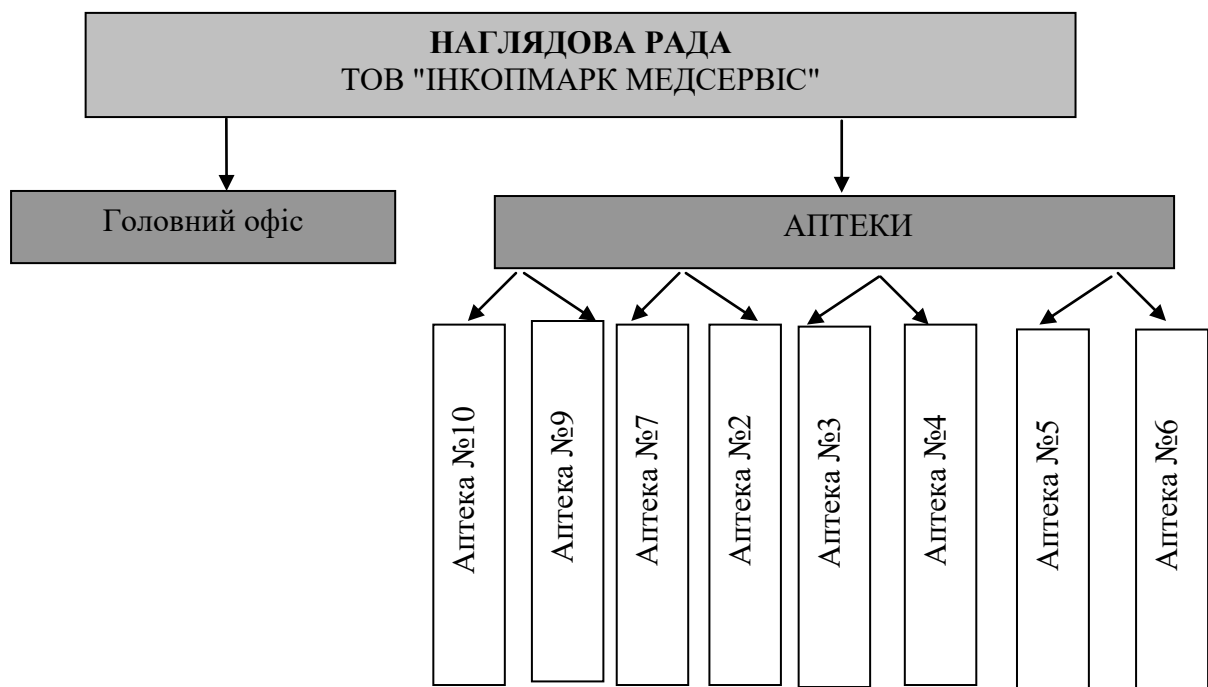


Рис. 2.1. Організаційна структура ІНКОПМАРК МЕДСЕРВІС» ТОВ "ІНКОПМАРК МЕДСЕРВІС"

Джерело: сформовано автором

Як спостерігаємо, на рис. 2.1 ТОВ "ІНКОПМАРК МЕДСЕРВІС" має лінійно-функціональну структуру управління.

До переваг такої структури управління можна віднести: однозначність впливу суб'єкта на об'єкт управління; відсутність проміжних зв'язків між керівником і підлеглим; можливість отримання несутеречливих, пов'язаних між собою завдань; висока відповідальність керівника за результати роботи.

2.2. Аналіз основних показників торгового підприємства та результатів його діяльності

Перш за все, вважаємо за доцільне, здійснити оцінку фінансового стану підприємства.

Загальна оцінка фінансового стану підприємства і його динаміка здійснюється за допомогою порівняльного аналітичного балансу. Він складається по бухгалтерському балансу шляхом агрегування статей балансу в групи по ознаці їхньої ліквідності й терміновості зобов'язань. Аналітичний баланс доповнюється розрахунками динаміки й структури статей.

Структура активу підприємства ТОВ "ІНКОПМАРК МЕДСЕРВІС" побудована на основі балансу за 2015-2019 роки наведена в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Структура активу підприємства ТОВ «ІНКОПМАРК МЕДСЕРВІС»,

тис. грн

актив	роки					відхилення (+;-)			
	2015	2016	2017	2018	2019	2019-2015	2019-2016	2019-2017	2019-2018
необоротні активи	51313,7	59090,6	89475,1	92103,0	89460,0	38146,3	30369,4	-15,1	-2643,00
у % до балансу	70,05	66,43	68,52	64,38	62,1	-7,95	-4,33	-6,42	-2,28
оборотні активи	21924,4	29776,4	41041,5	51657,0	55070,0	33145,6	25293,6	14028,5	3413,00
у % до балансу	29,93	33,47	31,43	36,11	38,23	8,30	4,75	6,80	2,12
витрати майбутніх періодів	15,50	15,50	62,70	65,00	84,00	68,50	68,50	21,3	19,00
у % до балансу	0,02	0,02	0,05	0,05	0,06	0,04	0,04	0,01	0,01
баланс	73253,6	88957,5	130579,3	143062,0	144059,0	70805,4	55101,5	13479,7	997,00

Джерело: сформовано автором на основі даних балансу ТОВ "ІНКОПМАРК МЕДСЕРВІС"

Майновий стан - одна з найбільш важливих характеристик основної діяльності підприємства. Дана сторона економічної діяльності підприємства зазнає впливу з боку багатьох факторів, у числі яких знаходиться і такий, що

визначається співвідношенням між необоротними і оборотними активами підприємства.

У економічній літературі немає однозначного визначення, яким повинно бути це співвідношення, оскільки воно формується залежно від галузі, в якій функціонує підприємство, від стану ринку в країні загалом і конкретного ринку продукції, яку виготовляє підприємство, та деяких інших факторів.

Згідно результатів табл. 2.1 видно, що загальна вартість майна збільшилась на 70805,4 тис. грн. Частка необоротних активів у складі майна підприємства на початок досліджуваного періоду становила 70,05%, а у 2019 році вона становила вже 62,1%, збільшилася частка оборотних активів, на 8,3%.

У грошовій вартості необоротні активи у 2019 році в порівнянні з 2015 збільшилися на 38146,3 тис. грн, оборотних активів збільшилось на 33145,6 тис. грн.

В табл. 2.2 на основі звіту про фінансові результати за 2015-2019 роки наведено дані про пасиви підприємства ТОВ «ІНКОПМАРК МЕДСЕРВІС».

Відповідно до табл. 2.5 можна зробити такі загальні висновки щодо балансу підприємства ТОВ «ІНКОПМАРК МЕДСЕРВІС»: джерела формування пасивів підприємства у цілому зростають протягом всього порівняного періоду, у 2019 році баланс підприємства збільшився на 70805,4 тис. грн в порівнянні з 2015 роком., на 55101,5 тис. грн відносно 2016 року, на 13479,7 тис. грн відповідно до 2017 року і на 997 тис. грн до 2018 року.

Власний капітал становить фінансову основу створення і розвитку підприємства будь-якої форми власності та організаційно-правової форми. Динаміка власного капіталу свідчить про якість фінансового менеджменту.

Структура та ефективність використання власного капіталу підприємства безпосередньо впливають на формування добробуту його власників. Величина власного капіталу може відбиватися на іміджі та інвестиційній привабливості фірми [36, с. 26].

Якщо розглядати зміни по розділам пасиву підприємства, то власний капітал зростає протягом даного періоду з 2015 по 2019 рокам, дане зростання можна відстежити в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Аналіз структури джерел формування засобів (пасивів) підприємства
за 2015-2019 роки (тис. грн)**

Пасив	Роки					Відхилення (+;-)			
	2015	2016	2017	2018	2019	2019- 2015	2019- 2016	2019- 2017	2019- 2018
власний капітал	53585,6	69984,6	81280,0	85283,0	96590,0	43004,4	26605,4	15310,0	11307,0
у % до балансу	73,15	78,67	62,25	59,61	67,05	-6,10	-11,62	4,80	7,44
довгострокові зобов'язання	9936,0	6650,0	17867,3	9445,0	5545,0	-4391,0	-1105,0	-12322,3	-3900,0
у % до балансу	13,56	7,48	13,68	6,60	3,85	-9,71	-3,63	-9,83	-2,75
поточні зобов'язання	9732,0	12322,9	31432,0	48334,0	41924,0	32192,0	29601,1	10492,0	-6410,0
у % до балансу	13,29	13,85	24,07	33,79	29,10	15,82	15,25	5,03	-4,68
доходи майбутніх періодів	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
у % до балансу	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
баланс	73253,6	88957,5	130579,3	143062,0	144059,0	70805,4	55101,5	13479,7	997,0

Джерело: сформовано автором на основі даних балансу ТОВ «ІНКОПМАРК МЕДСЕРВІС»

Наступна стаття «довгострокові зобов'язання» - рахунки цього класу призначені для обліку даних та узагальнення інформації про:

- заборгованість підприємства банкам за отриманими від них кредитами, яка не є поточним зобов'язанням (заборгованість, яка не підлягає погашенню протягом операційного циклу підприємства або протягом дванадцяти місяців з дати балансу);
- заборгованість підприємства щодо зобов'язань із залученням позикових коштів (крім кредитів банків), на які нараховуються відсотки;
- суму податку на прибуток, що підлягають сплаті в майбутніх періодах внаслідок тимчасової різниці між обліковою та податковою базами

оцінки;

- заборгованість за виданими довгостроковими векселями й розповсюдженими облігаціями.

Найбільше довгострокових зобов'язань спостерігається у 2017 році – 17867,3 тис. грн, а найменше у 2019 році – 5545 тис. грн, що на 3900 тис. грн менше за 2018 рік.

Поточні зобов'язання - рахунки цього класу призначені для обліку даних та узагальнення інформації про зобов'язання, які будуть погашені у звичайному ході операційного циклу підприємства або повинні бути погашені протягом дванадцяти місяців з дати балансу.

На рахунках цього класу ведеться облік короткострокових позик, довгострокових зобов'язань, що стали поточною заборгованістю із строком погашення на дату балансу не більше дванадцяти місяців, короткострокових векселів виданих, розрахунків з постачальниками та підрядниками, розрахунків з податків і платежів, розрахунків за страхуванням, розрахунків з оплати праці, розрахунків з учасниками, а також інших розрахунків та операцій, доходів майбутніх періодів.

Відповідно до табл. 2.2, можна відстежити зростання поточних зобов'язань з 2015 по 2018 року, у 2019 році вони зменшилися на 6410 тис. грн порівняно з попереднім роком. Порівнюючи з 2015 роком вони збільшилися в 4,3 рази (на 32192 тис. грн).

Показники стану і структури капіталу підприємства характеризують його фінансову стійкість (стабільність) в цілому.

Фінансова стійкість (стабільність) підприємства є однією з найважливіших характеристик його фінансового стану. Вона пов'язана з рівнем залежності від кредиторів та інвесторів і характеризується співвідношенням власних і залучених коштів.

Головна умова ефективного функціонування підприємства в умовах ринкового середовища — стійкість його економіки.

Для кожного суб'єкта господарювання є внутрішня, фінансова та

загальна стійкість.

Внутрішня стійкість досягається при такому стані економіки суб'єкта господарювання, який забезпечує досить високий фінансовий результат його діяльності.

Фінансова стійкість визначається раціональною забезпеченістю потреб будь-якого об'єкта фінансовими ресурсами для ефективної діяльності в ринкових умовах. Вона характеризується системою абсолютних і відносних показників.

Для характеристики джерел формування запасів використовують такі абсолютні показники (табл. 2.3):

Таблиця 2.3

**Абсолютні показники фінансової стійкості ТОВ «ІНКОПМАРК
МЕДСЕРВІС» за 2015-2019 р.**

№	Назва показника	Роки					Відхилення, %	
		2015	2016	2017	2018	2019	2019/2015	2019/2017
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Наявність власних оборотних коштів, тис. грн	12192,4	17528,5	9611	2560	13146	107,82	513,52
2	Наявність власних та довгострокових позикових коштів, тис. грн	22128,4	24178,5	27478	12005	18691	84,47	155,69
3	Наявність загальних коштів	22356,4	24178,5	33910	34661	39099	174,89	112,80

Джерело: сформовано автором на основі даних балансу ТОВ «ІНКОПМАРК МЕДСЕРВІС»

- 1) Наявність власних оборотних коштів (ВОК):

$$\text{ВОК} = \text{ОА} - \text{ПЗ}, \quad (2.1)$$

ОА – оборотні активи (ф1 р.260);

ПЗ – поточні зобов'язання (ф1 р. 620).

- 2) Наявність власних та довгострокових позикових коштів (ВДПД):

$$\text{ВДПД} = \text{ВОК} + \text{ДЗ}, \quad (2.2)$$

ДЗ – довгострокові зобов'язання (ф1 р.480)

- 3) Наявність загальних коштів (ЗК):

$$ЗК = ВДПД + КК \quad (2.3)$$

КК – короткострокові кредити банку (ф1 р.500)

Нестача або зменшення суми власних оборотних засобів зумовлює збільшення величини залученого капіталу і посилення фінансової залежності.

Відповідно табл. 2.6 спостерігається збільшення власних оборотних засобів підприємства ТОВ «ІНКОПМАРК МЕДСЕРВІС» у 2019 році порівняно з 2015 роком на 7,82%, а порівняно з 2017 роком власні оборотні засоби збільшилися більше ніж в 5 разів.

Відносні показники фінансової стійкості — система коефіцієнтів (ratio), аналіз яких полягає в оцінках їх зміни щодо теоретично обґрунтованого рівня (оптимального або критичного) та у динаміці змін за попередні періоди.

Основні відносні показники фінансової стійкості наведені в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Відносні показники оцінки фінансової стійкості підприємства

№	Назва показника	Формула	Нормативне значення	Призначення показника
1	2	3	4	5
1	Коефіцієнт забезпеченості власними коштами	Ф1 (ряд 380 – ряд 080)/ ряд 260	>0,1	показує яка частина оборотних активів фінансується за рахунок власного капіталу. Чим вище значення даного показника тим вище рівень платоспроможності та кредитоспроможності підприємства
2	Коефіцієнт автономії	Ф.1.(ряд.380/ ряд.640)	> 0,5	Визначається як відношення загальної суми власних коштів до підсумку балансу, чим більше значення коефіцієнта, тим менша залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування.
3	Коефіцієнт фінансової залежності	Ф.1(ряд. 640/ряд.380)	-	Показник обернений до коефіцієнта автономії; показує, яка сума загальної вартості майна підприємства припадає на 1 грн власних коштів.
4	Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	Ф.1(ряд.260- ряд.620)/ф.1 (ряд. 620)	>0,1	Характеризує ступінь забезпеченості підприємства власними оборотними засобами підприємства.
5	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	Ф. 1(ряд. 380 -ряд. 080) / ф. 1 ряд.380	> 0,5	Розраховується як відношення власних оборотних коштів до суми джерел власних коштів; характеризує ступінь мобільності використання власних коштів підприємством.
6	Коефіцієнт фінансової стабільності	Ф.1(ряд.380)/ ф.1(ряд. 430 + ряд.480 + ряд.620 + ряд. 630)	> 1	Визначається як відношення власного капіталу та залученого. Показник характеризує фінансову стійкість підприємства. Він показує скільки грн власного капіталу припадає на 1 грн залученого капіталу

Продовж. табл. 2.4

1	2	3	4	5
7	Коефіцієнт фінансування	Ф.1 (ряд. 430 + ряд. 480 + ряд. 620 + ряд. 630)/ф.1 (ряд. 380)	< 0,5	Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу. Показник зворотний попередньому. Він показує скільки грн залученого капіталу припадає на 1 грн власного капіталу
8	Коефіцієнт співвідношення необоротних і власних коштів	Ф.1(ряд.080)/ф.1(ряд.380)	>0,5	Характеризує рівень забезпеченості необоротних активів власними коштами
9	Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	Ф.1(ряд.430+480+620+630ф.1)/ф.1 (ряд.080 + 260+270ф.1)	-	Коефіцієнт характеризує частку позикових коштів у загальній сумі коштів, вкладених у майно підприємства.
10	Коефіцієнт структури фінансування необоротних активів	Ф.1(ряд 480)/ф.1(ряд 080)	<1	Показує частину необоротних активів, яка фінансується за рахунок довгострокових залучених коштів
11	Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	Ф1(ряд480)/Ф1 (ряд480+ряд 380)	-	Характеризує частку довгострокових позик в загальному обсязі джерел формування, які можна спрямувати на реалізацію довготермінових програм
12	Коефіцієнт фінансового левериджу	Ф1 (ряд 480/ряд 380)	<1	Характеризується відношенням довгострокових зобов'язань і джерел власних коштів підприємства, тобто показує, скільки довгострокових зобов'язань припадає на одиницю джерел власних коштів

Джерело: побудовано автором на основі даних [37]

За допомогою табл. 2.4 розраховуємо відносні показники оцінки фінансової стійкості підприємства ТОВ «ІНКОПМАРК МЕДСЕРВІС» за період від 2015 по 2019 рік, результати підрахунків наведені в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Відносні показники оцінки фінансової стійкості підприємства
ТОВ «ІНКОПМАРК МЕДСЕРВІС» за 2015 – 2019 роки**

№	Показники	Роки					Абсолютне відхилення, +/-			
		2015	2016	2017	2018	2019	2019-2015	2019-2016	2019-2017	2019-2018
		2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	коефіцієнт забезпеченості власними коштами	0,104	0,365	-0,200	-0,133	0,129	0,263	0,329	-0,235	1,249

Продовж. табл. 2.5

2	коефіцієнт автономії	0,732	0,787	0,622	0,596	0,670	0,074	0,048	-0,116	0,917
3	коефіцієнт фінансової залежності	1,367	1,271	1,607	1,677	1,491	-0,185	-0,115	0,220	1,091
4	коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	1,253	1,422	0,306	0,054	0,314	0,260	0,008	-1,109	0,250
5	коефіцієнт маневрованості власного капіталу	0,042	0,156	-0,101	-0,080	0,074	0,153	0,175	-0,082	1,741
6	коефіцієнт фінансової стабільності	2,725	3,689	1,649	1,477	2,035	0,557	0,386	-1,654	0,747
7	коефіцієнт фінансування	0,367	0,271	0,607	0,677	0,491	-0,185	-0,115	0,220	1,339
8	коефіцієнт співвідношення необоротних і власних коштів	0,958	0,844	1,101	1,080	0,926	-0,153	-0,175	0,082	0,967
9	коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,268	0,213	0,378	0,404	0,328	-0,075	-0,049	0,115	1,223
10	коефіцієнт структури фінансування необоротних активів	0,194	0,113	0,200	0,103	0,062	-0,041	-0,138	-0,051	0,320
11	коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	0,156	0,087	0,180	0,100	0,054	-0,045	-0,126	-0,032	0,347
12	коефіцієнт фінансового лівериджу	0,185	0,095	0,220	0,111	0,057	-0,053	-0,162	-0,038	0,310

Джерело: розраховано автором на основі даних форми звітності №1 і форми звітності №2 підприємства

Коефіцієнт забезпечення власними коштами, показує яка частина оборотних активів фінансується за рахунок власного капіталу і характеризується тим що, чим вище значення даного показника тим вище рівень платоспроможності та кредитоспроможності підприємства.

Відповідно до табл. 2.5 і рис. 2.5 ми можемо дослідити зміни даного рівня на підприємстві ТОВ «ІНКОПМАРК МЕДСЕРВІС» з 2015 по 2019 роки, як видно з графіку, то найбільше підприємство було забезпечено власними коштами у 2016 році, а найменше в наступному 2017 році (-0,2).

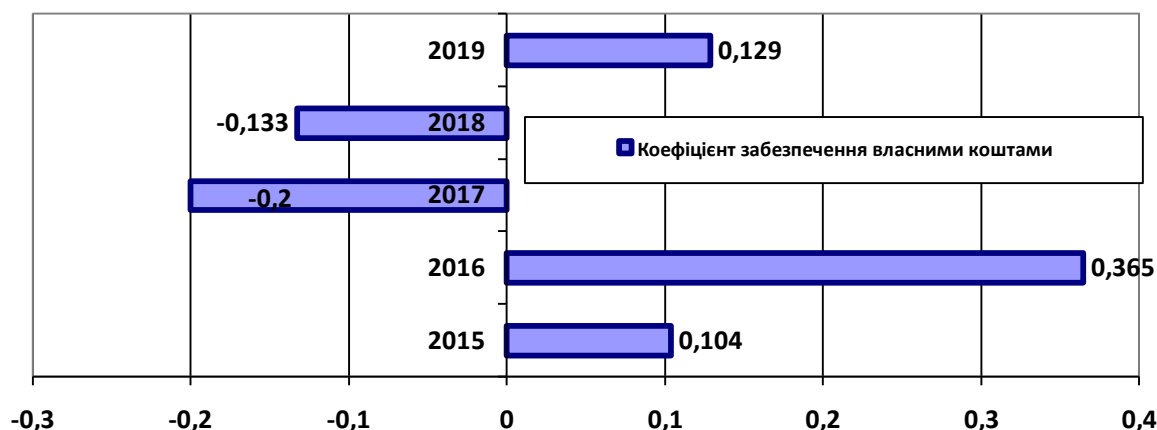


Рис. 2.2. Коефіцієнт забезпеченості власними коштами ТОВ «ІНКОПМАРК МЕДСЕРВІС»

Джерело: розраховано автором на основі даних форми звітності №1 і форми звітності №2 підприємства

Якщо порівнювати 2019 рік з найбільшим значенням 2015 року, то коефіцієнт забезпеченості власними коштами зменшився майже в 3 рази (2,8 рази).

Коефіцієнт автономії показує, яку частину у загальних вкладеннях у підприємство складає власний капітал.

Він характеризує фінансову незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування його діяльності.

Оптимальне значення більше 0,5 (рис. 2.3).

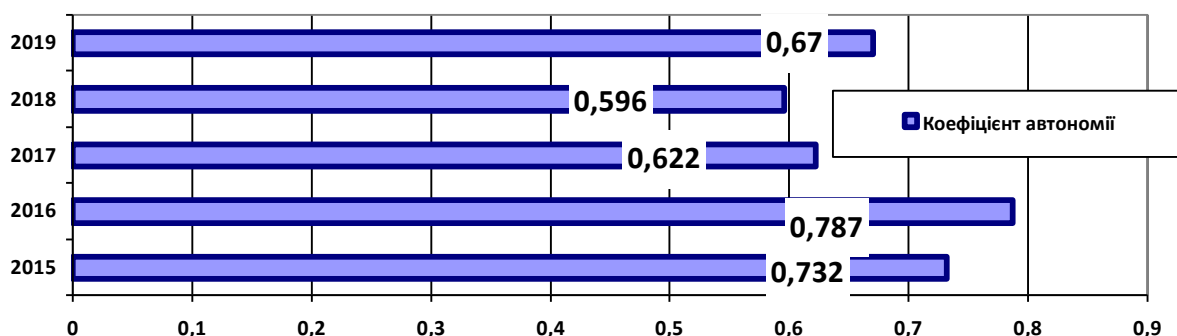


Рис. 2.3. Коефіцієнт автономії підприємства ТОВ «ІНКОПМАРК МЕДСЕРВІС» за 2015-2019 рр.

Джерело: розраховано автором на основі даних форми звітності №1 і форми звітності №2 підприємства

Відповідно до даних табл. 2.5 можна стверджувати, що підприємство є цілком незалежне від зовнішніх джерел фінансування, адже на протязі порівнюваних років з 2015 по 2019 коефіцієнт автономії сягав більше оптимального значення (0,5).

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотним коштами показує яка частина оборотних активів фінансується за рахунок власного капіталу.

Чим вище значення даного показника тим вище рівень платоспроможності та кредитоспроможності підприємства.

На рис. 2.4 можна відстежити зміни у забезпеченості власними оборотними засобами підприємства ТОВ «ІНКОПМАРК МЕДСЕРВІС» за 2015-2019 роки.

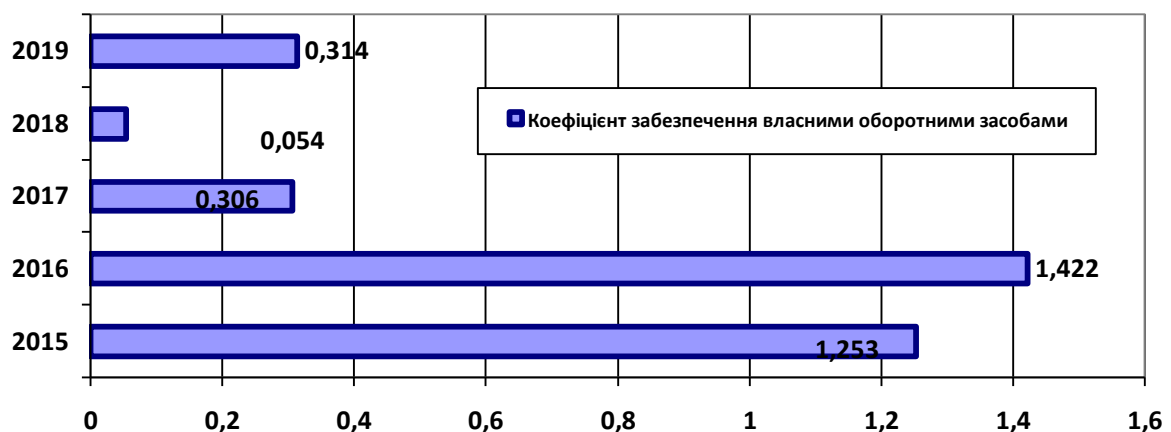


Рис. 2.4. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами підприємства ТОВ «ІНКОПМАРК МЕДСЕРВІС» за 2015-2019 роки

Джерело: розраховано автором на основі даних форми звітності №1 і форми звітності №2 підприємства

Як видно з графіку, негативного значення коефіцієнт не досягав на протязі всього періоду.

Найбільший рівень платоспроможності підприємство мало у 2016 році, а найменший у 2018 році, але надалі, коефіцієнт знову почав зростати, у 2019 році він зріс на 0,260 порівняно з 2018 роком (5,8 разів більше).

Коефіцієнт фінансової стабільності характеризує забезпеченість заборгованості підприємства власними коштами.

Перевищення власних коштів над позиковими засвідчує фінансову стійкість підприємства.

Нормативне значення коефіцієнта > 1 ; позитивною є тенденція збільшення коефіцієнта.

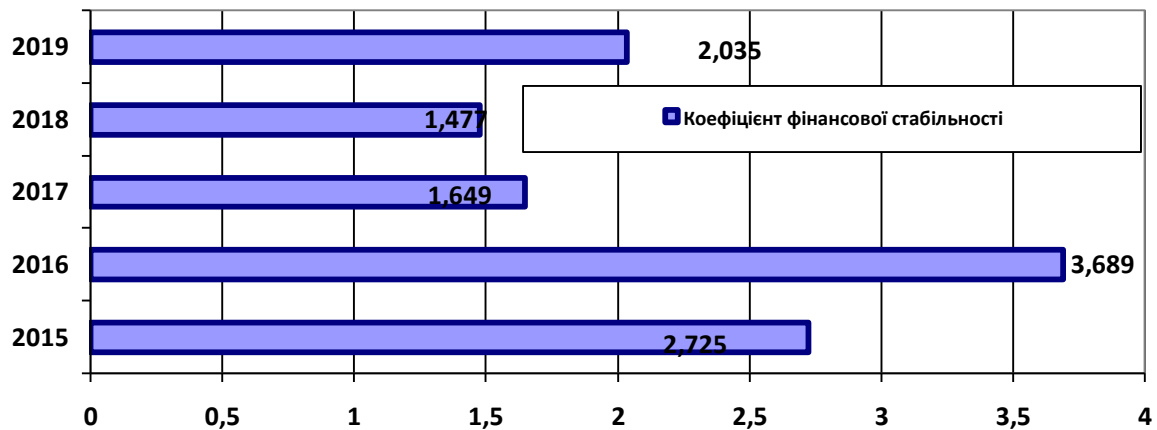


Рис. 2.5. Коефіцієнт фінансової стабільності підприємства ТОВ «ІНКОПМАРК МЕДСЕРВІС» за 2015-2019 роки

Джерело: розраховано автором на основі даних форми звітності №1 і форми звітності №2 підприємства

Відповідно до рис. 2.5 можна стверджувати, що підприємство ТОВ «ІНКОПМАРК МЕДСЕРВІС» є досить стабільним, оскільки за порівнюваний період коефіцієнт не досягав від'ємного значення, а перевищував нормативне значення коефіцієнта (> 1).

Важливим показником, який характеризує фінансову стійкість підприємства, є коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів, або коефіцієнт фінансового лівериджу. Він показує, скільки довгострокових позикових коштів використано для фінансування активів підприємства поряд із власними коштами.

Показник фінансового лівериджу характеризує залежність підприємства від довгострокових зобов'язань.

Згідно рис. 2.6 коефіцієнт фінансового лівериджу ТОВ «ІНКОПМАРК МЕДСЕРВІС» у 2016 році зменшився на 51,4% в порівнянні з 2015 роком, надалі коефіцієнт значно зріс, але вже з наступних років знову

спостерігається тенденція до спаду даного показника. Найменше значення даний коефіцієнт підприємства мав у 2019 році (0,057).

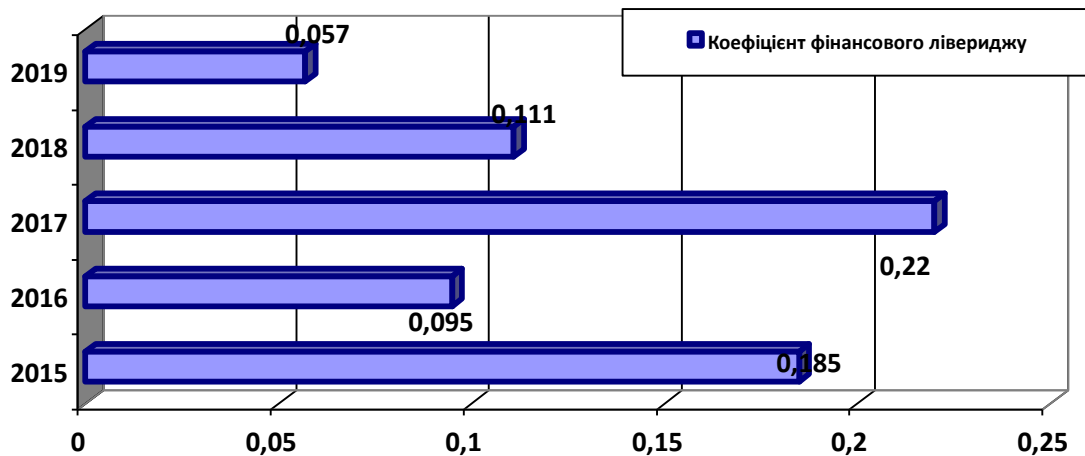


Рис. 2.6. Коефіцієнт фінансового лівериджу підприємства ТОВ «ІНКОПМАРК МЕДСЕРВІС» за 2015-2019 роки

Джерело: розраховано автором на основі даних форми звітності №1 і форми звітності №2 підприємства

Таким чином, проведений аналіз основних показників господарської діяльності підприємства ТОВ «ІНКОПМАРК МЕДСЕРВІС» свідчить про наявність тенденцій до поліпшення фінансово-економічного стану підприємства.

Можна стверджувати, що підприємство є цілком незалежне від зовнішніх джерел фінансування, адже коефіцієнт автономії ТОВ «ІНКОПМАРК МЕДСЕРВІС» напротязі досліджуваного періоду перевищує оптимальне значення.

Також можна відзначити, що підприємство є досить стабільним, оскільки за порівнюваний період коефіцієнт фінансової стабільності підприємства ТОВ «ІНКОПМАРК МЕДСЕРВІС» перевищував нормативне значення коефіцієнта (>1).

Оцінити конкурентоспроможність організації можна також на основі порівняльного аналізу стійкості підприємства та його основних конкурентів до можливих ризиків на ринку.

Якщо розглядати ризики тільки як негативні прояви середовища, то

подібний аналіз виявляє вимоги до діяльності підприємств галузі, а більш висока стійкість підприємства свідчить про більш високу конкурентоспроможність.

Для розгляду можливості підприємства до конкурентоспроможності потрібно оцінити його ділову активність (оборотність).

Аналіз ділової активності є важливим етапом оцінки фінансового стану підприємства. В результатах такого аналізу зацікавлені зовнішні і внутрішні користувачі інформації.

Основними завданнями аналізу ділової активності виступають – оцінка господарської ситуації, виявлення факторів і причин досягнутого стану, підготовка та обґрунтування майбутніх рішень.

Для оцінки основних економічних показників результатів господарської діяльності ТОВ «ІНКОПМАРК МЕДСЕРВІС» використовуються дані, що містять Форма №1 «Баланс підприємства», Форма №2 «Звіт про фінансові результати та інші форми статистичної звітності підприємства (Додаток Д).

Обігові кошти промислового підприємства у процесі виробничої діяльності перебувають у постійному русі і постійно змінюють свою форму.

Прискорення обігу обігових коштів скорочує потребу в матеріальних і фінансових ресурсах, що дозволяє вивільнити додаткові кошти на розширення і розвиток виробництва.

Як відомо, капітал знаходиться у постійному русі, переходячи з однієї стадії в іншу. Чим швидше кошти підприємства зроблять кругообіг, тим більше продукції отримає та реалізує підприємство при одній і тій же сумі капіталу.

Затримка руху коштів на будь-якій стадії призводить до уповільнення оборотності капіталу, потребує додаткового вкладення коштів та може спричинити погіршення фінансового стану підприємства.

Досягнутий в результаті прискорення оборотності ефект виражається, передусім, у збільшенні обсягу випуску продукції без додаткового залучення

фінансових ресурсів. Крім того, за рахунок прискорення оборотності капіталу відбувається збільшення суми прибутку.

Таким чином, здійснюючи господарську діяльність, підприємство повинно намагатися не лише прискорити рух капіталу, але отримувати максимальну його віддачу.

Розрахунок показників ділової активності підприємства ТОВ «ІНКОПМАРК МЕДСЕРВІС» наведено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

**Показники ділової активності підприємства ТОВ «ІНКОПМАРК
МЕДСЕРВІС» за 2015-2019 роки**

№	Назва показника	Роки					Відхилення, +/-	
		2015	2016	2017	2018	2019	2019-2015	2019-2017
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	сума продажу продукції (товарів, робіт, послуг)	245038,1	256894,4	346422,0	478267,0	511186,0	266147,9	32919,0
2	прибуток від продажу продукції (товарів, робіт, послуг)	34550,1	56326,2	68610,0	86605,0	102061,0	67510,9	15456,0
3	частка прибутку від реалізації в загальній сумі прибутку	477,871	3857,959	3611,053	6661,923	5371,632	4893,760	-1290,291
ефективність використання основних засобів								
4	фондовіддача	4,900	4,795	4,965	5,618	5,887	0,987	0,269
5	фондомісткість	0,204	0,209	0,201	0,178	0,170	-0,034	-0,008
ефективність використання оборотних засобів								
6	коефіцієнт оборотності оборотних засобів	12,219	9,923	9,773	10,404	9,648	-2,570	-0,756
7	тривалість обороту оборотних засобів	29,873	36,782	37,348	35,082	37,831	7,958	2,749
8	коефіцієнт оборотності виробничих запасів	33,708	33,040	33,373	39,111	39,662	5,954	0,551
9	тривалість обороту виробничих запасів	10,828	11,047	10,937	9,332	9,203	-1,625	-0,130

Продовж. табл. 2.6

10	коефіцієнт оборотності засобів в розрахунках	21,751	16,406	15,810	15,932	14,887	-6,865	-1,045
11	тривалість обороту засобів в розрахунках	16,780	22,248	23,086	22,910	24,519	7,738	1,609
12	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	21,752	16,406	15,810	15,932	14,887	-6,865	-1,0454
13	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	29,352	31,699	22,281	21,474	25,887	-3,466	4,4123
14	тривалість погашення дебіторської заборгованості	19,851	24,183	26,265	24,711	23,131	3,279	-1,580
15	тривалість операційного циклу	27,609	33,296	34,023	32,242	33,721	6,113	1,479
ефективність використання капіталу в цілому								
16	коефіцієнт оборотності майна	3,472	3,167	3,156	3,496	3,561	0,089	0,065
17	тривалість обороту майна	105,122	115,236	115,655	104,418	102,506	-2,616	-1,912
18	коефіцієнт завантаженості майна	0,288	0,316	0,317	0,286	0,281	-0,007	-0,005

Джерело: розраховано автором на основі даних форми звітності №1 і форми звітності №2 підприємства

За допомогою результатів табл. 2.6 можна відмітити як змінювалася сума продажу продукції (товарів, робіт, послуг) на підприємстві ТОВ «ІНКОПМАРК МЕДСЕРВІС» протягом досліджуваного періоду, графік даних змін зображено на рис. 2.7.

Як видно з рисунку сума продажу продукції протягом даного періоду постійно зростає.

У 2019 році в порівнянні з 2015 роком сума збільшилася на 266147,9 тис. грн, а в порівнянні з 2018 роком на 32919 тис. грн.

Розрахунок прибутку від реалізації продукції є важливою складовою частиною в процесі роботи підприємства.

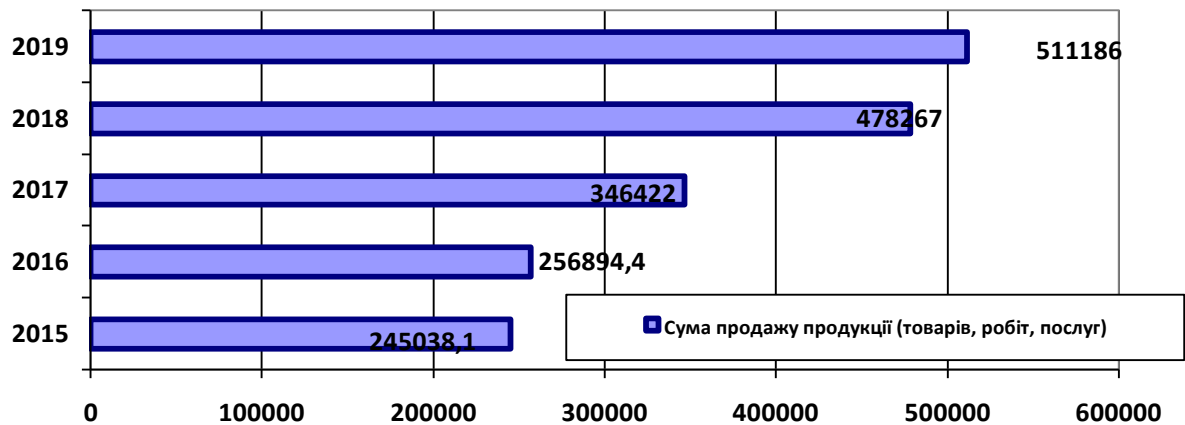


Рис. 2.7. Сума продажу продукції ТОВ «ІНКОПМАРК МЕДСЕРВІС» за 2015-2019 рр.

Джерело: розраховано автором на основі даних форми звітності №1 і форми звітності №2 підприємства

Даний розрахунок має специфічні особливості в залежності від сфери діяльності підприємства (виробнича сфера, сфера торгівлі, сфера послуг) і виду самої діяльності (промисловість і сільське господарство, транспорт, будівництво).

Результат виробничої діяльності підприємства можна визначити за допомогою різних показників.

Вибір чисельника показника фондівдачі залежить від конкретно поставленої цілі.

Фондовіддачу розраховують або у вартісних, або в натуральних (тонни, метри, штуки і т.д.) вимірниках.

Натуральні вимірники фондівдачі мають обмежене використання, і їх розраховують на підприємствах, цехах і дільницях, які виробляють один вид продукції; трудові вимірники застосовуються в цехах і на дільницях, де випускають кілька видів продукції.

Фондовіддача є одним з основних факторів, які визначають обсяг продукції підприємства, тому необхідно детально проаналізувати, які фактори, у свою чергу, впливають на неї.

Треба мати на увазі, що показник фондівдачі складний, на нього

впливає безліч факторів, значна частина їх між собою пов'язана (наприклад, трудомісткість продукції і виробіток продукції за одиницю часу роботи устаткування, додержання нормативних термінів перебування устаткування в ремонтах і на техобслуговуванні, коефіцієнт змінності роботи устаткування).

Відповідно до даних табл. 2.6 спостерігається невелике зменшення фондівіддачі підприємства ТОВ «ІНКОПМАРК МЕДСЕРВІС» у 2016 році, але надалі показник постійно зростає.

Збільшення фондівіддачі свідчить про ефективніше використання основних засобів починаючи з 2017 року.

Оборотні засоби - сукупність оборотних фондів та фондів обігу. Оборотні фонди - це частина виробничих фондів підприємства, яка повністю споживається в кожному технологічному циклі виготовлення продукції і повністю переносить свою вартість на вартість цієї продукції.

Оборотні засоби поповнюються за рахунок коштів одержаних за рахунок прибуткової діяльності та вливання коштів інвесторів.

Оборот оборотних засобів, виміряний в часі, називається оборотністю. Оборотність визначає величину необхідних підприємству коштів для здійснення процесу виробництва і реалізації продукції.

Оборотність оборотних засобів безпосередньо впливає на кінцеві результати роботи підприємства.

Прискорення оборотності оборотних засобів приведе до збільшення прибутку та рентабельності.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (ДЗ) визначає швидкість перетворення дебіторської заборгованості в грошові кошти протягом звітного періоду.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості по суті є результатом, який підприємство отримує від розміщення капіталу в дебіторські рахунки.

Чим вища оборотність ДЗ (вища за середньогалузевий показник), тим краще для суб'єкта господарювання. Як правило, цей показник прийнято

порівнювати з коефіцієнтом оборотності кредиторської заборгованості.

Такий підхід дає змогу порівняти умови комерційного кредитування, якими підприємство користується у інших суб'єктів господарювання, з тими умовами кредитування, які підприємство надає іншим підприємствам.

Даний коефіцієнт найбільше значення мав у 2015 році, в наступні роки почав поступово зменшуватися.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості характеризує збільшення або зменшення комерційного кредиту, що надається підприємству контрагентами.

Як видно, з рис 2.8 коефіцієнт мав досить великі значення кредиторської заборгованості на підприємстві, найбільше значення мав у 2016 році.

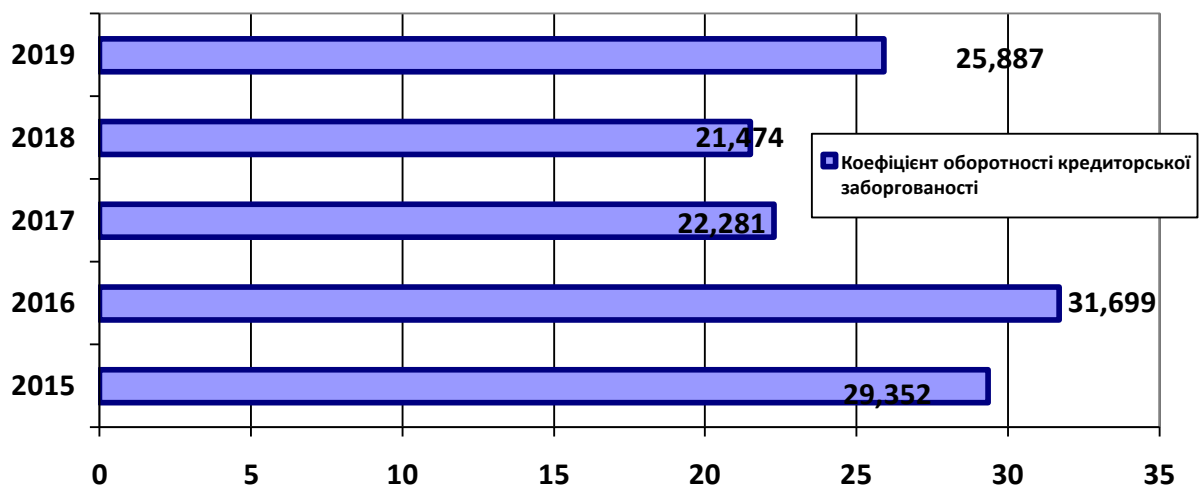


Рис. 2.8. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості ТОВ «ІНКОПМАРК МЕДСЕРВІС» за 2015-2019 роки

Джерело: розраховано автором на основі даних форми звітності №1 і форми звітності №2 підприємства

Збільшення значення показника є позитивною тенденцією, адже підприємство фінансує власну діяльність за рахунок кредиторів – постачальників сировини та матеріалів, бюджету і т.д.

Ризиками значного періоду погашення кредиторської заборгованості є погіршення ділової репутації серед постачальників, застосування штрафних санкцій з боку держави, зниження продуктивності праці серед працівників і т.д..

Далі, здійснюємо аналіз системи управління ТОВ «ІНКОПМАРК МЕДСЕРВІС».

2.3. Оцінка зовнішнього й внутрішнього середовища досліджуваного підприємства

Для того, щоб визначити своє місце на ринку і прогнозувати ринкову діяльність, організації необхідно проводити аналіз і оцінку свого потенціалу, а також тих чинників, що знаходяться поза зоною постійного контролю керівництва організації, які можуть вплинути на стратегію організації.

Саме на такому підході базується метод SWOT-аналіз, який дозволяє виявити і структурувати сильні і слабкі сторони організації, а так само потенційні зовнішні можливості і загрози. Досягається це за рахунок порівняння внутрішніх сил і слабкостей організації з можливостями, які дає ринок. Виходячи з якості відповідності робиться висновок про те, в якому напрямку організації необхідно розвивати свій бізнес.

SWOT-аналіз полягає в наступному: прийняття зусиль для перетворення слабких сторін організації в сильні сторони і загроз у можливості; розвиток сильних сторін організації, з огляду на її обмежені можливості.

На першому етапі глибоко вивчаються сильні сторони організації.

На другому - її слабкі сторони. На третьому етапі вивчаються політичні, економічні, ринкові та інші фактори макросередовища для визначення можливих загроз. На четвертому етапі вивчаються можливості організації.

SWOT-аналіз базується на органічному поєднанні аналізу внутрішніх чинників розвитку (сильних і слабких сторін) і зовнішніх факторів, які характеризують зміни у зовнішньому середовищі функціонування організації в зв'язку з появою загроз і нових можливостей розвитку.

Уявімо список сильних і слабких сторін ТОВ "ІНКОПМАРК МЕДСЕРВІС".

Сильні сторони ТОВ "ІНКОПМАРК МЕДСЕРВІС": широкий асортимент продукції; наявність ексклюзивних лікарських і косметологічних засобів; довготривалі контракти з виробниками лікарських і косметологічних засобів; відносно низькі відпускні ціни; гнучка цінова політика; можливість оформити замовлення через сайт і по електронній пошті; мотивація учасників каналу збуту; гарантія поставок.

Слабкі сторони ТОВ "ІНКОПМАРК МЕДСЕРВІС": низька ринкова частка; недостатня кваліфікація персоналу і якість обслуговування споживачів; низький рівень ефективності системи управління товарними запасами; значне навантаження на одного менеджера; недостатньо розвинена система маркетингової інформації; недостатньо ефективна маркетингова діяльність.

Після складання переліку сильних і слабких сторін ТОВ "ІНКОПМАРК МЕДСЕРВІС", встановимо зв'язок між ними і сформуємо можливості і загрози організації.

Згідно з отриманими даними складемо матрицю SWOT (табл. 2.7).

Згідно з отриманими результатами SWOT-аналіз ТОВ "ІНКОПМАРК МЕДСЕРВІС" можна відзначити, що підприємство має досить сильних сторін, використання і розвиток яких дасть можливості підвищити продуктивність праці, впровадити інновації, модернізувати і автоматизувати діяльність аптечної мережі, підвищити обсяги реалізації продукції, що в свою чергу підвищить прибутковість.

При цьому ТОВ "ІНКОПМАРК МЕДСЕРВІС" має ряд слабких сторін, які слід розвивати і вдосконалювати, інакше організації загрожує втрата конкурентоспроможності, подальше зниження ефективності діяльності і витіснення з ринку.

Таблиця 2.7

SWOT-аналіз ТОВ «ІНКОПМАРК МЕДСЕРВІС»

SWOT-аналіз	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
	1. Широкий асортимент продукції 2. Наявність ексклюзивних лікарських та косметичних засобів 3. Довготривалі контракти з виробниками лікарських і косметичних засобів 4. Відносно низькі відпускні ціни 5. Гнучка цінова політика 6. Мотивація учасників каналу збуту 7. Гарантія поставок	1. Низька ринкова частка в межах області 2. Незначна кваліфікація персоналу та якість обслуговування споживачів. 3. Низький рівень ефективності системи управління товарними запасами. 4. Значне навантаження на одного завідувача аптекою. 5. Недостатньо розвитку система маркетингової інформації. 6. Недостатньо ефективна маркетингова діяльність. 7. Відсутність можливості оформити замовлення через сайт чи по електронній пошті
Можливості (O)	Сила і можливості	Слабкості і можливості
1. Перехід більшості зарубіжних виробників від інтенсивного розподілу до селективного 2. Розвиток інформаційних технологій 3. Слабка концентрація оптових фірм на ринку 4. Інтеграційні процеси 5. Зростання ролі людського фактора 6. Державна підтримка і орієнтація на здоровий спосіб життя 7. Здатність освоєння нових видів продукції з подальшим розширенням асортименту.	1. Гнучка цінова політика щодо відпускних цін дозволяє збільшувати ринкову частку організації 2. Довгострокові контракти з виробниками дозволяють перейти до селективного розподілу	1. Недостатня кваліфікація персоналу та якість обслуговування покупців можуть привести до зниження ефективності діяльності товариства 2. Недостатньо розвинена система маркетингової інформації буде сприяти зниженню частки на ринку.
Загрози (T)	Сили і загрози	Слабкості і загрози
1. Нестабільність національної валюти. 2. Інфляційні процеси. 3. Недосконалість податкового законодавства. 4. Ліцензування імпорту. 5. Високі митні мита. 6. Загострення конкуренції. 7. Недостатність оборотних коштів в лікувально-профілактичних організаціях. 8. Низька купівельна спроможність населення.	1. Нестабільність національної валюти і інфляційні процеси будуть сприяти зростанню відпускних цін. 2. Низька купівельна спроможність населення і нестача обігових коштів у лікувально-профілактичних організацій можуть привести до зниження обсягів продажів Товариства.	1. Недостатня кваліфікація персоналу організації і недостатньо розвинена система маркетингової інформації може призвести до втрати клієнтів. 2. Низький рівень ефективності управління товарними запасами може сприяти втраті конкурентоспроможності Товариства.

Зокрема, розвиток такої слабкої сторони, як слабка маркетингова діяльність, є значним резервом розвитку аптечної мережі, підвищення обсягів реалізації продукції, що в кінцевому результаті зможе підвищити ефективність діяльності в цілому.

Фактори навколишнього середовища організації поділяються на контрольовані і не контрольовані. Мікросередовище і макросередовище є зовнішніми факторами, неконтрольованими організацією, тому їх аналіз має велике значення, так як зміна будь-якого з них призводить до зміни зовнішнього середовища, що вимагає швидкого реагування та оптимального пристосування.

У зв'язку з цим, більш детально проаналізуємо фактори макро- та мікросередовища. На діяльність ТОВ "ІНКОПМАРК МЕДСЕРВІС" впливають:

- платоспроможність клієнтів;
- економічні фактори (економічна ситуація в країні, темп інфляції тощо);
- правове регулювання (закони і нормативні акти, допустимі межі дій, дієвість правової системи, можлива відповідальність за незадоволення вимог клієнтів);
- політичний аспект (напрямки політики держави, програми основних політичних партій, стабільна політична ситуація, ступінь суспільного невдоволення);
- соціальні фактори (відношення людей до роботи і якості життя, мобільність населення);
- технологічні чинники (науково-технічний прогрес, розвиток науки і техніки).

Для виявлення найбільш значущих чинників мікро- та макросередовища ТОВ "ІНКОПМАРК МЕДСЕРВІС" використовується метод зіставлення профілю середовища (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Профіль макросередовища ТОВ «ІНКОПМАРК МЕДСЕРВІС»

Фактори макросередовища	Важливість для галузі (1)	Вплив на організацію (2)	Спрямованість впливу (3)	Ступінь важливості (1 * 2 * 3)
Рівень інфляції	3	3	-1	-9
Структура населення	1	0	+1	0
Процентна ставка кредиту	2	3	+1	+6
Зміна норм оподаткування	3	3	-1	-9
Державна правова система	2	2	-1	-4
Напрямки державної політики	1	2	-1	-2
Стабільність політичної ситуації	2	1	+1	+2
Ступінь суспільного невдоволення	1	0	-1	0
Ставлення людей до роботи	2	3	+1	+6
Науково-технічний прогрес	3	2	+1	+6

Джерело: складено автором

Таким чином, можна зробити висновок про те, що найбільш сильно (як позитивно, так і негативно) на ТОВ "ІНКОПМАРК МЕДСЕРВІС" впливають економічні чинники. Це пояснюється тим, що нестабільна економічна обстановка насамперед позначається як на лікувально-профілактичних організаціях, так і на громадян, які становлять великий відсоток серед покупців аптечної мережі.

Набагато більший вплив на діяльність аптечної мережі становлять фактори мікросередовища.

До факторів мікросередовища відносяться наступні:

- конкуренти;
- клієнти;
- постачальники.

Для виявлення найбільш значущих чинників для ТОВ "ІНКОПМАРК МЕДСЕРВІС" було проведено опитування фахівців підприємства (було

опитано: виконавчий директор, комерційний директор і начальник відділу маркетингу).

У табл. 2.9 внесені середні оцінки, отримані за результатами опитування.

Таблиця 2.9

Профіль мікросередовища ТОВ «ІНКОПМАРК МЕДСЕРВІС»

Фактори мікросередовища	Важливість для галузі (1)	Вплив на підприємство (2)	Спрямованість впливу (3)	Ступінь важливості (1 * 2 * 3)
Конкуренти	3	3	-1	-9
Постачальники	2	2	+1	+4
Клієнти	2	3	+1	+6
Географія клієнтів	2	2	-1	-4

Джерело: складено автором

На думку фахівців підприємства, найбільша ступінь важливості для ТОВ "ІНКОПМАРК МЕДСЕРВІС" належить конкурентам, оскільки підприємство функціонує на ринку, де з кожним роком все більш посилюється конкуренція.

Таким чином, проведений аналіз дозволив зробити висновок про доцільність розробки заходів, спрямованих на вдосконалення маркетингової діяльності ТОВ "ІНКОПМАРК МЕДСЕРВІС".

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТОРГОВИМ ПІДПРИЄМСТВОМ ФАРМАЦЕВТИЧНОЇ ГАЛУЗІ ШЛЯХОМ ВПРОВАДЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ

3.1. Формування системи маркетингових комунікацій на підприємстві

Аналіз системи маркетингових комунікацій показує наступне: ТОВ «ІНКОПМАРК МЕДСЕРВІС» використовує лінійно-функціональну структуру управління маркетинговими комунікаціями. Центром прийняття рішень в такій структурі є директор, який очолює Наглядову раду. Всі інформаційні потоки сходяться у генерального директора підприємства. Аналіз маркетингової інформації та прийняття рішень здійснюється на зборах генерального директора, і генеральний директор залишає за собою право приймати індивідуальні рішення.

Джерелами маркетингової інформації у ТОВ «ІНКОПМАРК МЕДСЕРВІС» виступають звіти завідувачів аптек, які зводять працівники головного офісу. Всі інформаційні потоки не узгоджені. В результаті маркетингові рішення, в тому числі рішення щодо політики маркетингових комунікацій, приймаються особисто генеральним директором.

Немає системи для постановки цілей на стратегічному рівні. Всі цілі в галузі маркетингових комунікацій носять оперативний характер і ставляться без формалізації очікуваного ефекту. Реклама і маркетинг не пов'язані інформаційними потоками. Таким чином, відділ маркетингу не може надавати інформаційну та методичну підтримку у формуванні цілей і зворотного зв'язку рекламного відділу.

Вартість маркетингових комунікацій враховується на рівні первинної бухгалтерської документації. Ефективність вжитих заходів практично не вивчена. Комунікаційні заходи, заплановані рекламним відділом, доводяться

до регіональних представників, які відповідно до свого статусу мають право приймати самостійні рішення по комунікаційній політиці в регіонах. В результаті заходу, заплановані з центру, піддаються значні коригування на місцях або взагалі не виконуються. Більш того, всі витрати на маркетингові комунікації відносяться на 93-й балансовий рахунок без деталізації типів маркетингових комунікацій.

Маркетингові зусилля ТОВ «ІНКОПМАРК МЕДСЕРВІС» (зміна продуктової політики, цінової стратегії, розвиток торговельної мережі, розширення охоплення) не підкріплялися адекватними діями в галузі маркетингових комунікацій. Рівень обізнаності та довіри до роздрібної мережі значно виріс за два роки. Поінформованість потенційних споживачів знаходиться на рівні 70% (від кількості сегментів), а рівень довіри до роздрібної мережі підвищився до рівня 65%. Значення цих показників досить висока. Однак частка постійних клієнтів складає всього 21%, а частка власників мережових дисконтних карт в рік не перевищувала 13%.

Проблема в тому, що проводиться компанією комунікаційна політика не забезпечує зростання цих показників, і, як наслідок, темпи зростання продажів не перевищують потреби ринку. Таким чином, компанія повинна виявити значні резерви зростання в зв'язку зі зміною комунікаційної стратегії компанії.

Комунікаційна стратегія ТОВ «ІНКОПМАРК МЕДСЕРВІС» вимагає перегляду. На підставі аналізу можна зробити висновок, що комунікаційні зусилля спрямовані на підвищення рівня обізнаності потенційних клієнтів про бренд, так як рівень обізнаності досить високий, і подальші зусилля по його підвищенню вимагають значного збільшення витрат. Натомість, вважаємо за потрібне, запропонувати оптимізувати комунікаційну стратегію, зосереджуючи увагу на досягненні економічного ефекту від комунікацій, що зменшило б розмір аудиторії і, відповідно, вартості здійснюваних заходів.

Окрім того, запропоновано переглянути доцільність зміни організаційної структури управління маркетинговими комунікаціями згідно з

запропонованим механізмом управління. Згідно з новою структурою на підприємстві, що аналізується пропонується ввести посаду директора з маркетингу, до функцій якої входитимуть:

- прийняття рішень в галузі маркетингових комунікаційних стратегій підприємства (покладено функцію адресата);
- організація взаємодії підрозділів і координація маркетингових акцій всередині підприємства;
- контроль за досягненням маркетингових (в тому числі комунікаційних) цілей.

Директор по маркетингу буде підкорятися двом менеджерам: один відповідає за планування і координацію роботи третіх осіб в області маркетингової комунікації, а інший - функціями планування та координації комунікаційної політики в регіонах.

Таким чином, кількість співробітників, задіяних в реалізації комунікаційної стратегії, буде скорочено.

В рамках функціональних змін пропонується доручити відділу маркетингу вести оперативний облік витрат на маркетингові комунікації, що дозволить в подальшому контролювати їх ефективність.

Для підвищення ефективності роботи з потенційними покупцями варто мати усю інформацію щодо таких параметрів як кількість покупців, яких поінформували та покупців, що віддають перевагу роздрібній мережі.

Саме для цього рекомендовано здійснювати щорічні моніторинги серед населення України, здійснюючи спеціальні респондентні опитування із залученням соціологічних служб. Дані про кількість клієнтів, які приєдналися чи підписали додаткову угоду, слід отримати з бази даних клієнтів, яка містить детальну історію участі кожного клієнта.

Паралельно з удосконаленням маркетингових комунікацій компанії необхідно покращувати продуктову політику, ціноутворення, розширювати охоплення. Це дозволить ТОВ «ІНКОПМАРК МЕДСЕРВІС» посилити свої

конкурентні переваги на фармацевтичному ринку і може істотно вплинути на отримані результати в майбутньому.

Питомі витрати на маркетингові комунікації рекомендується розраховувати один раз на календарний рік. Недоцільно оцінювати цей параметр частіше ніж один раз на рік, оскільки на ефективність зв'язку здійснює вплив велика кількість факторів, які не залежать від організації, а саме: сезонна активність покупців, відкладений попит, комунікаційна активність конкурентів, комунікаційний шум тощо.

Основними проблемами, з якими стикаються вітчизняні підприємства в своїй діяльності при здійсненні управління маркетинговими комунікаціями. Виникає проблема неправильного формування цілей маркетингових комунікацій, а також оцінки ефективності комунікаційної діяльності.

В основі механізму управління процесом маркетингових комунікацій лежать параметри, якими управляє відправник, тобто підприємство. Основною функцією здійснення управління процесом маркетингових комунікацій виступає формування цілей. Процес комунікації повинен починатися з постановки мети. Правильна постановка цілей забезпечує подальшу ефективну роботу компанії і, як наслідок, підвищує рівень конкурентоспроможності.

В основі всього процесу планування лежить теза про те, що спілкування передбачає відповідну дію чи реакцію зі сторони одержувача. Численні публікації не містять чітких і однозначних рекомендацій про те, що може бути метою спілкування відповідно до маркетинговою діяльністю підприємства.

У різних джерелах в якості цілей ми знаходимо: створення унікальної пропозиції, створення іміджу бренду або компанії, позиціонування бренду у свідомості споживачів, підвищення обізнаності та багато іншого. Здебільшого під цілями маються на увазі локальні завдання або процеси, в яких відсутня головна характеристика мети - опис кінцевого ефекту (досяжного і вимірного).

Нерозуміння кінцевого результату в системі планування підприємства призводить до неможливості виміряти ефект комунікації чи більше – помилкової реалізації всієї комунікаційної програми.

Повністю не виконують управлінську роль цілі підприємства, оскільки ступінь їх реалізації неможливо перевірити та оцінити. Ми приходимо до висновку, що діяльність аптечної мережі вимагає інтеграції маркетингових комунікацій в її ринкову діяльність.

Під інтегрованою маркетинговою комунікацією передбачено концепцію планування маркетингових комунікацій, яка пов'язана з потребою оцінити стратегічну роль певних областей (реклама, просування продажів, зв'язки з громадськістю тощо) та знайти оптимальну комбінацію для забезпечення ясності, послідовності і максимального впливу комунікаційної програми через безшовну інтеграцію індивідуальних звернень.

Оптимальне поєднання реклами, стимулювання збуту, просування, особистих продажів і зв'язків з громадськістю допомагає встановити більш тісні зв'язки з зовнішнім і внутрішнім середовищем підприємства.

В результаті служіння одній меті (цілеспрямований вплив на споживача з метою спонукати його до певних дій і формування певної думки) повинна бути міцна взаємозв'язок всіх складових комплексу маркетингових комунікацій.

Можливість інтегрувати маркетингові комунікації в ринкову діяльність підприємства визначає наступні завдання інтеграції:

Інтеграція бізнес-стратегії в цілому з потребами і діяльністю окремих споживачів;

Координація всіх бізнес-компаній в рамках набору маркетингових комунікацій, незалежно від того, здійснюються вони поза або всередині компанії;

Інтеграція процесів виходу, входу маркетингових комунікацій в систему управління ринковою діяльністю підприємства;

Спрямування зусиль маркетингової комунікації на пріоритетність встановлення контакту з споживачем та ведення з ним діалогу для можливої співпраці;

Інтеграція маркетингових комунікацій підприємств з усіма провідниками на ринку кампаній;

Спрямування зусиль з маркетингових комунікацій для визначення серед загальної кількості потенційних споживачів тієї чи іншої групи найбільш активних, для яких комунікації будуть розроблені «на замовлення»;

Направлення маркетингових комунікацій на формування відносин на ринку та управління ними.

Таким чином, у рамках поставлених завдань виокремлюють принципи інтеграції маркетингових комунікацій у діяльності ТОВ «ІНКОПМАРК МЕДСЕРВІС»:

Комплексності - використання не окремих інструментів маркетингових комунікацій, а всього комплексу, інтеграція маркетингових комунікацій окремого підприємства з темами, які існують на ринку в рамках визначеної товарної групи;

Партнерства - створення партнерських відносин між учасниками ринку;

Системності - застосування системного підходу до інтеграцій маркетингових комунікацій у ринковій діяльності підприємств, розуміння того, що управління маркетинговими комунікаціями є підсистемою ринкового управління підприємством;

Якості - перехід від кількостей до якості, постійне підвищення якості маркетингових комунікаційних кампаній;

Планомірності - реалізація маркетингових комунікацій не безсистемно, а планово;

Оперативності - оперативна реакція керівництва компаній на будь-які зміни маркетингової політики комунікацій на ринку;

Індивідуалізації - перехід від масового виготовлення маркетингових комунікацій до індивідуального, враховуючи психологічні особливості усіх потенційних партнерів;

Керованості – управління ринковими відносинами;

Контрольованості – постійний контроль за проведенням маркетингових комунікацій та врахування результатів під час прийняття управлінських рішень щодо ринкової діяльності підприємства;

Передбачуваності – прогнозування результатів будь-яких маркетингових комунікацій;

Багатоканальної впливовості – сприйняття маркетингових комунікацій не лише у якості інструменту просування, а також як і загальної системи комунікацій підприємства з ринковим середовищем. Метою якого є створення певних цінностей, які ґрунтуються на двосторонніх інформаційно-психологічних контактах.

Таким чином, інтеграція маркетингових комунікацій у ринкове середовища в межах якого функціонує ТОВ "ІНКОПМАРК МЕДСЕРВІС" повинна здійснюватись на базі визначених принципів, що, в свою чергу, дасть змогу посилити конкурентоспроможність підприємства в цілому та здобути певну ринкову силу і, отже, покращити загальноекономічні показники в регіоні, де функціонує досліджуване підприємство.

3.2. Розробка стратегії просування інноваційних продуктів ТОВ "ІНКОПМАРК МЕДСЕРВІС" на вітчизняний фармацевтичний ринок

Швидкий розвиток технологій, загострення конкурентної боротьби в глобальному масштабі спонукають підприємницький сектор до вибору стратегії розвитку, заснованої на побудові довготривалих відносин з клієнтам. З огляду на те, що можливості отримання все нових клієнтів на насичених ринках стають все більш обмеженими та дорогими, актуальність цього питання є надзвичайно високою.

Все більшого значення в управлінні підприємством набуває така складова комплексу маркетингу, як методи просування товару, під якими розуміють сукупність маркетингових рішень.

Система маркетингових комунікацій фірми спрямована на інформування, переконання, нагадування споживачам про її товар, підтримку його збуту, а також створення позитивного іміджу фірми [29].

Однак для остаточного забезпечення виконання головних завдань недостатньо створити товар, призначити на нього ціну та розмістити його у зручному для споживача місці. Цей товар залишиться просто непоміченим серед сотень схожих на нього. Більше того, здійснюючи купівлю, споживач з-поміж альтернатив вибере лише те, що він знає, застерігаючи себе у такий спосіб від непередбачуваного ризику, оскільки не знати - означає не хотіти отримати.

Подолати цю суперечність покликаний четвертий елемент комплексу маркетингу - просування. Просування - будь-яка форма повідомлень, які підприємство чи організація використовує для інформування, переконання, нагадування про себе, свої товари та послуги. Просування маркетингу має комплексний характер, оскільки об'єднує низку елементів із притаманними їм властивостями: рекламу, паблік рілейшнз (зв'язки з громадськістю), стимулювання збуту, персональний продаж тощо. Відповідно комплекс просування - це набір засобів впливу на цільові сегменти ринку або інші контактні аудиторії з метою формування прихильного ставлення до підприємства, його цілей та завдань, товарів і послуг.

Комплекс просування здійснює комунікаційний вплив завдяки дії своїх елементів. Серед головних елементів такі: реклама, стимулювання продажу товарів, зв'язки з громадськістю (паблік рілейшнз), особистий (персональний) продаж, прямий маркетинг [30].

Просування аптечної продукції є стержнем структури маркетингу.

Задачами просування аптечної продукції є:

1. ознайомлення з лікарськими препаратами або торговою маркою лікарського препарату і зацікавлення споживачів;
2. фіксування в свідомості спеціалістів ексклюзивної пропозиції лікарського препарату і приваблення їх до використання рекламованого лікарського препарату;
3. створення іміджу торгової марки лікарського препарату і довіра до неї зі сторони спеціалістів;
4. представлення інформації про властивості і переваги лікарського препарату (наприклад, зниження частоти побічних ефектів, підвищення ефективності лікування, зручність застосування лікарського препарату і т.п.);
5. рейтралізація реклами конкуруючих лікарських препаратів;
6. формування впізнання упаковки або торгових знаків;
7. формування корпоративного іміджу і довіра до аптечної компанії зі сторони споживачів;
8. досягнення того, щоб спеціалісти призначали рекламований лікарський препарат (виписування рецепту або рекомендації по застосуванню лікарського препарату кінцевому споживачу);
9. формування платформи для вводу фармацевтичною кампанією нових лікарських препаратів.

З огляду на те, що досліджуване підприємство пропонує кінцевому споживачеві продукцію не власного виробництва, а шляхом придбання її у виробника, тобто є посередником між споживачем та виробником, тому для аналізованого підприємства є важливим саме позиціювання аптечної мережі як нійоптимальнішого посередника, який пропонує якісний товар, але за нижчими цінами.

Одним із завдань даного дослідження є розробка рекомендацій щодо формування стратегії просування для ТОВ "ІНКОПМАРК МЕДСЕРВІС".

Підприємство здійснює реалізацію лікарських засобів та БАД Омега-3 для різних категорій населення за ліцензіями різних виробників із Ізраїлю,

Білорусії, США, Германії, Шотландії, Нідерландів, а також продукції вітчизняного виробництва.

Дослідження аптечного ринку свідчать, що за темпами зростання сегмент БАД обігнав фармацевтичний ринок в цілому на 40% і склав близько \$40 млн. Раніше така тенденція для України була нехарактерна. За даними дослідницьких компаній, найбільшим попитом добавки завжди користувалися в США. Сьогодні світовий ринок споживання біодобавок в середньому демонструє стабільний приріст в 7%, але Україна минулого року побила всі рекорди. В нинішньому році, за прогнозами, фармацевтичний ринок зросте ще на 25-30%, а очікуване зростання цін очікується на рівні 10-12%. Крім того, на думку експертів, українці орієнтуватимуться на покупку більш дорогих, але якісних препаратів. Це торкається в рівному ступені як готових лікарських засобів, так і біодобавок [20].

Досить важливим з точки зору просування фармацевтичної продукції мережами аптек є залучення медичних працівників сфери охорони здоров'я. Як свідчить статистика, лікарям медичні представники пропонують переважно рецептурні лікарські засоби, а фармацевтам — безрецептурні, що представлено на рис. 3.1.

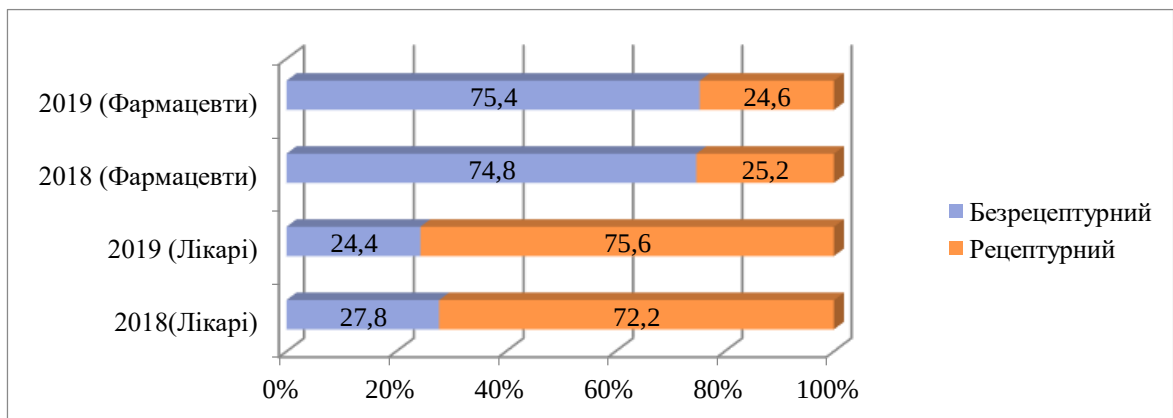


Рис. 3.1. Структура спогадів про просування лікарських засобів в розрізі їх рецептурного статусу за допомогою візитів медичних представників серед лікарів і фармацевтів

Джерело: складено автором

Біологічно активні добавки відносяться до безрецептурних засобів, тому основні зусилля необхідно направити на співпрацю з фармацевтами. Базовим ринком для біологічно активних добавок «Риб'ячий жир», «Доппельгерц актив омега 3», «Смарт омега для дітей» та ін. ми визначимо, як ринок профілактичних засобів та засобів, що підвищують імунітет і в цілому підвищують якість життя людей в сучасному світі.

Цільова аудиторія сегментації ринку даних засобів з наступних груп споживачів:

- потенційних кінцевих – жінки (чоловіки) від 30 років, з низьким/середнім доходом, відповідальні за стан здоров'я власної сім'ї, регулярно купують профілактичні та імунomodуючі засоби для себе або членів родини, при виборі орієнтуються на середню ціну, покладаються на поради провізорів, лікарів.

- промислових – менеджерів із закупівель або керівників фармдистриб'юторів, які працюють на ринку України, а також референтні групи – ті люди, які приносять значний вплив на споживача, при виборі торгової марки аптечного продукту. До референтних груп входять: лікарі клінік і фармацевти-провізори аптечних мереж, що надають професійні поради та консультації.

Для підвищення інформованості та лояльності референтних груп (провізорів аптек та лікарів) доцільно здійснювати візити представників компанії, презентація і проведення семінарів.

Комунікацію з кінцевими споживачами слід здійснювати в першу чергу за допомогою реклами, паблік рілейшнз. Найбільш популярною і широко використовуваною формою просування аптечної продукції на ринок є реклама в ЗМІ, сприяюча формуванню попиту на товар і стимулюванню його збуту [13].

В сфері паблік рілейшнз аптечної мережі пропонується здійснення наступних заходів: інтерв'ю, публічні виступи представників фірми, організація презентацій і заходів за участю журналістів, постійне надання

матеріалів про діяльність підприємства в засобах масової інформації (першочергово у такі спеціалізовані видання, як щотижневик «Аптека», «Провізор»), залучення лікарів для непрямой реклами (безпосереднє призначення препаратів), з метою утримання існуючих клієнтів і залученню нових. Вплив на дрібні аптеки планується здійснювати такими інструментами комунікацій як персональні продажі та стимулювання збуту, для успішності застосування даного інструмента слід використовувати висококваліфікованих медичних представників, які грамотно зможуть донести інформацію до осіб, приймаючих рішення про закупівлю лікарських засобів, фармацевтичними фірмами - дистриб'юторами.

Для підвищення інформованості та лояльності референтних груп (провізорів аптек та лікарів) доцільно здійснювати презентації та проведення семінарів.

За даними компанії «КОМКОН Фарма-Україна» 50,4% лікарів як постійне основне джерело здобуття інформації про препарати використовують довідники лікарських засобів, 49,4% — дізнаються інформацію, що їх цікавить, від медичних представників, 35,7% — із спеціалізованої преси. Доля лікарів, які використовують як основне джерело інформації поштову кореспонденцію, Інтернет і телевізійну рекламу, мала і складає всього 12,8; 8,7 і 6,2% відповідно.

Якщо говорити про кінцевих споживачів, то найбільше впливає на кінцевого споживача реклама на телебаченні (56,4%), рекомендаційні статті в спеціалізованих виданнях (8,5%), реклама в Інтернеті (7,2%), медичні представники (0,1), що представлено в табл 3.1 [20].

Цілі реклами на ринку корпоративних замовників, кінцевих споживачів:

- підвищення рівня поінформованості про аптечну мережу до 90% цільової аудиторії;
- формування сприятливого ставлення до аптечної мережі «Аптека низьких цін» — у 50% поінформованих;

- підвищення частки споживачів серед поінформованих на 10%.

Таблиця 3.1

Вплив елементів комплексу маркетингових комунікацій

Елементи комплексу маркетингових комунікацій	Медіаканали	Лікарі та провізори, %	Кінцеві споживачі, %
Реклама	ТБ	8,7	65,4
	Реклама на радіо	3,1	10,1
	Довідники лікарських засобів	30,5	5,7
	Інтернет-реклама	5,0	5,2
PR-заходи	Статті у спеціалізованих виданнях	32,6	13,1
	Виставки	7,8	0,2
Особистий продаж	Медичні представники	12,3	0,3

Джерело: розраховано автором

Оскільки телевізійна реклама є дуже дорогою, ми пропонуємо для кінцевих споживачів надання реклами у місцях продажу різноманітних рекламних матеріалів (буклетів чи рекламних листівок), Інтернет-рекламу, рекламу в пресі та зовнішню рекламу.

Отже, для проведення рекламної кампанії з підвищення інформованості цільової аудиторії пропонуємо використовувати медіа-мікс, який буде відбуватиметься хвилеподібно протягом періоду рекламної кампанії і складається з комбінації таких медіа каналів і медіаносіїв: на першому етапі використання реклами на радіо, спеціалізовані видання, на другому – спеціалізована друкована реклама, спеціалізовані видання; на третьому – преса. Протягом всього року планується проводити рекламу в місцях продажу (аптеки) з використанням різноманітних POS –матеріалів та здійснювати Інтернет-рекламу.

Таким чином, підприємство, використовуючи запропоновані засоби просування товарів може не лише покращити свої кількісні показники (прибуток), а й значно покращити свій імідж, поінформованість споживачів, збутову та рекламну діяльність, і значно покращить конкурентну позицію.

Отже, запропонований комплекс просування аптечної продукції в межах «Аптека низьких цін» включає участь у фармацевтичних виставках, розміщення публікацій у пресі, розробку рекламної кампанії, що включає рекламу на радіо, в місцях продажу, Інтернет-рекламу, зовнішню рекламу та рекламу в пресі.

Напрями формування стратегії просування продукції фармацевтичного виробництва

Зростання конкуренції на фармацевтичному ринку України змушує багато компаній шукати принципово нові моделі розвитку, формувати нову філософію існування в мінливій системі охорони здоров'я. Зростають витрати на просування лікарських засобів – при відсутності впевненості в їх прибутковості, а в деяких випадках – і окупності.

Намагаючись зберегти колишній рівень рентабельності, фармацевтичні фірми вживають заходів щодо підвищення ефективності виробництва та оптимізації структури витрат. Ці процеси проходять на тлі триваючого зростання споживання лікарських засобів у світі, що пов'язано, з одного боку, з підвищенням рівня життя людей, а з іншого – зі старінням населення. Усе це обумовлює необхідність систематизації заходів стимулювання збуту, а також розробки шаблонної схеми просування препаратів на ринку України загалом.

При просуванні на ринок товарів чи послуг використовують дві основні стратегії: push-маркетингу та pull-маркетингу.

Стратегія push-маркетингу (проштовхування) – це стратегія просування товару, що передбачає використання персоналу служби field force та стимулювання сфери торгівлі для проштовхування товару каналами розподілу.

Виробник зосереджує свої зусилля на тому, щоб примусити оптові та роздрібні фірми придбати його товар; а роздрібні підприємства пропонують товар споживачеві. У цьому випадку в сукупності елементів просування переважають персональний продаж та заходи стимулювання збуту,

орієнтовані на посередників. Стратегія просування має такий вигляд: виробник агресивно нав'язує товар → дистриб'ютор активно нав'язує товар → роздрібний реалізатор нав'язує товар споживачеві.

Стратегія pull-маркетингу (приваблювання) передбачає великі витрати на рекламу та інформування споживачів з метою формування попиту. Стратегію приваблювання можна подати у такому вигляді: виробник агресивно нав'язує товар споживачеві → споживач виявляє попит → роздрібний реалізатор дає замовлення оптовику, а той звертається за товаром до виробника [15; 33].

Для невеликих вітчизняних фармацевтичних підприємств та підприємств, що збувають препарати більш доцільним та ефективним є використання першої стратегії. Основна причина – невелика кількість коштів, які можуть бути вкладені в просування препаратів.

Але необхідно зазначити, що зазвичай типова маркетингова стратегія виробників та великих мереж включає елементи обох підходів.

Конкурентоспроможність стратегії push-маркетингу оцінюється з точки зору наступних характеристик діяльності: цінової політики, персональних продажів, стимулювання збуту та рекламної компанії.

Політика цін розглядається як вирішальний інструмент маркетингу. Рівень цін вважається надійним індикатором конкуренції.

У фармацевтичній галузі цінова конкуренція виникає не тільки між товаровиробниками, а між дистриб'юторами та аптеками.

Головною стратегічною метою для підприємств повинно стати встановлення контролю як над оптовою ціною, так і над роздрібною, оскільки від першої ціни залежить його виручка, а друга – впливає на позиціонування препаратів.

Основні пункти стратегічного плану цінової політики викладено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Стратегічний план цінової політики

Цілі ціноутворення	Цілі спрямовані на стимулювання збуту. Підприємство орієнтується на високий об'єм реалізації та збільшення своєї частки продажів на аптечному ринку. Зазвичай в таких випадках краще використовувати цінову стратегію низьких цін, призначених для захоплення масового ринку. Ця стратегія правильна у випадках, коли споживачі чутливі до цін, що є характерним для населення України. Але, зважаючи на специфіку реалізації медичних препаратів, встановлення дуже низьких цін не буде доцільним. З точки зору споживачів дешевими є ті препарати, які не відрізняються високою якістю. Необхідно встановлювати такі ціни, які б не дуже сильно відрізнялися від цін конкурентів, але були б дещо нижчими.
Оцінка витрат	Мінімальна ціна визначається витратами виробництва. Формула визначення мінімально прийнятного для підприємства рівня цін: $\Pi = C / (1 - \Pi)$, де Π – мінімально прийнятний для підприємства рівень цін; C – собівартість препаратів; Π – мінімально прийнятна для підприємства частка прибутку.
Аналіз цін і препаратів конкурентів	При встановленні підприємством середнього діапазону цін впливають ціни конкурентів та їх ринкові реакції
Середовище конкуренції	Підприємство функціонує у двох середовищах: - середовище, в якому ціни контролюються ринком; - середовище, в якому ціни контролюються державою.
Вибір методів ціноутворення	Цінова стратегія заснована на конкуренції – ціни встановлюються дещо нижчі за ринкові
Встановлення початкових цін	Початкове ціноутворення повинно враховувати наступні елементи: - знижки можуть збільшити обсяги продажів; - операційні витрати покривають усі інші витрати, які не входять до собівартості препаратів, що продаються і прибутку; - знижки для службовців можуть виступати в якості мотивуючих інструментів; - ціни повинні бути достатньо високими, щоб забезпечувати прибуток.
Урахування заходів державного регулювання	Необхідно враховувати, що ціни на лікарські засоби регулюються державою. Законодавчі акти регулюють максимальну торгову націнку
Адаптування ціни	Для того, щоб стимулювати контрагентів до оперативної сплати рахунків, збільшення обсягів закупівель можна використовувати корекцію базисної ціни. При цьому необхідно порівнювати вартість кожної запропонованої знижки з її впливом на обсяги продажів: - знижки за обсяг препаратів, що закуповуються; - функціональні знижки (представляються тим учасникам процесу руху товарів, які виконують певні функції з продажів препаратів) - подарунки

Джерело: запропоновано автором

Наступний стратегічно важливий напрямок – розвиток служби медичних представників (персональних продажів). Реалізуючи маркетингову політику компанії, медичні представники консультують лікарів, фармацевтів, надаючи їм повну та об'єктивну інформацію про препарати компанії. Вони віді-

грають дуже важливу роль у просуванні продукції. Необхідний рівень продажів (кінцевий показник ефективності роботи з просування ліків) можна забезпечити за рахунок збільшення кількості медичних представників [33].

Основні пункти стратегічного плану персональних продажів викладено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Стратегічний план персональних продажів

Встановлення цілей	Мета – розповсюдження інформації про препарати компанії серед медичних робітників та фармацевтів. Збір інформації про препарати (опитування провізорів та лікарів завдяки опитувальним анкетам), зворотній зв'язок. Збільшення кількості медичних представників (кількість повинна перевищувати 75 осіб)
Вибір організаційної структури торгового апарату	На наш погляд, ефективним буде використання таких підходів: служба «польові дослідження» – медичні робітники. Проводяться зустрічі та презентації препаратів потенційним або існуючим клієнтам. Апарат просування повинен будуватися на двох принципах: територіальному та товарному.
Залучення і відбір кадрів	Людина повинна володіти якостями, які сприяють успішному продажу, а також мати медичну освіту.
Навчання	- навички продажів (психологічна підготовка); - спеціальні (механізм дії і властивості препаратів)
Призначення відповідальних	- навички продажів (психологічний тренінг); - спеціальне (механізм дії та властивості препаратів)
Визначення основних завдань	Пошук доступу до медичних працівників - в обхід медичних та аптечних закладів, розвиток каналів зв'язку; Виявлення потреб споживачів, зворотній зв'язок; Презентація компанії, ліків.
Контроль роботи служби field force	1.Орієнтування: Встановлення норми візитів. Клієнти поділяються на три категорії: лікарі, аптеки, дистриб'ютори. 2. Мотивація: створення сприятливого клімату на підприємстві; використання позитивних стимулів (нагороди, зустрічі з керівництвом). Система оплати праці: встановлюється план продажів (по територіям). У робітників встановлюється фіксована зарплата. У зв'язку з виконанням або перевиконанням плану виплачуються бонуси.
Оцінка ефективності роботи	Джерела інформації: звіти дистриб'юторів, дані про динаміку роздрібних продажів, внутрішня звітність CRM-системи.Формальна оцінка роботи: використання оптимального показника роботи медичних представників, порівняння поточних показників з минулими, якісні оцінки представників (тестування на знання препаратів, конкурентів та ін.)

Джерело: запропоновано автором

Якщо персональні продажі (робота медичних представників) є основним засобом просування рецептурних препаратів, то обсяги реалізації безрецептурної групи більш за все залежать від інструментів стимулювання збуту.

Плануючи заходи щодо стимулювання збуту, необхідно визначити мету стимулювання, вибрати необхідні засоби, розробити відповідну програму, апробувати її, забезпечити контроль її виконання, оцінити ефективність заходів щодо стимулювання [23, с.4-8].

Розроблений нами стратегічний план маркетингового стимулювання збуту, заснований на концепції push-маркетингу, викладено в табл.3.4

Таблиця 3.4

Стратегічний план маркетингового стимулювання збуту

Цілі пов'язані з учасниками каналів збуту		- забезпечення збуту та розподілу препаратів по аптекам; - збільшення зацікавленості дистриб'юторів: знижки, подарунки; -безкоштовна апробація препаратів (роздача препаратів на виставках, семінарах, презентаціях).
Цілі пов'язані зі споживачами		- забезпечення пробної або повторної покупки; - підвищення іміджу компанії.
Вибір засобів стимулювання збуту		
Пробні зразки	Пропозиція безкоштовного препарату. Може здійснюватися на виставках, спеціалізованих семінарах.	Здійснювати семплінг препаратів лікарям за спеціальностями.
Грошові компенсації (знижки)	Цінові знижки, реалізовані після здійснення покупки.	При умові покупки аптекою або оптовим торговцем великої кількості препаратів (більше 10 упаковок), надається знижка в розмірі 5%
Подарунки (премії)	Сувеніри, які пропонуються безкоштовно як доповнення до замовлення	Після реалізації 30 упаковок препаратів підприємства за квартал, аптеки отримують сувеніри
Демонстрація в місцях продажів	Оформлення вітрин торгових точок	Виготовлення плакатів, кульок, пакетів з назвами препаратів
Промоакції	Проведення акцій з ціллю збільшен-ня обороту, частки ринку і прибутку, обізнаності та впізнаваності препа-ратів споживачами і стимулювання продажів; збільшення споживання продукту; пере-ключення спожива-чів з конкуруючого товару	За умови покупки споживачами препарату компанії, можна отримати подарунок, або аналогічну упаковку препарату
Загальний план стимулювання збуту		
Рівень стимулювання		Необхідно максимально стимулювати аптеки. Якщо аптечні заклади будуть зацікавлені у препараті, то препарат будуть брати на реалізацію і дистриб'ютори.

Продовж. табл. 3.4

Спрямованість	Програма стимулювання збуту спрямована на зацікавлення оптових та роздрібних підприємств (аптек) на закупівлю (консигнацію) більшої кількості препаратів.
Тривалість стимулювання	На період насичення аптек препаратами, плюс додатково декілька місяців (інтенсивність стимулювання повинна бути знижена).
Способи розповсюдження інформації про препарати	Цільова розсилка, публікації у спеціалізованих (аптечних, медичних) виданнях, POS-матеріали.
Засоби формування попиту на препарати	Ефективна робота з лікарями, інформування споживачів про переваги препаратів компанії через засоби маркетингових комунікацій, промоакції.
Координація плану з іншими елементами просування	Препарати повинні бути в наявності на складі. Наситити максимальну кількість аптек препаратами.
Оцінка успіхів та невдач	Стежити за рівнем продажів, часткою ринку, прибутком. Аналізувати їх зростання чи зниження.

Джерело: розроблено автором

Як зазначає Федько В.П., у практичному маркетингу стимулювання збуту розглядають у тісній взаємозалежності з рекламними заходами.

Взаємозв'язок реклами і просування товарів проявляється в тому, що обидва ці засоби ґрунтуються на процесі комунікації і часто використовуються спільно [35].

Основні положення стратегічного плану рекламної компанії викладені в табл.3.5.

Таблиця 3.5

Стратегічний план рекламної кампанії

Вибір моделі	«Дізнайся-знайди-придбай»
Встановлення цілей	Головна мета: інформація. Необхідно, щоб про препарати компанії знали на цільовому ринку. Після інформування споживачів, настає черга наступної мети – переконання. Необхідно досягти переваг препаратів компанії у порівнянні з конкурентами.
Встановлення відповідальних	За реалізацію стратегії просування на ринок відповідають відділ маркетингу, менеджери з реклами. Також приймають участь менеджери відділу збуту, з логістики.
Вибір об'єктів реклами	Населення, лікарі
Вибір засобів реклами Зіставлення витрачених коштів з результатами рекламної компанії та внесення корективів до плану	Вибір головних та додаткових засобів реклами: Головні: місцева преса, медичні журнали, транспорт. Додаткові: виставки, презентації, Інтернет.

Продовж. табл. 3.5

План рекламних заходів	Доцільно використовувати «пульсуючий графік» - нерівномірне розміщення реклами в рамках тимчасового періоду. Це в першу чергу пов'язано з тим, що аудиторія може більш детально ознайомитися зі звертанням та з економією коштів.
Контроль за виконанням плану та ефективністю реклами	Зіставлення витрачених коштів з результатами рекламної компанії та внесення корективів до плану

Джерело: розроблено автором

Для логічного й чіткого викладу та роз'яснення запропонованих підстратегій, а також для того, щоб створити систему оцінки, яка б змогла описати узагальнену стратегію, необхідно мати загальну модель цієї стратегії.

Для цього необхідно побудувати стратегічну карту.

За визначеннями Р.Каплана та Д.Нортон, стратегічна карта – це інструмент, що дозволяє менеджменту підприємства формулювати і відображати те, як можна ефективно створювати цінність, погоджуючи стратегічні цілі через ланцюг діяльності і контролю їх досягнення [36, с.71-79].

Узагальнена стратегічна карта запропонованих стратегій push-маркетингу зображена на рис. 3.2.

Таким чином, усі наведені рекомендації формують маркетингову стратегію підприємств, що пропонують фармацевтичну продукцію на ринку з метою підвищення їх конкурентоспроможності. Передбачається, що після впровадження запропонованих маркетингових стратегій результати діяльності компаній покращаться. Планується, що в довгостроковій перспективі ТОВ "ІНКОПМАРК МЕДСЕРВІС", при умові впровадження вищезазначених рекомендацій поступово зможе отримувати більше прибутку, збільшить ринкову частку і стане більш впізнаваними на ринку, в тому числі за межами регіону.

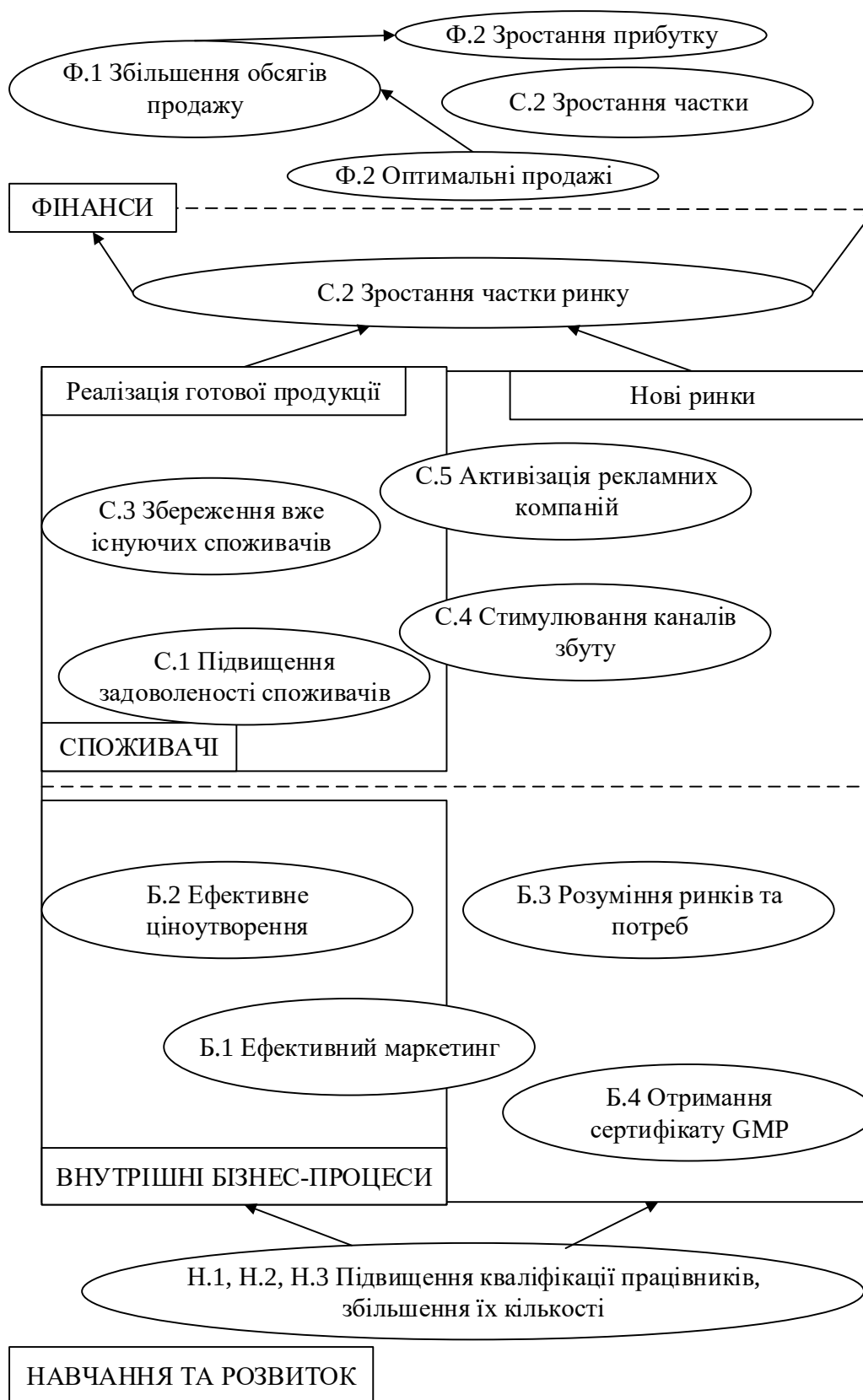


Рис.3.2. Стратегічна карта push-маркетингу

Джерело: розроблено автором

Виходячи з того, що ТОВ "ІНКОПМАРК МЕДСЕРВІС" застосовується лінійно-функціональна структура управління марке-тинговими комунікаціями, де центром прийняття рішень є виключно генеральний директор. А основним джерелом маркетингової інформації є відділ постачання і відділ продажів. Звідси особливого значення набуває впровадження інтеграції маркетингової діяльності аналізованого підприємства на таких принципах як: комплексність, партнерство, системність, якісність, планомірність, оперативність, індивідуалізація, керованість, контрольованість, передбачуваність та багатоканальна впливовість, що в результаті стане запорукою значного підвищення його конкурентоспроможності, здобуття певної ринкової сили і, отже, покращення загальноекономічних показників аптечної мережі.

Крім того, з огляду на конкуренцію на ринку фармакологічних препаратів та суб'єктів їх збуту безпосередньо споживачам важливим інструментом впливу є реклама. Тому було запропоновано даному підприємству в ході рекламних кампаній використовувати медіа-мікс, який відбуватиметься хвилеподібно протягом періоду рекламної кампанії і складатиметься з комбінації таких медіа каналів і медіа носіїв як: реклами на радіо, спеціалізованих виданнях, спеціалізованої друкованої реклами, спеціалізованих виданнях та преси. А також безперечно реклами в самих аптеках з використанням різноманітних POS –матеріалів та здійснення активної Інтернет-реклами. В результаті підприємство може значно покращити свій імідж, поінформованість серед споживачів, збутову та рекламну діяльність, і значно покращить конкурентну позицію.

А також, окрім інструментів комплексу просування, запропоновано формувати прогресивну стратегію самого просування з метою підвищення ефективності комплексу просування аптечною мережею, в результаті чого - конкурентоспроможності та результатів діяльності ТОВ "ІНКОПМАРК МЕДСЕРВІС" шляхом отримання більшого прибутку, ринкової частки та підвищення впізнаваності лейбу на ринку.

ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження можна зробити наступні висновки та пропозиції:

Формування ефективної економіки України ринкового типу пов'язане з сукупністю факторів внутрішнього і зовнішнього середовища, де важливе значення має державне і ринкове регулювання бізнес-процесів усіх суб'єктів господарювання.

Проблеми досягнення конкурентоспроможності господарюючих суб'єктів не можуть бути вирішені без врахування специфіки сфери в межах якої функціонує підприємство. Саме з огляду на специфіку сфери торгівлі варто відзначити, що здійснення торгівлі фармацевтичними товарами характеризується посиленням конкуренції, що викликане як внутрішніми факторами розвитку торгівлі в даній сфері, так і входженням на ринок зарубіжних дистрибуційних кампаній.

У першому розділі випускної кваліфікаційної роботи наведено теоретико-методологічні основи дослідження, безпосередньо, підходів до управління як економічного поняття, виокремлення функцій управління, які притаманні торговим підприємствам, а також специфіка здійснення оцінки ефективності управлінської праці як такої.

Таким чином, теорія управління підприємством є досить багатогранною та суперечливою, яка потребує симбіотичного підходу в кожній окремій управлінській ситуації, а вибір правильного підходу до управління дає можливість підприємству найбільш успішно розвиватися в умовах ринкової ситуації та швидко реагувати на сприятливі та захищатися від несприятливих факторів, в результаті, виживаючи та розвиваючись, краще, ніж це роблять конкуренти, і мати перед ними вирішальну перевагу.

Загалом, система управління торговим підприємством передбачає диференціацію та координацію управлінської діяльності за виконуваними функціями.

Товариство з обмеженою відповідальністю «ІНКОПМАРК МЕДСЕРВІС» представляє самостійне підприємство, яке створене засновником з метою здійснення роздрібної торгівлі фармацевтичними товарами в спеціалізованих магазинах задля задоволення суспільних потреб громадян, економічних і соціальних інтересів засновника та працівників підприємства.

Встановлено, що на діяльність досліджуваного підприємства впливають: платоспроможність клієнтів; економічні фактори (економічна ситуація в країні, темп інфляції тощо); правове регулювання (закони і нормативні акти, допустимі межі дій, дієвість правової системи, можлива відповідальність за незадоволення вимог клієнтів); політичний аспект (напрямки політики держави, програми основних політичних партій, стабільна політична ситуація, ступінь суспільного невдоволення); соціальні фактори (відношення людей до роботи і якості життя, мобільність населення); технологічні чинники (науково-технічний прогрес, розвиток науки і техніки).

Дослідження результатів виробничої діяльності ТОВ «ІНКОПМАРК МЕДСЕРВІС» показало прибутковість ведення господарської діяльності Товариством, що свідчить про ефективність управління. Проте, в результаті більш детального аналізу, нами було виявлено, доцільність розробки заходів, спрямованих на вдосконалення маркетингової діяльності підприємства.

Для виявлення найбільш значущих чинників для ТОВ "ІНКОПМАРК МЕДСЕРВІС" було проведено опитування фахівців підприємства, результатами якого засвідчили, що найбільша ступінь важливості для ТОВ "ІНКОПМАРК МЕДСЕРВІС" належить конкурентам, оскільки підприємство функціонує на ринку, де з кожним роком все більш посилюється конкуренція.

Таким чином, проведений аналіз дозволив зробити висновок про доцільність розробки заходів, спрямованих на вдосконалення маркетингової діяльності ТОВ "ІНКОПМАРК МЕДСЕРВІС".

Обґрунтовано, що основна мета торгового підприємства з продажу фармацевтичної продукції полягає в задоволенні здорових потреб споживачів відповідно до гуманних інтересів суспільства на основі пошуку можливостей створення нових продуктів, які більшою мірою задовольняють потреби покупців. Органічна єдність місії фармацевтичних підприємств і спрямованості соціально-етичного маркетингу на підвищення суспільного добробуту створює принципову основу для застосування потенціалу наукового маркетингу в розв'язанні стратегічних проблем.

Визначено спеціалізовані канали комунікації аптечного маркетингу для просування лікарських засобів на ринку. Незалежна розробка плану комунікацій кожним фармацевтичним підприємством дозволяє враховувати інтереси всіх цільових груп: кінцевих споживачів, лікарів, фармацевтів, у той час як плани комунікації рекламних агентств враховують лише масову аудиторію. Проекти медіа-планів, розроблені для конкретних продуктів, мають містити дані щодо сегментів цільових аудиторій, на які необхідно впливати; кількісних показників цільової аудиторії; засобів комунікації для кожної цільової аудиторії; розміру бюджету для кожного засобу комунікації; виконавців для того або іншого виду рекламної діяльності.

Інструментами, що використовуватимуться аптечними підприємствами в системі маркетингових комунікаційних, мають бути: інформаційні повідомлення в спеціалізованих, галузевих виданнях, інтернет-ресурсах та через зв'язки з громадськістю.

Тому, оскільки основними завданнями комунікаційної діяльності є підвищення економічних показників і більш ефективна робота всіх ланок підприємства з метою виконання маркетингової стратегії, ефективне управління комплексом маркетингових комунікацій буде позитивно впливати на комерційний успіх будь-якого підприємства, його прибутковість, забезпечувати його інвестиційну привабливість, підвищувати імідж та конкурентоспроможність.

Таким чином, система маркетингових комунікацій є досить потужним інструментом у конкурентній боротьбі, а тому підприємствам аби підвищити власну конкурентоспроможність та збільшити ринкову нішу, необхідно постійно впроваджувати інструменти системи маркетингових комунікацій у діяльність свого підприємства та застосовувати прогресивний досвід зарубіжних країн у сфері маркетингових комунікацій, як передовий для вітчизняних підприємств.

В результаті, підвищення ефективності системи управління торгових підприємств шляхом впровадження маркетингових інструментів може слугувати посиленням їх конкурентоспроможності шляхом підвищення ефективності їх діяльності, а отже можливості конкурувати не лише в межах регіону, а й України в цілому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амбарцумов, А. А. 1000 терминов рыночной экономики [Текст] / А. А. Амбарцумов, Ф. Ф. Стерликов. — М. : Крон-Пресс, 1993. — 218 с.
2. Антонюк В. Кадри інноваційної діяльності: проблеми, формування та використання / В. Антонюк // Україна: аспекти праці. — 2007. — № 5. — С. 37-41.
3. Баканов, М.И. Анализ хозяйственной деятельности в торговле: учебник для торговых вузов / М.И. Баканов. — М.: Экономика, 2016. — 386 с.
4. Беседін М.О., Нагаєв В.М. Основи менеджменту: оцінно-ситуаційний підхід (модульний варіант): Підручник. — К.: Центр навчальної літератури, 2005. — 496 с.
5. Беседін М.О. Основи менеджменту: оцінно-ситуаційний підхід (модульний варіант): підручник. / Беседін М.О., Нагаєв В.М. — К. : Центр навч. літ-ри, 2005. — 496 с.
6. Быкова А. Организационные структуры управления. — М.: ОЛМА-ПРЕСС Инвест: Институт экономических стратегий, 2003. — 160 с.
7. Бондур Т.О. Система обліку і контролю витрат сільськогосподарського виробництва за центрами відповідальності // Економіка АПК. — 2007. — №4. — С. 106.
8. Бурмака М.М. Управління розвитком підприємства (на прикладі підприємств будівельної галузі): монографія / Бурмака М.М., Бурмака Т.М. — Харків: ХНАДУ, 2013. — 204 с.
9. Васильєва Н.К. Галузеві й регіональні аспекти інноваційно-інвестиційної моделі розвитку аграрних підприємств / Н.К. Васильєва // Держава та регіони. — 2013. — № 3. — С. 264–268. — (Серія: Економіка та підприємництво).
10. Васильєва Н.К. Інтегрований інноваційно-інвестиційний розвиток аграрних підприємств із застосуванням інформаційних технологій / Н.К. Васильєва // Економічний простір. — 2013. — № 49. — С. 173–180.

11. Васильєва Н.К. Інформаційні технології як складова підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств / Н.К. Васильєва // Агросвіт. – 2014. – № 24. – С. 3–7.
12. Виноградський М.Д. Управління персоналом: навч. посібник / М.Д. Виноградський, С.В. Беляєва, А.М. Виноградська, О.М. Шканова. – К.: Центр. навч. літ-ри, 2006. – 504 с.
13. Голубкова Е. Н. Внедрение концепции CRM на предприятии / Е. Н. Голубкова, Д. М. Давтян // Маркетинг в России и за рубежом. – 2012. – № 3 (35). – С. 123 – 131.
14. Грішнова О. Управління людським капіталом у контексті інноваційної стратегії підприємства / О. Грішнова, Н. Полив'яна // Україна: аспекти праці. – 2007. – № 5. – С. 37-41.
15. Дайновський Ю. А. Товарна інноваційна політика : навч. посіб. / Ю. А. Дайновський ; Укоопспілка, Львівська ко- мерційна академія. – Л. : Видавництво Львівської комерційної академії, 2008. – 312 с.
16. Дідур К. М. Системний підхід до управління підприємством та персоналом підприємства [Електронний ресурс] / К. М. Дідур // Ефективна економіка. — 2014. — № 4. — Режим доступу до журналу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1079>
17. Друкер Питер Ф. Задачи менеджмента в XXI веке [Текст] : пер. с англ. / Питер Ф. Друкер. — М. : Изд. дом «Вильямс», 2003. — 313 с.
18. Єльнікова Г. В. Наукові основи розвитку управління загальною середньою освітою в регіоні : [монографія] / Г. В. Єльнікова. — К. : ДАККО, 1999. — 303 с.
19. Животенко В. О. Механізми управління аграрними підприємствами в умовах активної протидії зовнішнього середовища / В. О. Животенко // Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. – Черкаси: ЧДТУ, 2013. – Вип. 27. – С. 242–245. – (Серія: Економічні науки).

20. Зозульов О.В., Писаренко Н.Л. Ринкове позиціонування: з чого починається створення успішних брендів. - К.: Знання, 2004. - 199 с.
21. Каплан, Р., Нортон, Д. Награда за блестящую реализацию стратегии. Связь стратегии и операционной деятельности - гарантия конкурентного преимущества: учебное пособие / О. Каплан, Д. Нортон. – М.: Олимп-бизнес, 2013. – 368 с.
22. Карамушка О.М. Реалії ринку зернових колосових культур України / О.М. Карамушка // Матеріали Х Міжнародної науково-практичної конференції “Наука і технології: кроки в майбутнє–2016” (27 лютого–05 березня 2016 р.). – Прага : Publishing House “Education and Science” s.r.o., 2016. – Т. 8. – С. 80–81.
23. Картышов С.В. Управление комплексом маркетинга предприятия на основе CRM-технологий [Текст] / С.В. Картышов, И.А. Кульчицкая, Н.М. Поташников // Маркетинг в России и за рубежом. – 2002. – №2. – С. 119–127.
24. Козачок Ю.І. Бізнес-планування вирощування насіннєвої кукурудзи на біоетанол / Ю.І. Козачок // Збірник наукових праць Вінницького національного аграрного університету. – Вінниця: ВНАУ, 2010. – Вип. 42, т. 1. – С. 3–8.
25. Келюх О.О. Інформаційні технології в розвиненні екологічного мислення майбутніх фахівців аграрної сфери / О.О. Келюх // Молодий вчений. – 2016. – № 5(32). – С. 65–68.
26. Коваль, А.М. Анализ эффективности деятельности торговой организации / А.М. Коваль // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2017. – № 6-1. – С. 135-139.
27. Козачок Ю.І. Матричні моделі мінімізації ризиків насінневих господарств / Ю.І. Козачок // Економічний простір. – 2010. – № 39. – С. 211–220.
28. Козачок Ю.І. Напрями підвищення ефективності виробництва насіння кукурудзи на зерно / Ю.І. Козачок // Вісник Дніпропетровського

державного аграрного університету: зб. наук. праць. – 2010. – № 1. – С. 188–191.

29. Косенко О. П. Особливості сегментування промисло- вого ринку / О. П. Косенко [Електронний ресурс]. – Режим до- ступу : library.kpi.kharkov.ua

30. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива / Ж. -Ж. Ламбен ; [пер. с франц.]. – СПб : Наука, 1996. – 589 с.

31. Майорова Е.А. К вопросу о социальной эффективности торговли // Успехи современного естествознания. – 2015. – № 1-4. – С. 718-718/

32. Моляков, Д.С. Финансы предприятий отраслей народного хозяйства : учебник / Д.С. Моляков. – М.: ФиС, 2014. – 524 с.

33. Мнушко З.М. Маркетинговий аналіз сервісного обслуговування та додаткових послуг аптечних закладів [Текст] / З.М. Мнушко, О.П. Абалова, І.В Пестун // Вісн. фармац. – 2006. – №1 (45). – С. 41–47.

34. Хорькова, Н.П. Особенности оценки экономической эффективности деятельности предприятий розничной торговли / Н.П. Хорькова // Ростовский научный журнал. - 2016. – № 12. – С. 167-175.

35. Фатхутдинов Р. А. Стратегический маркетинг : [учебн.] / Фатхутдинов Р. А. – М. : ЗАО «Бизнес- школа «Интел-Синтез»», 2000. – 640 с.

36. Jonson D.G. // Journal of Business Strategy. – 1999. – Vol.1, №4.– P. 58-64.

37. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard — Measures then drive Performance // Harvard Business Review,- 1992-V. 70.-N 1.-P. 71-79

38. Klenischmidt, E.J., Cooper, R.G.: The Impact of Product Innovativeness on Performance, Journal of Product Innovation Management, Vol. 8, 1991, pp. 240-251.

39. Kola I, Landis J. Can the Pharmaceutical Industry Reduce Attrition Rates? Nature Reviews 2004; 3(August):711-715.

40. Kolassa E.M. // Journal of Pharmaceutical Marketing Practice. — 1997. Vol.1, №1. — P.1 — 11.
41. Landau R, Basil AS, Alexander. Pharmaceutical Innovation: Revolutionizing Human Health. Chemical Heritage Press, 1999, 100-105.
42. Lee H., Lee Y., Yoo D. The determinants of perceived service quality and its relationship with satisfaction / H. Lee, Y. Lee, D. Yoo // J. Services Marketing. – 2000. – V. 14, N3. – P. 217–231. 18.
43. Leenders, M.A.A.M., Wieranga, B.: The effect of the marketing-R&D interface on new product performance: The critical role of resources and scope, International Journal of Research in Marketing, Vol. 25, 2008, pp. 56-68.
44. Levitt, T.: Growth and Profits Through Planned Marketing Innovation, Journal of Marketing, Vol. No. 4, 1960, pp. 1-8.
45. McGee L. W. The Marketing Concept in Perspective / L. W. McGee // Business Horizons. – 2009. – May–June. – P. 40–45.
46. McTavish, R. Approaching the new product organization problem: Favour flexibility and variety of attack. European Journal of Marketing 18(6/7): 30-42 (1984).
47. Millman, A. F. Understanding barriers to product innovation at the R&D/marketing interface. European Journal of Marketing 16(5): 22-34 (1982).
48. Naresh K. Malhotra // Marketing research – 1999. – Vol.1, №2. – P.97-101
49. OECD: Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data, 3rd Edition
50. Pilarczyk B. Strategie dystrybucji na europejskim rynku farmaceutycznym / B. Pilarczyk // Marketing Międzynarodowy: uwarunkowania i kierunki rozwoju. Redakcja naukowa : J. W. Wiktor, A. Żbikowska. – Warszawa, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne. – 2010. – S. 371 – 379.