

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Чорноморський національний університет

імені Петра Могили

Кафедра менеджменту



Злотнік Іван Юрійович

**УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА**

Кваліфікаційна робота бакалавра на здобуття  
ступеня вищої освіти бакалавр  
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
за освітньо-професійною програмою «Менеджмент»

Керівник кваліфікаційної роботи бакалавра:  
канд. екон. наук, доцент Колеватова А.В.  
Рецензент: канд. екон. наук, доцент Черненко К.П.

Миколаїв 2023

## ЧОРНОМОРСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ПЕТРА МОГИЛИ

Факультет економічних наук  
 Кафедра менеджменту  
 Ступінь вищої освіти: бакалавр  
 Галузь знань: 07 «Управління та адміністрування»  
 Спеціальність: 073 «Менеджмент»  
 Освітньо-професійна програма: «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ  
 Т.в.о. завідувача кафедри менеджменту  
к.е.н., доцент Дранус Л.С  
 « » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_\_ року

### ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Злотніку Івану Юрійовичу  
 (прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи: «Управління комерційною діяльністю підприємства» керівник дипломної роботи канд. екон. наук, доцент Колеватова А.В.  
 (прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)  
 затверджені наказом вищого навчального закладу від “\_\_” \_\_\_\_\_
2. Строк подання студентом дипломної роботи \_\_\_\_\_
3. Вихідні дані до дипломній роботі: фінансова та бухгалтерська звітність підприємства, статистичні дані, нормативно-законодавче забезпечення, науково-практичні та теоретико-методичні роботи вітчизняних та зарубіжних вчених.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) визначити сутність та особливості організації комерційної діяльності підприємства, розглянути різновиди та функції управління комерційною діяльністю на підприємстві, розглянути основні моделі та інструменти управління комерційною діяльністю, навести загальну організаційно-економічну характеристику діяльності підприємства, проаналізувати основні підходи до організації комерційної діяльності підприємства, зробити оцінку рівня ефективності організації комерційної діяльності підприємства, визначити напрями підвищення ефективності комерційної діяльності підприємства.
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): аналіз динаміки і структури активів АТ «ФАРМАК» за 2019-2021 рр., аналіз динаміки і структури пасивів АТ «ФАРМАК» за 2019-2021 рр., доходи, витрати та чистий прибуток АТ «ФАРМАК» за 2019-2021 рр., формування асортименту продукції підприємства АТ «ФАРМАК», структура реалізації продукції підприємства АТ «ФАРМАК», ефективність реалізації комерційної діяльності підприємства АТ «ФАРМАК» за період 2019-2021 рр., фактори впливу внутрішнього та зовнішнього середовища на управління комерційною діяльністю АТ «ФАРМАК».
6. Дата видачі завдання \_\_\_\_\_

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів дипломної роботи	Примітка
1	Затвердження теми і призначення наукового керівника		Виконано
2	Підготовка дослідницької пропозиції		Виконано
3	Побудова плану дослідження (вступ мета та завдання дослідження)		Виконано
4	Огляд літератури та формування методології аналізу(огляд літератури та методологія дослідження) (текст статті, тези доповіді)		Виконано
5	Формування інформаційної бази дослідження проведення емпіричного аналізу		Виконано
6	Написання вступу та розділу 1		Виконано
7	Написання розділу 2		Виконано
8	Написання розділу 3		Виконано
9	Підготовка висновків та дискусії (Результати та дискусія. Висновки.)		Виконано
10	Оформлення кваліфікаційної роботи та підготовка її до захисту		Виконано

Студент \_\_\_\_\_ Злотнік І.Ю.

Керівник дипломної роботи \_\_\_\_\_ Колеватова А.В.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1. Сутність, значення та особливості організації комерційної діяльності підприємства.....	8
1.2. Різновиди та функції управління комерційною діяльністю на підприємстві.....	16
1.3. Основні моделі та інструменти управління комерційною діяльністю.....	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА АТ «ФАРМАК».....	26
2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства.....	26
2.2. Основні підходи до організації комерційної діяльності підприємства.....	36
2.3. Оцінка рівня ефективності організації комерційної діяльності підприємства.....	43
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА АТ «ФАРМАК».....	50
3.1. Способи підвищення ефективності комерційної діяльності .....	50
3.2. Напрями підвищення ефективності комерційної діяльності АТ «Фармак» .....	61
3.3. Прогнозування тенденцій зміни економічної ефективності комерційної діяльності АТ «ФАРМАК» в умовах реалізації запропонованих заходів.....	67
ВИСНОВКИ.....	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	75
ДОДАТКИ	

## ВСТУП

Управління комерційною діяльністю підприємства є однією з найважливіших складових ефективності бізнесу. Сучасна конкурентна обстановка вимагає від підприємств не тільки високоякісного виробництва продукції, але й успішної її реалізації на ринку. Це створює потребу в розробці та впровадженні стратегій та методів управління комерційною діяльністю, які б дозволили ефективно забезпечувати взаємодію зі споживачами, оптимізувати продажі та збільшувати прибуток підприємства.

Тема управління комерційною діяльністю підприємства є надзвичайно актуальною у сучасних умовах господарювання. Ринок стає все більш конкурентним, що змушує підприємства постійно вдосконалювати свої стратегії збуту та маркетингу, щоб зберегти та зміцнити свої позиції на ринку. При цьому управління комерційною діяльністю підприємства передбачає не тільки розробку та впровадження ефективних стратегій збуту, а й аналіз ринку та конкурентів, визначення переваг та недоліків власної продукції, підвищення рівня задоволеності клієнтів, та багато іншого.

Таким чином, дослідження управління комерційною діяльністю підприємства є важливим і актуальним напрямом розвитку підприємництва та може сприяти підвищенню ефективності діяльності підприємства та збереженню його конкурентоспроможності на ринку.

Мета роботи полягає в дослідженні теоретико-методичних підходів щодо управління комерційною діяльністю виробничо-торгового підприємства та обґрунтуванні практичних рекомендацій щодо удосконалення комерційної діяльності підприємства АТ «ФАРМАК».

Задачами цієї кваліфікаційної роботи є:

- дослідити літературні джерела з проблематики організації комерційної діяльності підприємства та визначити основні поняття та принципи, що відображають сутність організації комерційної діяльності підприємства;
- визначити основні принципи та підходи до управління комерційною

діяльністю на підприємстві;

– дослідити основні моделі та інструменти управління комерційною діяльністю;

– розглянути головні показники економічної діяльності підприємства, такі як обсяг продажів, прибуток, витрати та ін.;

– проаналізувати діяльність АТ «ФАРМАК» та визначити, які з підходів до організації комерційної діяльності використовує підприємство;

– оцінити ефективність організації комерційної діяльності АТ «ФАРМАК» на основі встановлених критеріїв;

– описати теоретичні основи підвищення ефективності комерційної діяльності підприємства;

– розробити рекомендації для підвищення ефективності комерційної діяльності АТ «Фармак»;

– розробити методичку прогнозування ефективності комерційної діяльності на основі попереднього аналізу.

*Об'єктом дослідження* є процес управління комерційною діяльністю виробничо-торговельного підприємства – АТ «ФАРМАК».

*Предметом дослідження* є теоретико-методологічні основи та практичні основи ризик-менеджменту на підприємстві.

Теоретико-методичну основу дослідження складають фундаментальні положення сучасної економічної теорії, наукові розробки вітчизняних і зарубіжних вчених з проблем підприємництва, комерційної діяльності, маркетингу, менеджменту, стратегічного менеджменту, економіки; навчально методичні матеріали за темою дослідження; офіційні статистичні дані; матеріали періодичних видань; матеріали звітності досліджуваного підприємства та Інтернет-ресурси.

При проведенні дослідження використовувались такі методи: загальнонаукові методи – аналогії, структурно-логічного аналізу, методу групувань і статистичних порівнянь; методу ситуаційного аналізу; методи економіко-статистичного аналізу (оцінка ефективності функціонування

підприємства та його фінансовий стан), графічний (для побудови схем) та ін.

Практичне значення роботи полягає у можливості використання в умовах функціонування АТ «ФАРМАК» пропозицій автора щодо удосконалення управління комерційною діяльністю на основі сучасних технологій з метою підвищення ефективності функціонування підприємства та використання можливостей його подальшого розвитку.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, основної частини з трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Основний зміст дослідження викладений на 74 сторінках основного тексту, містить 12 таблиць, 4 рисунків, 3 додатки. Список використаної літератури налічує 45 найменувань.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

#### 1.1. Сутність, значення та особливості організації комерційної діяльності підприємства

Будь-яка комерційна діяльність, метою якої завжди є отримання прибутку, має певну господарську спрямованість та здійснюється для досягнення цілей, які ставить перед собою керівництво підприємства. Ці цілі називаються цілями функціонування, визначають дії всього підприємства. Ефективна комерційна діяльність є основою стабільного існування підприємства на ринку, а сама комерційна діяльність базується на принципах ринку і всіляко змінюється та розвивається. Продавець і покупець взаємодіють на ринку, здійснюючи угоди купівлі-продажу товарів, реалізуючи таким чином комерційну діяльність. Проте комерційна діяльність у сфері виробничого підприємництва має ширші можливості і охоплює не лише операції з купівлі-продажу продукції [1].

У сучасному діловому світі поняття комерційної діяльності пов'язують з декількома значеннями, основним з яких є спрямована діяльність на отримання прибутку. Таке трактування поняття комерції наближає його до поняття підприємництва, бізнесу. У вузькому значенні комерційну діяльність пов'язують лише з діяльністю з організації продажу продукції. «Комерція як різновид людської діяльності здебільшого асоціюється з торгівлею, однак це тлумачення вузьке. Комерційна діяльність характерна не лише для торгівлі. Останніми роками вона пришвидшеними темпами інтегрується з виробничою діяльністю, поширюється сфері послуг, на ринку інтелектуальної власності, технологій, цінних паперів» [1].

Насиченість національного та регіонального ринків широкою різноманітністю товарів і послуг посилює для українських підприємств



гостроту питань, пов'язаних з ефективним управлінням комерційною діяльністю. Адже ефективність господарської діяльності виробничих, торговельних та інших підприємств, їх фінансовий стан перебувають у прямій залежності від ефективності їх збутової діяльності [2].

Існують різні підходи у трактуванні поняття комерційної діяльності. Вони представлені в сучасній економічній літературі і попри окремі відмінності між собою неодмінно пов'язані із процесом купівлі-продажу. Відтак, задля з'ясування суті комерційної діяльності підприємства розглянемо зарубіжний погляд на дану тему (табл.1.1).

*Таблиця 1.1*

### **Порівняння трактувань сутності комерційної діяльності підприємства**

Автор	Книга	Опис книги
Fred R. David [3]	Strategic Management: Concepts and Cases	Ця книга є однією з найбільш авторитетних у сфері стратегічного управління. Вона пропонує систематичний підхід до розробки стратегії підприємства, включаючи управління комерційною діяльністю. Книга містить багато прикладів з реального бізнесу та досліджує різні аспекти комерційного управління.
Philip Kotler [4]	Marketing Management	Це класична книга з маркетингу, яка досліджує принципи та практики управління маркетингом в сучасному бізнес-середовищі. Вона надає інформацію про планування та виконання маркетингових стратегій, а також про управління комерційною діяльністю підприємства.
Lee J. Krajewski, Larry P. Ritzman, Manoj K. Malhotra [5]	Operations Management: Processes and Supply Chains	Ця книга досліджує управління операціями та ланцюгами постачання в контексті комерційної діяльності. Вона розглядає різні аспекти, такі як планування, контроль, організація та покращення процесів управління підприємством.
Eugene F. Brigham, Michael C. Ehrhardt [6]	Financial Management: Theory & Practice	Ця книга зосереджується на фінансовому управлінні підприємством та його впливі на комерційну діяльність. Вона охоплює такі теми, як оцінка проектів, капітал та грошові потоки, управління активами та багато інших аспектів фінансового управління.
Kenneth Blanchard, Patricia Zigarmi, Drea Zigarmi [7]	Leadership and the One Minute Manager	Ця книга зосереджується на лідерстві в контексті комерційної діяльності. Вона надає практичні поради та стратегії для управління командою та досягнення ефективних результатів.

## Продовження таблиці 1.1

Eric Ries [8]	The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses	Ця книга досліджує підхід Lean Startup, який спрямований на зниження ризиків і максимізацію ефективності управління комерційною діяльністю. Вона надає інструменти та методи, які допомагають підприємствам швидко реагувати на зміни та досягати успіху на ринку.
Jim Collins [9]	Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't	Ця книга аналізує дослідження, проведені протягом п'яти років, щоб з'ясувати, чому деякі компанії досягають величезного успіху, тоді як інші залишаються середніми. Вона надає важливі принципи та стратегії для досягнення виняткових результатів у комерційній діяльності.
W. Chan Kim, Renée Mauborgne [10]	Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant	Ця книга пропонує концепцію "синього океану", яка полягає в пошуку нових ринкових сегментів, де конкуренція ще не існує. Вона надає інструменти та кейси, які допомагають підприємствам створювати інноваційні стратегії та здобувати перевагу на ринку.
Clayton M. Christensen [11]	The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail	Ця книга досліджує явище "дилеми інноватора" і аналізує, чому деякі великі компанії не вдаються адаптуватися до нових технологій та змінюючихся ринкових умов. Вона надає важливі висновки та рекомендації щодо управління комерційною діяльністю в умовах постійних інновацій.

*Джерело: сформовано автором на основі [3-11]*

Загальний огляд зарубіжної літератури на тему "Управління комерційною діяльністю підприємства" демонструє широкий спектр підходів та концепцій, що сприяють успішному управлінню комерційною діяльністю підприємства.

Перш за все, стратегічне управління виявляється ключовим елементом успіху. Книги, такі як «Strategic Management: Concepts and Cases» [1] та «Blue Ocean Strategy» [10], пропонують методики розробки та реалізації стратегій, які допомагають підприємствам здобути конкурентну перевагу та створити нові ринкові можливості. Маркетинг та фінансове управління є іншими важливими аспектами комерційної діяльності.

Книги, такі як «Marketing Management» [4] та «Financial Management: Theory & Practice» [6], надають інформацію про стратегії маркетингу, оцінку проектів, управління активами та грошовими потоками, що сприяють досягненню фінансової стійкості та успіху підприємства. Управління

операціями та лідерство є також важливими аспектами управління комерційною діяльністю.

Книги, такі як «Operations Management: Processes and Supply Chains» [5] та «Leadership and the One Minute Manager» [7], розглядають питання планування, контролю, організації процесів, а також розвитку лідерських навичок для досягнення ефективних результатів.

Деякі книги, такі як «The Lean Startup» [8] та «The Innovator's Dilemma» [11], акцентують увагу на необхідності інновацій та адаптації до змін у комерційній діяльності. Вони надають стратегії та інструменти, які допомагають підприємствам стати гнучкими, адаптивними та конкурентоспроможними в швидкозмінному бізнес-середовищі.

Узагальнюючи, зарубіжна література пропонує багато цінних інсайтів та методик щодо управління комерційною діяльністю підприємства. Ці книги сприяють розумінню стратегічних аспектів, фінансового управління, маркетингу, операційного управління, лідерства та інновацій, які є важливими для досягнення успіху в комерційній сфері.

Досвід, отриманий зарубіжною літературою про управління комерційною діяльністю підприємства, може бути дуже корисним для українських підприємств. Незважаючи на те, що кожна країна має свої особливості та контекст, багато принципів та стратегій управління мають загальний характер і можуть бути успішно використані у будь-якому бізнес-середовищі. Ось кілька способів, якими українські підприємства можуть скористатися з цього досвіду:

Стратегічне управління: вивчення концепцій стратегічного управління, таких як «Strategic Management: Concepts and Cases» та «Blue Ocean Strategy», дозволить українським підприємствам розробляти та реалізовувати ефективні стратегії, знаходити нові ринкові можливості та створювати конкурентну перевагу.

Фінансове управління: книги, такі як «Financial Management: Theory & Practice», можуть допомогти українським підприємствам в оцінці проектів,

управлінні активами та грошовими потоками, плануванні фінансових ресурсів і досягненні стійкості.

Маркетинг: книги, присвячені маркетингу, такі як «Marketing Management», можуть надати українським підприємствам стратегічні підходи до побудови маркетингових стратегій, вивченню ринку, розвитку брендів та залученню клієнтів.

Лідерство та управління персоналом: книги, що розглядають лідерство, такі як «Leadership and the One Minute Manager», можуть надати цінні інсайти стосовно розвитку лідерських навичок, ефективного управління персоналом та забезпечення високої продуктивності команди.

Інновації та адаптація: книги, такі як «The Lean Startup» та «The Innovator's Dilemma», надають методики інноваційного підходу та адаптації до змін. Це може допомогти українським підприємствам стати більш гнучкими, конкурентоспроможними та успішними на швидкозмінному ринку.

Загалом, вивчення зарубіжної літератури з управління комерційною діяльністю підприємства може допомогти українським підприємствам впроваджувати передові практики, знаходити нові можливості та підвищувати свою конкурентоспроможність на національному та міжнародному рівнях.

Підсумовуючи проаналізовані підходи, можна сказати, що комерційна діяльність – це підприємницька діяльність на ринку товарів та послуг, на ринку нерухомості та інтелектуальних й інформаційних продуктів, яка спрямована на здійснення актів купівлі та продажу із метою задоволення потреб споживачів та задля отримання прибутку.

Комерційна діяльність підприємства – це процес купівлі та продажу товарів або послуг з метою отримання прибутку. Основна сутність комерційної діяльності полягає в тому, що підприємство виробляє або закуповує товари або послуги, здійснює їх подальшу переробку та збут на ринку з метою заробітку [12].



**Рис. 1.1.** Трактатування терміну «комерційна діяльність»

*Джерело: сформовано автором на основі [7]*

Комерційна діяльність підприємства є важливою складовою економічного розвитку країни. Вона сприяє збільшенню обсягів виробництва, підвищенню якості товарів та послуг, збільшенню працевлаштування та підвищенню життєвого рівня населення. Основними завданнями комерційної діяльності є забезпечення попиту на вироблені товари та послуги, пошук нових ринків збуту, аналіз конкурентної ситуації, формування та реалізація маркетингової стратегії, підвищення ефективності виробництва та забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

У загальному розумінні комерційна діяльність є процесом здійснення бізнесу, що пов'язаний з придбанням та продажем товарів і послуг з метою здобуття прибутку.

Комерційна діяльність підприємства означає продаж товарів або послуг з метою отримання прибутку. Значення комерційної діяльності для підприємства полягає в тому, що вона є основним джерелом доходу підприємства та забезпечує можливість здійснювати інвестиції в розвиток бізнесу.

Комерційна діяльність підприємства також дозволяє збільшувати обсяги продажів, розширювати асортимент продукції та покращувати її якість, що збільшує конкурентоспроможність підприємства на ринку. Крім того, успішна комерційна діяльність забезпечує можливість виплати заробітної плати співробітникам, сплати податків та інших обов'язкових платежів, що забезпечує стабільність фінансового стану підприємства [12].

Однак, варто зазначити, що комерційна діяльність підприємства повинна здійснюватися в рамках законодавства та етичних норм, оскільки порушення законодавства та етичних норм може негативно позначитися на репутації підприємства та його фінансовому стані у майбутньому.

Комерційна діяльність підприємства також важлива з точки зору розвитку економіки країни. Успішні підприємства створюють робочі місця, забезпечують платежі до бюджету, сприяють розвитку інфраструктури та інших галузей економіки.

Крім того, комерційна діяльність підприємства допомагає задовольняти потреби споживачів у різноманітних товарах та послугах, що підвищує рівень життя населення. Важливим елементом комерційної діяльності є також маркетингові дослідження та аналіз ринку, що дозволяють підприємству адаптуватися до змін вимог споживачів та конкурентної ситуації на ринку.

Однак, успішна комерційна діяльність підприємства потребує належної підготовки, професійних знань та навичок у сфері бізнесу, ефективного управління та стратегічного планування. Крім того, важливо враховувати етичні та соціальні аспекти діяльності підприємства, що дозволяє забезпечити стійкий та довгостроковий успіх [13].

Організація комерційної діяльності підприємства включає в себе декілька особливостей, які важливі для успішного ведення бізнесу. Деякі з них наведені нижче:

Визначення мети: перед тим як почати комерційну діяльність, підприємство повинно чітко визначити свою мету і цілі. Це може бути

збільшення прибутку, розширення ринків збуту, збільшення частки ринку тощо.

**Аналіз ринку:** перед початком комерційної діяльності, підприємство повинно провести аналіз ринку, щоб визначити потреби і бажання споживачів, конкурентну ситуацію на ринку, тенденції розвитку ринку тощо. Це допоможе підприємству розробити стратегію, яка відповідає потребам ринку.

**Визначення асортименту:** на основі аналізу ринку, підприємство повинно визначити асортимент продукції або послуг, які відповідають потребам споживачів. При визначенні асортименту, необхідно враховувати конкурентну ситуацію на ринку.

**Вибір каналів збуту:** підприємство повинно вибрати оптимальні канали збуту, які дозволяють досягнути максимальної ефективності в продажу продукції або послуг. Канали збуту можуть бути різними, включаючи прямий продаж, роботу з посередниками, інтернет-магазини тощо.

**Маркетинг:** маркетинг є важливим елементом комерційної діяльності підприємства. Це включає в себе вивчення потреб споживачів, планування рекламних кампаній та просування бренду на ринку. При цьому важливо враховувати особливості цільової аудиторії та конкурентів на ринку.

**Фінансове планування:** підприємство повинно мати фінансовий план, що включає в себе планування доходів та витрат на перспективу. Важливо також планувати фінансові резерви для вирішення непередбачених ситуацій.

**Управління ресурсами:** підприємство повинно правильно управляти своїми ресурсами, включаючи фінансові, людські та матеріальні ресурси. Важливо також ефективно використовувати ресурси для досягнення мети та збільшення прибутку [14].

**Співпраця з клієнтами:** важливим елементом комерційної діяльності є співпраця з клієнтами. Підприємство повинно забезпечувати якісний сервіс та підтримку клієнтів, відповідати на їх запитання та пропозиції, і враховувати їхній фідбек для покращення продукції та послуг.

Моніторинг та аналіз результатів: підприємство повинно регулярно моніторити та аналізувати результати своєї комерційної діяльності. Це допоможе виявляти проблеми та можливості для покращення продукції та послуг, а також планувати майбутні дії. Ці особливості допоможуть підприємству ефективно організувати свою комерційну діяльність та досягнути максимальної ефективності в бізнесі.

Отже, комерційна діяльність виступає об'єктивно необхідною категорією ринкової економіки, адже саме від оптимального визначення етапів комерційної діяльності, а також від об'єктивного та ґрунтовного аналізу на кожному з етапів залежить успіх підприємства на ринку, його конкурентоспроможність, розмір отриманого прибутку і ступінь задоволеності споживачів.

## 1.2. Різновиди та функції управління комерційною діяльністю на підприємстві

Управління комерційною діяльністю підприємства є складним завданням, особливо під час кризових подій в економіці країни, коли економічні процеси нестабільні та незбалансовані. Комерційна діяльність вимагає від підприємства проведення ряду організаційних та господарських операцій, таких як вивчення ринків збуту, аналіз попиту, пошук клієнтів та постачальників, налагодження взаємовідносин з ними, проведення рекламно-інформаційної роботи та транспортування товарів. Управління комерційною діяльністю підприємства має на меті забезпечення комерційної спрямованості та досягнення певних комерційних результатів. В сучасній економіці, де значна кількість організацій та людей зайняті у комерційній діяльності, управління цим процесом є особливо важливим, для того щоб забезпечити ефективність та виведення обсягу товарообороту на докризовий рівень [15].

Існує кілька різновидів управління комерційною діяльністю на підприємстві, включаючи:



Маркетингове управління: цей підхід зосереджений на розвитку стратегій маркетингу та реклами для продуктів і послуг підприємства. Він включає в себе дослідження ринку, визначення цільової аудиторії, розробку плану маркетингової комунікації та проведення рекламних кампаній.

Продажі: управління продажами передбачає розвиток стратегій для збільшення обсягів продажів і максимізації прибутку. Це включає в себе планування продажів, управління продажами і маркетинговою комунікацією, навчання і підтримку продажних команд тощо [16].

Управління продуктом: цей підхід зосереджений на розвитку і вдосконаленні продуктів і послуг, що пропонуються підприємством. Це включає в себе дослідження потреб споживачів, розробку нових продуктів і покращення існуючих, а також управління життєвим циклом продукту.

Управління дистрибуцією: цей підхід зосереджений на розвитку ефективної системи дистрибуції продуктів і послуг. Це включає в себе планування маршрутів доставки, визначення стратегій ціноутворення та управління запасами.

Управління брендом: цей підхід зосереджений на створенні, розвитку і захисті бренду підприємства. Він включає в себе розробку стратегії брендингу, створення ідентичності бренду, контроль якості продуктів та відносин зі споживачами.

Управління цінами: цей підхід зосереджений на встановленні і керуванні цінами на продукти і послуги підприємства. Це включає в себе аналіз конкурентної ситуації, розробку стратегій ціноутворення, моніторинг цін на ринку та визначення цінових політик для різних категорій споживачів.

Управління відносинами зі споживачами: цей підхід зосереджений на розвитку і підтримці довготривалих відносин зі споживачами. Він включає в себе створення програм лояльності, управління рівнем задоволеності споживачів, підтримку клієнтів та вирішення їхніх проблем.

Управління продажами через канали роздрібної торгівлі: цей підхід зосереджений на управлінні продажами через канали роздрібної торгівлі, такі

як супермаркети, гіпермаркети, магазини та інші. Він включає в себе розвиток партнерських відносин з дистриб'юторами, планування і моніторинг промоакцій та управління запасами продуктів [17].

Управління ризиками: цей підхід зосереджений на ідентифікації та управлінні ризиками, які пов'язані з комерційною діяльністю підприємства. Він включає в себе оцінку ризиків, розробку планів управління ризиками, моніторинг ризиків та впровадження запобіжних заходів.

Основним завданням управління комерційною діяльністю на підприємстві є досягнення максимального прибутку при оптимальному використанні ресурсів. Для досягнення цієї мети необхідно впроваджувати ефективні стратегії та підходи до управління, які дозволять підприємству оптимізувати свої операції та забезпечити стійкий розвиток. Успішне управління комерційною діяльністю на підприємстві передбачає ретельний аналіз ринку, конкурентного середовища та потреб споживачів. Також важливим є встановлення цілей та стратегій розвитку підприємства, розробка планів дій та контроль за їхнім виконанням. Навички ефективного управління комерційною діяльністю включають у себе знання про маркетинг, продажі, управління цінами, управління запасами, управління продажами через різні канали роздрібної торгівлі та інші питання, пов'язані з комерційною діяльністю.

Управління комерційною діяльністю на підприємстві включає в себе різноманітні функції, які допомагають забезпечити успішність бізнесу. Основними функціями управління комерційною діяльністю на підприємстві є:

Маркетингові дослідження: це дозволяє визначити потреби і бажання споживачів, виявити конкурентні переваги та недоліки товарів та послуг, оцінити можливості ринку, а також розробити стратегії просування продуктів та послуг на ринку [18].

Розробка та планування маркетингових стратегій: це означає визначення цілей, розробку стратегій та тактик продажів, а також розробку планів маркетингової діяльності.

Реклама та просування: ця функція включає розробку та реалізацію рекламних кампаній, організацію просування продуктів та послуг, розвиток і підтримку брендів та інших маркетингових активностей.

Продажі та управління продажами: це функція включає в себе встановлення та управління системою продажів, забезпечення збуту продукції та послуг, контроль за продажами та їх ефективністю.

Управління відносинами зі споживачами: ця функція включає управління відносинами з клієнтами, включаючи обслуговування, забезпечення якості, повернення та обмін товарів та послуг, а також забезпечення клієнтської лояльності та задоволеності [19].

Управління товарообігом та складським господарством: ця функція включає в себе управління запасами товарів, планування закупівель, координацію з постачальниками, а також контроль за складськими процесами та обліком товарів на складі.

Аналіз результатів комерційної діяльності: ця функція включає в себе аналіз продажів, прибутку, витрат та інших показників, що дозволяє оцінити ефективність маркетингових стратегій та прийняти рішення щодо подальшого розвитку бізнесу.

Планування бюджету та фінансовий контроль: ця функція включає управління фінансами підприємства, забезпечення фінансової стійкості та контроль за бюджетом маркетингових витрат.

Управління персоналом: ця функція включає в себе найм, навчання, мотивацію та управління персоналом, що займається комерційною діяльністю підприємства [20].

Управління ризиками: ця функція включає в себе оцінку та управління ризиками, пов'язаними з комерційною діяльністю підприємства, а також розробку та реалізацію стратегій зменшення ризиків та підвищення стійкості бізнесу.

Ці функції не є вичерпним списком, оскільки вони можуть залежати від конкретної сфери діяльності та масштабу підприємства. Проте, їх реалізація

допомагає забезпечити ефективну та прибуткову комерційну діяльність підприємства.

Система управління комерційною діяльністю (англ. Commercial Management System) – це комплекс програмних засобів, що дозволяють автоматизувати та оптимізувати процеси управління комерційною діяльністю підприємства. Ця система включає в себе різноманітні інструменти для обліку, планування, контролю та аналізу продажів, маркетингових заходів, логістики, управління запасами, фінансів, взаємодії з клієнтами та багато іншого. Основна мета системи управління комерційною діяльністю – забезпечення ефективної роботи торгово-виробничих підприємств, що включає в себе підвищення якості обслуговування клієнтів, зниження витрат на управління та оптимізацію бізнес-процесів. Застосування системи управління комерційною діяльністю дозволяє підвищити ефективність бізнесу, знизити ризики та збільшити прибуток, тому вона є незамінним інструментом для сучасних підприємств [20].

Механізм управління комерційною діяльністю підприємства включає в себе комплекс заходів, спрямованих на забезпечення успішної реалізації продукції або послуг на ринку. Основні елементи механізму управління комерційною діяльністю підприємства можна виділити наступні:

Маркетинговий аналіз – оцінка потреб споживачів, конкурентів та можливостей ринку;

Розробка маркетингової стратегії – визначення цільової аудиторії, конкурентних переваг та способів просування продукції або послуг;

Розробка маркетингового плану – планування заходів, спрямованих на реалізацію маркетингової стратегії;

Управління товаром (продуктом) – включає в себе розробку та просування продукції на ринку;

Управління цінами – встановлення цін на продукцію та послуги, аналіз конкурентів та динаміки ринку;

Управління збутом – забезпечення реалізації продукції або послуг через різні канали збуту, контроль за роботою торгових агентів та дистриб'юторів;

Управління комунікаціями – реклама, PR та інші види комунікацій зі споживачами та конкурентами.

Управління комерційною діяльністю підприємства вимагає постійного моніторингу ринкових умов та конкурентів, а також аналізу попиту споживачів та їхніх потреб. Підприємство повинне також забезпечити відповідну якість продукції або послуг та забезпечити своєчасну доставку до споживачів.

У підсумку, ефективне управління комерційною діяльністю на підприємстві є ключовим чинником успішного розвитку бізнесу. Воно дозволяє підприємству забезпечити стійкий прибуток, конкурентну перевагу та задоволення потреб споживачів [21].

Комерційна діяльність підприємства повинна цілком узгоджуватись із його маркетинговою політикою. Оскільки друга з них є значно ширшою і масштабнішою. Узгодження стосується вибору ринків збуту, методів реалізації продукції та стимулювання. Розробка заходів з комерційної діяльності на підприємстві передбачає визначення пріоритетних напрямів, засобів та методів, необхідних для активізації продажу. Ці заходи є невід'ємним складовим елементом програми маркетингу підприємства. Саме вона забезпечує зворотний зв'язок підприємства із ринком, надає йому інформацію про зміни та структуру ринкового попиту, про динаміку потреб та переваг покупців.

Комерційна діяльність підприємства не може базуватись на певних теоретичних припущеннях чи аналогах. Вона повинна ґрунтуватись на результатах ретельного аналізу наявної комерційної системи підприємства, причому цей аналіз доцільно здійснювати не лише за кількісними показниками, але й за якісними: рівень обслуговування, задоволеність і прихильність покупців, результативність комунікаційної політики, правильність вибору сегментів ринку, результативність роботи збутового персоналу тощо.

Особливе значення для успішної комерційної діяльності суб'єкта господарювання відіграє правильність вибору серед методів взаємодії із споживачами і їх постійне вдосконалення. Але при цьому слід визначати величину і структуру витрат на обслуговування споживачів, на придбання

необхідних технічних засобів, на навчання і підвищення кваліфікації персоналу і т.п [22].

Отже, підсумовуючи, варто зазначити, що комерційна діяльність – це підприємницька діяльність на ринку товарів та послуг, на ринку нерухомості та інтелектуальних й інформаційних продуктів, з метою реалізації актів купівлі продажу та задоволення потреб ринку та задля отримання прибутку. У трактуванні комерційної діяльності простежуються два напрями. Перший з них трактує комерційну діяльність як окремий вид підприємництва, другий – як один з видів у діяльності підприємства. В основі кожного з цих підходів – процеси купівлі-продажу товару.

### 1.3. Основні моделі та інструменти управління комерційною діяльністю

Управління комерційною діяльністю включає в себе широкий спектр моделей та підходів, з якими можуть працювати бізнес-лідери, щоб забезпечити успіх своєї компанії. Деякі з основних моделей управління комерційною діяльністю включають наступні:

Модель SWOT-аналізу: ця модель включає аналіз сильних та слабких сторін компанії, а також можливостей та загроз, що стоять перед нею. Цей аналіз може допомогти визначити потреби в розвитку та вдосконаленні бізнесу.

Модель "чотирьох P": ця модель включає фокус на продукті (Product), ціні (Price), промоції (Promotion) та розподілі (Place) товару або послуги. Цей підхід дозволяє компаніям зосередитися на ключових елементах їхньої комерційної діяльності та розробляти ефективну стратегію маркетингу.

Модель п'яти сил Портера: ця модель включає аналіз конкуренції, потенційних новачків на ринку, постачальників та покупців, а також можливість заміни продукту. Цей підхід може допомогти компаніям зрозуміти, які чинники впливають на їхню комерційну діяльність та які можливості та загрози стоять перед ними.

Модель життєвого циклу продукту: ця модель включає фокус на тому, як продукт проходить різні етапи свого життєвого циклу, від розробки до виведення з ринку. Цей підхід може допомогти компаніям планувати свої стратегії маркетингу та розробляти нові продукти та послуги.

Модель Balanced Scorecard: ця модель включає в себе аналіз різних аспектів бізнесу, таких як фінансові показники, процеси внутрішнього управління, відносини з клієнтами та розвиток співробітників. Цей підхід допомагає компаніям відслідковувати свій прогрес та забезпечувати баланс між різними аспектами своєї діяльності.

Модель "ступеня зростання": ця модель включає різні ступені зростання компанії, від початкового етапу до етапу зрілості. Кожен етап має свої особливості та вимоги до стратегії бізнесу. Цей підхід допомагає компаніям планувати свої дії в залежності від того, на якому етапі зростання вони знаходяться.

Модель "клієнтської вартості": ця модель включає фокус на тому, як компанія може створювати вартість для своїх клієнтів та забезпечувати їхню лояльність. Цей підхід допомагає компаніям зрозуміти потреби своїх клієнтів та розробити ефективну стратегію маркетингу та продажу.

Ці моделі управління комерційною діяльністю не є вичерпним списком, але вони є досить поширеними та добре відомими. Кожна з них може бути використана для розв'язання різних завдань та вирішення проблем в бізнесі [23].

Основні інструменти управління комерційною діяльністю включають:

Маркетингові дослідження: це включає збір і аналіз даних про споживачів, конкурентів, ринок та інші фактори, що впливають на бізнес. Ці дані допомагають управлінцям виробляти правильні стратегії маркетингу та продажу товарів і послуг.

Реклама та просування: це включає в себе розробку та виконання рекламних кампаній, просування бренду та товарів через різні медіа-канали, такі як телебачення, радіо, інтернет та інші.

Ціноутворення: визначення оптимальної ціни на товари та послуги, яка забезпечить максимальну прибутковість для компанії, а також забезпечить конкурентоспроможність на ринку.

Управління продажами: це включає в себе здійснення продажів, ведення переговорів з клієнтами, створення та управління дистрибуційними мережами.

Керування товаром: це включає в себе планування, розробку та управління асортиментом товарів та послуг, а також управління циклом життя продукту. Управління відносинами з клієнтами: це включає в себе створення та підтримку довгострокових відносин з клієнтами, забезпечення якості обслуговування та збільшення лояльності клієнтів.

Управління запасами: це включає в себе управління запасами товарів, забезпечення їх достатнього рівня на складі та контроль за їх рухом від постачальників до клієнтів.

Управління фінансами: це включає в себе управління фінансами компанії, такі як планування бюджету, контроль за витратами, відстеження платежів та виконання фінансових операцій.

Управління персоналом: це включає в себе найм, навчання та розвиток персоналу, забезпечення безпеки та здоров'я на робочому місці, управління відпустками та компенсацією праці.

Управління якістю: це включає в себе контроль якості продуктів та послуг, забезпечення відповідності до стандартів та вимог клієнтів, виявлення та усунення недоліків.

Управління ризиками: це включає в себе ідентифікацію та аналіз ризиків для бізнесу, розробку планів управління ризиками та контроль за їх реалізацією.

Аналітика та звітність: це включає в себе збір та аналіз даних про бізнес, ведення фінансової звітності та звітів про діяльність компанії, що допомагає управлінцям приймати рішення.



Ці інструменти можуть варіюватись залежно від розміру та специфіки компанії, але загалом вони є ключовими для ефективного управління комерційною діяльністю [24].

Загальною метою комерційної діяльності є отримання прибутку від продажу товарів або послуг. Управління комерційною діяльністю є процесом планування, координації та контролю всіх аспектів діяльності підприємства, пов'язаних з продажами. Основні моделі та інструменти управління комерційною діяльністю включають в себе стратегічне планування, маркетингові дослідження, сегментування ринку, розробку продукту, прогнозування попиту, ціноутворення, рекламу та просування товару, продаж та обслуговування клієнтів. Висновуючи, можна сказати, що використання цих моделей та інструментів дозволяє підприємствам ефективно управляти своєю комерційною діяльністю, збільшувати прибутковість та розширювати свою ринкову долю. Відповідне застосування цих інструментів дозволяє підприємствам бути більш конкурентоспроможними та успішними в своїй галузі.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА АТ «ФАРМАК»

#### 2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства

АТ «ФАРМАК» (Акціонерне товариство «Фармак») – це один з найбільших фармацевтичних виробників в Україні. Компанія була заснована в 1994 році і спеціалізується на виробництві лікарських засобів, включаючи таблетки, капсули, ін'єкційні препарати, мазі та інші форми дозування.

АТ «ФАРМАК» має велику мережу дистрибуції та експортує свою продукцію до понад 30 країн світу. Компанія активно взаємодіє з науково-дослідними установами та медичними закладами, що дозволяє їй розробляти та виробляти високоякісні ліки згідно з міжнародними стандартами якості.

У 2021 році АТ «ФАРМАК» стала лідером фармацевтичного ринку України за обсягами виробництва та продажу лікарських засобів. Компанія займається реалізацією важливих проектів в галузі медицини та соціальної відповідальності, спрямованих на поліпшення якості життя людей.

До ключових напрямків діяльності АТ «ФАРМАК» належить розробка та виробництво лікарських засобів для лікування хвороб серця та судин, діабету, онкологічних захворювань, захворювань нервової системи, а також антибіотиків та інших препаратів. Крім того, компанія здійснює дослідження нових препаратів та підтримує роботу наукових дослідних центрів.

АТ «ФАРМАК» є членом Міжнародної федерації фармацевтичних виробників та асоціації "Фармацевтична палата України". Компанія має сертифікати відповідності якості ISO 9001 та ISO 14001, а також сертифікати відповідності вимогам європейських та американських регуляторних органів.

У складі АТ «ФАРМАК» працюють більше 6 тисяч співробітників, серед яких науковці, лікарі, фармацевти, хіміки, біологи та інші фахівці. Компанія прагне до створення комфортних умов праці та розвитку персоналу, що

забезпечує високу якість продукції та конкурентоспроможність на міжнародному ринку.

З метою розвитку фармацевтичної галузі в Україні та підвищення національної медичної науки, АТ «ФАРМАК» активно співпрацює з українськими університетами, медичними установами та науково-дослідними центрами, надаючи підтримку та інвестиції в наукові проекти. Компанія також здійснює соціальні проекти на підтримку медичної освіти, захисту здоров'я та соціальної підтримки вразливих груп населення. [25]

Впродовж своєї діяльності компанія отримувала велику кількість нагород, звань тощо. Зокрема, компанія «ФАРМАК» визнана кращим роботодавцем 2022 року за версією Співки Українських Підприємців, «ФАРМАК» здобув перемогу у Всеукраїнському рейтингу «Сумлінні платники податків – 2020», «ФАРМАК» – переможець рейтингу «Сумлінний платник податків – 2019», та багато інших нагород. [26]

Компанія є соціально-відповідальною та реалізує різні проекти. [27]

Розглянемо загальні відомості про компанію в табл. 2.1.

*Таблиця 2.1*

### **Загальні відомості про АТ «ФАРМАК»**

Повне найменування:	АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО ФАРМАК
Код за ЄДРПОУ	00481198
Правовий статус суб'єкта	Юридична особа
Організаційно-правова форма	Акціонерне товариство
Види діяльності	21.20 Виробництво фармацевтичних препаратів і матеріалів
Місцезнаходження (юридична та фактична адреса)	Україна, 04080, місто Київ, ВУЛИЦЯ КИРИЛІВСЬКА, будинок 63
Веб сторінка	<a href="https://farmak.ua/">https://farmak.ua/</a>
Контактні телефони	+380442391940
Керівництво	КОСТЮК ВОЛОДИМИР ГРИГОРОВИЧ

*Джерело: сформовано на основі [28]*

Організаційна структура компанії ФАРМАК включає наступні підрозділи: Керівництво компанії: Генеральний директор та його заступники,

відділ виробництва, який відповідає за виробництво фармацевтичних препаратів, їх контроль якості та упакування.

Відділ виробництва поділяється на наступні підрозділи: відділ технологічного контролю, відділ виробництва твердих форм, відділ виробництва рідких та напівтвердих форм та відділ упакування та маркування.

Відділ маркетингу та продажу: відповідає за маркетингові дослідження, розробку стратегії маркетингу та продажу фармацевтичних препаратів.

Відділ маркетингу та продажу поділяється на наступні підрозділи: відділ маркетингових досліджень та реклами, відділ продажу в Україні, та відділ експорту та міжнародних продажів.

Відділ розробки та досліджень: відповідає за дослідження та розробку нових фармацевтичних препаратів. Відділ розробки та досліджень поділяється на наступні підрозділи: відділ клінічних досліджень, відділ фармакології та токсикології, та відділ розробки нових препаратів.

Відділ кадрів та адміністрування: відповідає за підбір, навчання та розвиток персоналу компанії. Відділ кадрів та адміністрування також забезпечує підтримку роботи офісу та інфраструктури компанії. Він поділяється на наступні підрозділи: відділ управління персоналом, відділ розвитку персоналу та відділ інфраструктури та обслуговування.

Відділ фінансів та бухгалтерії: відповідає за фінансову стратегію компанії, бухгалтерський облік та аудит. Відділ фінансів та бухгалтерії поділяється на наступні підрозділи: відділ фінансового обліку та звітності, відділ бухгалтерського обліку та контролю та відділ аудиту та внутрішнього контролю.

Відділ закупівель: відповідає за закупівлю необхідних матеріалів та послуг для виробництва фармацевтичних препаратів та інших потреб компанії. Відділ закупівель поділяється на наступні підрозділи: відділ планування та розробки закупівель та відділ оперативних закупівель [29].

Важливо зазначити, що ФАРМАК має розгалужену дистрибуційну мережу в Україні та за кордоном, що дозволяє компанії забезпечити

максимальний охоплення ринку та підтримувати високий рівень обслуговування клієнтів. Крім того, компанія ФАРМАК активно розвиває свої науково-дослідні напрямки та співпрацює з вітчизняними та зарубіжними установами у галузі фармацевтики.

Організаційна структура компанії ФАРМАК розроблена з урахуванням найсучасніших підходів до управління та має на меті забезпечити стабільний та ефективний розвиток компанії в умовах постійної конкуренції на ринку фармацевтичних послуг.

Ця структура дозволяє компанії ФАРМАК ефективно керувати всіма процесами виробництва та продажу фармацевтичних препаратів, забезпечувати якість продукції та високий рівень обслуговування клієнтів.

Компанія активно інвестує у свій розвиток, зокрема, у збільшення обсягів виробництва та впровадження нових технологій. У 2022 році компанія планує запуснути нові виробничі потужності для виробництва біотехнологічних препаратів, що дозволить збільшити обсяги виробництва та зміцнити свої позиції на міжнародному ринку. У загальному плані, АТ «ФАРМАК» є стабільною та успішною компанією зі значними потенціалом для розвитку та зростання у майбутньому.

Проаналізуємо основні показники роботи АТ «ФАРМАК» за 2019-2021рр. за допомогою аналізу стану активів та пасивів підприємства у табл. 2.2 та табл. 2.3.

*Таблиця 2.2*

#### **Аналіз динаміки і структури активів АТ «ФАРМАК» за 2019-2021 рр.**

Показники	2019 р.		2020 р.		2021 р.	
	тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %
1	2	3	4	5	6	7
Нематеріальні активи	136793	2,06	176430	2,09	183690	1,95
Незавершені капітальні інвестиції	705052	10,61	1598006	18,96	799418	8,49
Основні засоби	2143478	32,26	2145512	25,46	3476171	36,92
Інвестиційна нерухомість	1606	0,02	1346	0,02	395	0,00

## Продовження таблиці 2.2

Довгострокові фінансові інвестиції	169546	2,55	164714	1,95	176400	1,87
Відстрочені податкові активи	16551	0,25	5555	0,07	5116	0,05
Запаси	1579162	23,77	1375964	16,33	1670404	17,74
Дебіторська заборгованість	1438263	21,65	1448306	17,19	1833440	19,47
Поточні фінансові інвестиції	1092	0,02	1350	0,02	266879	2,83
Гроші та їх еквіваленти	165486	2,49	1256352	14,91	772509	8,20
Витрати майбутніх періодів	8137	0,12	8651	0,10	13169	0,14
Гудвіл	35803	0,54	44129	0,52	38693	0,41
Інші активи	243131	3,66	201235	2,39	179300	1,90
Всього активів	6644100	100,00	8427550	100,00	9415584	100,00

*Джерело: сформовано автором на основі [30-32]*

Аналізуючи структуру активів компанії АТ «ФАРМАК», можна засвідчити те, що нематеріальні активи за 3 роки тільки збільшувались, з 136793 тис. грн. в 2019 році до 183690 тис. грн. у 2021 році, це може свідчити про збільшення інвестицій компанії у такі області, як науково-технічний розвиток, дослідження та розробки, рекламу та маркетинг, а також придбання прав на інтелектуальну власність, таку як патенти, товарні знаки та авторські права. Також, збільшення нематеріальних активів може свідчити про те, що компанія ставить перед собою довгострокові цілі, пов'язані з розвитком бізнесу та підвищенням його конкурентоспроможності на ринку. Однак, збільшення питомої ваги нематеріальних активів не завжди є позитивним явищем, оскільки це може свідчити про зменшення значущості фізичних та матеріальних активів компанії, що може вплинути на її виробничу потужність та здатність до генерації прибутку в майбутньому.

Довгострокові фінансові інвестиції, також почали збільшуватись, а саме на 4,04% , це може свідчити про більш активну інвестиційну політику компанії, що має на меті отримання більш високого доходу в майбутньому.

Основні засоби компанії значно збільшилися протягом трьох років, з 2143478 тис.грн. у 2019 році до 3476171 тис.грн. у 2021 році. Це може свідчити про значне зростання виробництва компанії, або про велику інвестиційну

програму, спрямовану на модернізацію обладнання і збільшення продуктивності праці.

Запаси та дебіторська заборгованість також збільшилися протягом цього періоду, але не так значно, як основні засоби. Це може бути пов'язано зі збільшенням обсягу виробництва або зі збільшенням продажів.

Питома вага грошей та їх еквівалентів значно збільшилася в 2020 році, вона становила 14,91%, що може бути пов'язано з фінансовими стресами, що виникли внаслідок пандемії COVID-19. Однак у 2021 році питома вага грошей та їх еквівалентів зменшилася до 8,20%, що може свідчити про поліпшення фінансової стабільності компанії.

У цілому, компанія зазнала значних змін в своєму фінансовому стані протягом трьох років, але зберігає стійку позицію на ринку.

Також потрібно проаналізувати структуру пасивів АТ «ФАРМАК» за 2019-2021 роки (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

### Аналіз динаміки і структури пасивів АТ «ФАРМАК» за 2019-2021 рр.

Показники	2019 р.		2020 р.		2021 р.	
	тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %
1	2	3	4	5	6	7
Зареєстрований капітал	36366	0,55	36366	0,43	36366	0,39
Додатковий капітал	55059	0,83	51375	0,61	58238	0,62
Нерозподілений прибуток	5131110	77,23	6184734	73,39	7193150	76,40
Вилучений капітал	-3298	-0,05	-3298	-0,04	-3298	-0,04
Неконтрольована частка	-7668	-0,12	-19612	-0,23	-23237	-0,25
Пенсійні зобов'язання	145493	2,19	150635	1,79	167782	1,78
Довгострокові кредити банків	177116	2,67	296468	3,52	177904	1,89
Інші довгострокові зобов'язання	153200	2,31	127336	1,51	99966	1,06
Поточні зобов'язання і забезпечення	956722	14,40	1603546	19,03	1708713	18,15
Всього пасивів	6644100	100,00	8427550	100,00	9415584	100,00

*Джерело: сформовано автором на основі [30-32]*

Загальний ріст пасивів компанії з 2019 по 2021 роки склав 2771484 тис. грн., що є дуже значною зміною. У цілому, збільшення пасивів компанії відбулося за рахунок зростання нерозподіленого прибутку, додаткового

капіталу, пенсійних зобов'язань та поточних зобов'язань і забезпечення.

Найбільш значні зміни у пасивах компанії відбулися у додатковому капіталі, нерозподіленому прибутку, довгострокових кредитах банків та поточних зобов'язаннях і забезпеченні.

У 2021 році додатковий капітал збільшився на 6863 тис. грн. порівняно з 2020 роком, а нерозподілений прибуток збільшився на 1008416 тис. грн. У той же час, довгострокові кредити банків зменшилися на 118564 тис. грн. порівняно з 2020 роком, а поточні зобов'язання та забезпечення збільшилися на 105167 тис. грн.

Більш того треба звернути увагу на негативні зміни у неконтрольованій частці та інших довгострокових зобов'язаннях, які зменшилися відповідно на 15569 тис. грн. та 53234 тис. грн. за період з 2019 по 2020 рік.

Можна зазначити, що в 2021 році питома вага пенсійних зобов'язань та становила 1,78% і, що є значно меншим за 2019 рік (2,19%), що може свідчити про позитивний вплив управління ризиками на фінансові результати компанії.

Отже, загальна динаміка фінансових показників компанії є позитивною, що свідчить про її стабільний розвиток та здатність генерувати прибуток. Однак, слід звернути увагу на окремі показники, які можуть відображати ризики для компанії, такі як зростання поточних зобов'язань та зменшення довгострокових кредитів банків.

Для повної картини потрібно також проаналізувати доходи, витрати та чистий прибуток банку за відповідний період (див. таблицю 2.4).

*Таблиця 2.4*

**Доходи, витрати та чистий прибуток АТ «ФАРМАК» за 2019-2021 рр., тис.**

**грн**

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.
	млн.грн	млн.грн	млн.грн
Чистий дохід від реалізації продукції	6541750	7515344	8432677
Собівартість реалізованої продукції	-2826842	-3175517	-3527344
Валовий прибуток	3714908	4339827	4905333
Інші операційні доходи	31082	23421	25345



## Продовження таблиці 2.4

Адміністративні витрати	-746520	-857005	-987421
Витрати на збут	-1397411	-1439320	-1473902
Інші операційні витрати	-369287	-518904	-708802
Інші доходи	97501	42858	45644
Інші витрати	-51082	-181119	-161532
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-209013	-272003	-293466
Чистий фінансовий результат	1055689	1137755	1351199

*Джерело: сформовано автором на основі [30-32]*

За три роки чистий дохід від реалізації продукції збільшився на 28,9%, з 6 541 750 млн. грн в 2019 році до 8 432 677 млн. грн в 2021 році. Одночасно собівартість реалізованої продукції збільшувалась з року на рік, що може бути зв'язано зі збільшенням вартості виробництва або інших факторів. Валовий прибуток збільшився на 31,9% за три роки, з 3 714 908 млн. грн в 2019 році до 4 905 333 млн. грн в 2021 році. Це свідчить про те, що компанія змогла збільшити свої прибутки, не зважаючи на збільшення собівартості. Інші операційні доходи і витрати були відносно стабільними протягом цього періоду. Адміністративні витрати збільшилися на 32,2% за три роки, з 746 520 млн. грн в 2019 році до 987 421 млн. грн в 2021 році. Це може бути пов'язано зі збільшенням діяльності компанії або збільшенням вартості адміністративних послуг. Витрати на збут збільшилися на 5,1% за три роки, з 1 397 411 млн. грн в 2019 році до 1 473 902 млн. грн в 2021 році. Це може свідчити про збільшення зусиль компанії щодо збуту продукції. Інші операційні витрати збільшилися на 92,1% за три роки, з 369 287 млн. грн в 2019 році до 708 802 млн. грн в 2021 році. Це може бути пов'язано зі збільшенням обсягу діяльності компанії або зі зміною природи діяльності, наприклад, збільшенням витрат на наукові дослідження та розвиток. Інші доходи і витрати збільшувалися і зменшувалися протягом трьох років, але загалом не мали значного впливу на фінансовий результат компанії. Витрати (дохід) з податку на прибуток збільшилися на 40,2% за три роки, з 209 013 млн. грн в 2019 році до 293 466 млн. грн в 2021 році. Це може бути пов'язано зі збільшенням обсягу прибутку компанії та зміною податкового законодавства.

Чистий фінансовий результат збільшився на 28,1% за три роки, з 1 055 689 млн. грн в 2019 році до 1 351 199 млн. грн в 2021 році. Це може свідчити про успішність фінансових інвестицій компанії або зменшення витрат на фінансову діяльність.

Загалом, можна сказати, що компанія змогла збільшити свої прибутки та чистий фінансовий результат протягом трьох років, проте збільшення деяких видів витрат, зокрема адміністративних та податкових, можуть становити виклик для подальшого розвитку компанії.

SWOT-аналіз АТ «ФАРМАК» дозволить проаналізувати сильні та слабкі сторони компанії, а також можливості та загрози її діяльності на ринку фармацевтики.

Сильні сторони: ФАРМАК має великий асортимент продукції, який охоплює більш ніж 20 терапевтичних груп. Компанія має сучасні виробничі потужності та високі технології виробництва, що дозволяє виготовляти високоякісні медичні препарати. ФАРМАК є однією з найбільших фармацевтичних компаній в Україні та має досвід роботи на міжнародному ринку. Компанія активно займається дослідженнями та розвитком нових лікарських засобів.

Слабкі сторони: значна частина продукції ФАРМАК виробляється для внутрішнього ринку, що залежить від економічної ситуації в країні. Компанія має конкурентів на місцевому та міжнародному ринку фармацевтики. ФАРМАК не має власних дослідницьких центрів та розробок у країнах, де вона працює.

Можливості: розширення ринку збуту шляхом відкриття нових ринків за кордоном та встановлення партнерських відносин з місцевими партнерами. Розвиток та виготовлення нових лікарських засобів, що може призвести до збільшення асортименту продукції компанії та збільшення прибутку. Розвиток інноваційних технологій, таких як цифрові технології та маркетингові інструменти, що допоможуть покращити ефективність продажів та збільшити ринкову частку компанії.

Загрози: зміни у законодавстві щодо регулювання фармацевтичного ринку можуть негативно вплинути на діяльність компанії. Негативні наслідки глобальної економічної кризи можуть призвести до скорочення споживчої платоспроможності та зменшення попиту на лікарські засоби. Конкуренція на ринку фармацевтики може збільшуватись, що може призвести до зменшення прибутку компанії та зменшення її ринкової частки.

Загалом, SWOT-аналіз ФАРМАК показує, що компанія має сильні сторони та можливості для розвитку, але також є слабкі сторони та загрози, на які слід звернути увагу при плануванні стратегії розвитку. Для успішного функціонування на ринку фармацевтики ФАРМАК необхідно вирішувати проблеми та знаходити нові можливості для розвитку продукції та розширення ринку збуту. Для зменшення впливу слабких сторін та загроз, ФАРМАК може використовувати такі стратегії як, зміцнення бренду: ФАРМАК може зосередитись на покращенні іміджу компанії та продуктів, щоб збільшити впізнаваність бренду та залучати більше клієнтів.

Розширення асортименту: ФАРМАК може розширити свій асортимент продукції, щоб задовольнити потреби різних груп клієнтів, збільшити свій ринковий діапазон та знизити ризик втрати ринкової частки.

Партнерство та злиття: ФАРМАК може розглядати можливість укладання партнерських угод з іншими компаніями, що може забезпечити доступ до нових технологій та ринків збуту. Також можна розглядати можливість злиття з іншими фармацевтичними компаніями, що може допомогти збільшити масштаб діяльності та конкурентоспроможність.

Інновації: ФАРМАК може активно вкладати кошти в науково-дослідну роботу та розробку нових лікарських засобів, що може покращити її позиції на ринку та збільшити прибуток компанії.

Розвиток електронної комерції: ФАРМАК може зосередитись на розвитку онлайн-продажів, щоб забезпечити зручність та доступність продуктів для клієнтів, збільшити ринкову частку та знизити витрати на дистрибуцію.

Застосування таких стратегій може допомогти підприємству підвищити ефективність своєї діяльності та забезпечити стійке позиціонування на ринку. Одна з можливих можливостей - це розширення своєї географічної присутності, наприклад, входження на нові ринки в країнах з високим попитом на лікарські засоби, а також популяризація своїх продуктів в Інтернеті. Додаткові можливості можуть полягати в розробці нових продуктів або розширенні асортименту, що задовольняють нові потреби та вимоги клієнтів.

Загрози для ФАРМАК можуть включати зміни в законодавстві про ліки, що може вплинути на діяльність компанії, зростання конкуренції в галузі, що може позбавити ФАРМАК від частки ринку та знизити прибуток, та ризик втрати клієнтів через негативний імідж або поганий сервіс.

Отже, SWOT-аналіз дозволяє ФАРМАК зрозуміти його сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози на ринку, що дає компанії можливість розробити більш ефективну та точну стратегію розвитку та підвищити свою конкурентоспроможність.

## 2.2. Основні підходи до організації комерційної діяльності підприємства

Для організації комерційної діяльності ФАРМАК використовуються різні підходи. Основні з них наступні: виробництво лікарських засобів власної марки. ФАРМАК має власну лінію виробництва лікарських засобів, що дозволяє компанії контролювати якість продукції та регулювати її вартість. Крім того, цей підхід дозволяє забезпечити широкий асортимент продукції.

Розробка та виробництво лікарських засобів на замовлення. ФАРМАК пропонує послуги розробки та виробництва лікарських засобів на замовлення. Цей підхід дозволяє компанії займати лідерські позиції на ринку, задовольняючи індивідуальні потреби клієнтів [33].

Маркетингові дослідження та аналіз ринку. ФАРМАК використовує маркетингові дослідження та аналіз ринку для виявлення потреб споживачів та

попиту на нові продукти. Це дозволяє компанії розробляти ефективні стратегії розвитку та планування маркетингових заходів.

Участь у торговельних виставках та конференціях. ФАРМАК бере участь у різних торговельних виставках та конференціях, що дозволяє компанії залучати нових клієнтів та партнерів, розширювати свій бізнес та ділитися дослідженнями з іншими гравцями на ринку. Такі заходи дозволяють знайти нові можливості для збільшення свого обсягу продажів та розширення своїх продуктів.

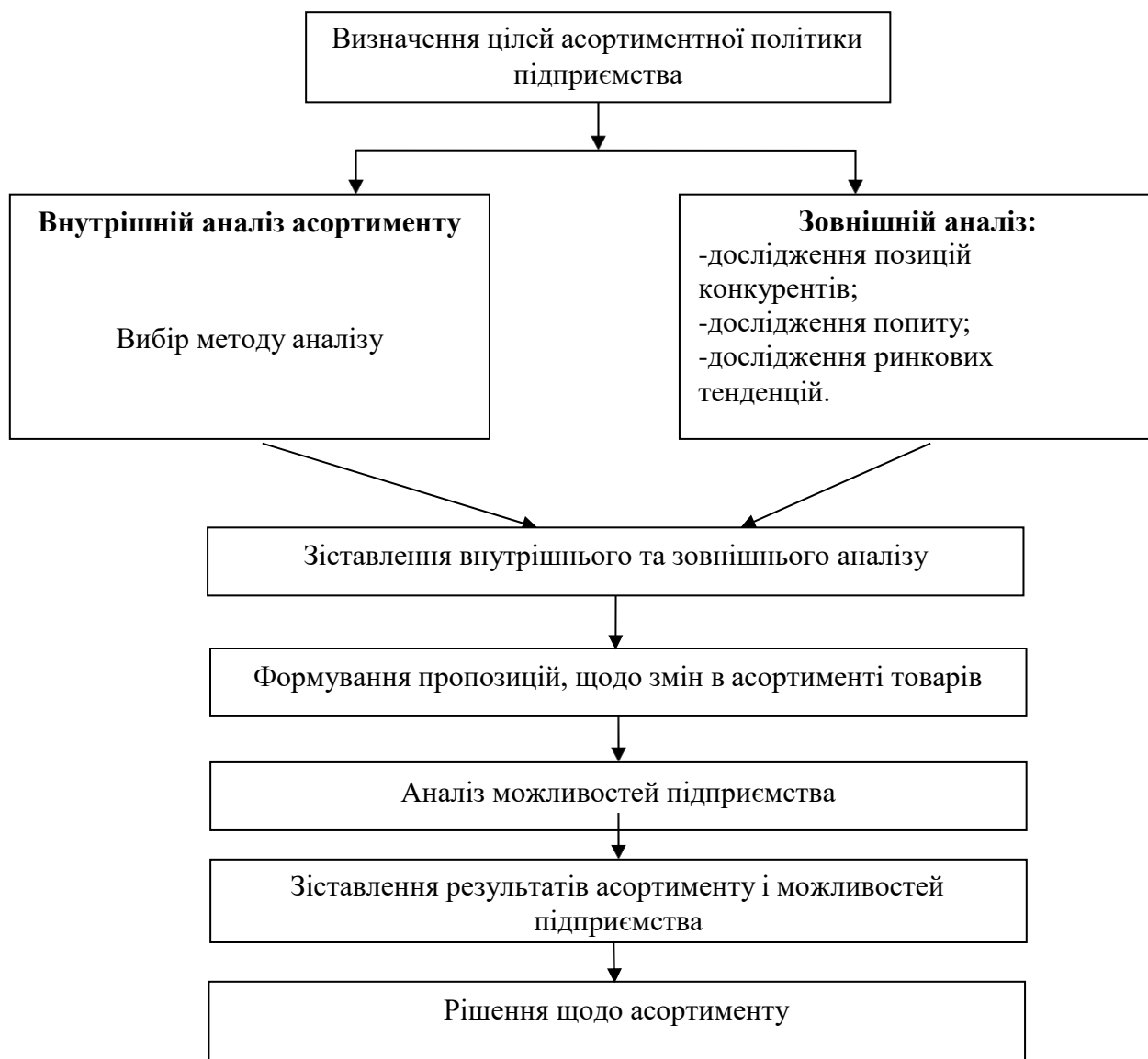
Розвиток дистрибуційної мережі. ФАРМАК зосереджується на розвитку своєї дистрибуційної мережі для забезпечення максимальної наявності своїх продуктів на ринку та забезпечення доступності для споживачів.

Створення партнерських відносин. ФАРМАК займається створенням партнерських відносин з іншими компаніями, що дозволяє їй розширювати свій бізнес та забезпечувати взаємовигідне співробітництво.

Запровадження новітніх технологій та інновацій. ФАРМАК ставить перед собою завдання використовувати новітні технології та інновації в своїй діяльності, що дозволяє компанії підтримувати свої лідерські позиції на ринку та розширювати свої можливості [34].

Отже, комерційна діяльність АТ «ФАРМАК» базується на комплексному підході, що включає в себе розробку та виробництво власної продукції, маркетингові дослідження та аналіз ринку, участь у торговельних виставках та конференціях, розвиток дистрибуційної мережі, створення партнерських відносин та використання новітніх технологій та інновацій.

АТ «ФАРМАК» є одним з найбільших фармацевтичних виробників в Україні, тому формування асортименту товарів у компанії є складним і багатоетапним процесом, який вимагає постійної аналітики ринку та потреб споживачів. Дослідимо етапність формування товарного асортименту підприємства АТ «ФАРМАК» (рис 2.1).



**Рис.2.1.** Формування асортименту продукції підприємства АТ «ФАРМАК»

*Джерело: сформовано автором*

Підприємство АТ «ФАРМАК» проводить ретельний аналіз та формує перспективний товарний асортимент своєї продукції, враховуючи обґрунтування кожної позиції з асортиментного переліку товарів. Для цього менеджер підприємства вивчає попит на продукцію та співпрацює з керівництвом, щоб визначити, який асортимент товарів є найбільш привабливим для продажу на даному етапі, а який менш привабливий [35].

Реалізація продукції підприємства може бути різноманітною і залежить від специфіки конкретного бізнесу. Однак, у загальному розумінні реалізація продукції охоплює дуже багато етапів, тому проаналізуємо структуру реалізації продукції підприємства АТ «ФАРМАК» за період 2019-2021 рр. (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

## Структура реалізації продукції підприємства АТ «ФАРМАК»

Асортимент продукції	Роки			Відхилення, % (+;-)		
	2019	2020	2021	2020/2019	2021/2020	2021/2019
Чистий дохід від реалізації	100%	100%	100%	-	-	-
Протизастудні засоби	20,7	21,3	22,3	2,90	4,69	7,73
Ендокринологічний портфель	11,5	10,7	10,9	-6,96	1,87	-5,22
Гастроентерологічний портфель	10,2	10,3	10,7	0,98	3,88	4,90
Неврологічний портфель	8,1	8,2	8,5	1,23	3,66	4,94
Кардіологічний портфель	6,2	7,1	6,8	14,52	-4,23	9,68
Проти інфекційний портфель	6,1	9,2	9,4	50,82	2,17	54,10
Інші засоби	37,2	33,2	31,4	-10,75	-5,42	-15,59

*Джерело: сформовано автором на основі [30-32]*

Проти застудні засоби та проти інфекційний портфель показують позитивне зростання в усі три роки, з особливо високим зростанням у 2020 і 2021 роках. Інші засоби, з іншого боку, показують негативний тренд зменшення продажів у всі три роки, з особливо великим спадом у 2021 році. Ендокринологічний портфель та кардіологічний портфель також показують негативне зростання в 2019-2021 роках, але кардіологічний портфель мав дуже позитивний рік у 2020 році, перш ніж відчувати спад в 2021 році. Гастроентерологічний портфель та неврологічний портфель показують стабільне зростання в усі три роки, з невеликим спадом у 2021 році для гастроентерологічного портфелю. У загальному, можна сказати, що компанія має деякі успішні продукти (проти застудні засоби та проти інфекційний портфель), але також є продукти, які потребують уваги (ендокринологічний портфель та кардіологічний портфель). Компанія може вважати зміну стратегії відносно продуктів, які показують негативний розвиток, зосереджуючись на успішних продуктах та можливих нових ринках для зростання.

Дуже важливим є також аналіз реалізації цих самих товарів, та витрати на їх реалізацію для повного аналізу підходів до організації комерційної діяльності підприємства. Дохід від реалізації продукції підприємства визначається шляхом вирахування від загального обсягу продажів вартості сировини, витрат на

виробництво, а також інших витрат, пов'язаних зі зберіганням, логістикою та маркетингом. Розглянемо дохід від реалізації за період 2019-2021 рр. (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

### Дохід від реалізації АТ «ФАРМАК» за період 2019-2021 рр.

Показник	2019р.		2020р.		2021р.	
	тис.грн.	%	тис.грн.	%	тис.грн.	%
Виручка від реалізації готової продукції	6329902	96,76	7309256	97,26	8345476	97,47
Виручка від реалізації готової продукції	180828	2,76	187037	2,49	191048	2,23
Інша виручка	31020	0,47	19051	0,25	25487	0,30
Всього	6541750	100,00	7515344	100,00	8562011	100,00

*Джерело: сформовано автором на основі [30-32]*

За цими даними, загальний обсяг виручки збільшився з 6,5 мільярдів гривень у 2019 році до 8,5 мільярдів гривень у 2021 році. Водночас, відсотковий приріст виручки у 2020 та 2021 роках був більш високим, ніж у 2019 році. За таблицею видно, що основна діяльність компанії – реалізація готової продукції - становила більше 96% всієї виручки в усі три роки. При цьому, відсоток виручки від реалізації готової продукції зрос на 0,5% у 2020 році, та на 0,2% у 2021 році порівняно з 2019 роком. Також можна зазначити, що виручка від іншої діяльності, включаючи, наприклад, здачу в оренду нерухомості, складала менше 1% всієї виручки в усі три роки. Загалом, таблиця показує, що компанія продовжує зростати та стабілізувати свою діяльність на ринку. Тепер розглянемо собівартість реалізації даної продукції (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

### Собівартість реалізації АТ «ФАРМАК» за період 2019-2021 рр.

Показники	2019р.		2020р.		2021р.	
	тис.грн.	%	тис.грн.	%	тис.грн.	%
Сировина та матеріали	1739882	61,55	1865758	58,75	2107801	59,17
Витрати на персонал	401167	14,19	533863	16,81	622775	17,48
Собівартість товарів на перепродаж	71662	2,54	62474	1,97	65584	1,84
Роялті	167864	5,94	182542	5,75	195634	5,49
Знос та амортизація	185504	6,56	237994	7,49	258279	7,25
Ремонт та обслуговування основних засобів	133955	4,74	162233	5,11	179933	5,05



## Продовження таблиці 2.7

Витрати на електроенергію, водопостачання та інші комунальні послуги	108425	3,84	106057	3,34	104041	2,92
Інші витрати	18383	0,65	24596	0,77	27985	0,79
Всього	2826842	100,00	3175517	100,00	3562032	100,00

*Джерело: сформовано автором на основі [30-32]*

Загальна сума витрат зросла з 2,826,842 тис. грн. до 3,562,032 тис. грн. протягом цього періоду. Витрати на персонал збільшились з 401,167 тис. грн. до 533,863 тис. грн., що становить збільшення на 33%. Це може бути пов'язано зі збільшенням кількості співробітників або з підвищенням заробітної плати. Собівартість товарів на перепродаж зменшились з 71,662 тис. грн. до 65,584 тис. грн. протягом цього періоду. Це означає, що компанія може бути більш ефективною в управлінні своїми запасами та виробництві. Роялті зросла з 167,864 тис. грн. до 195,634 тис. грн., що становить збільшення на 16,5%. Це може бути пов'язано зі збільшенням обсягу продажів або з підвищенням ставок роялті. Знос та амортизація збільшилась з 185,504 тис. грн. до 258,279 тис. грн., що становить збільшення на 39%. Це може бути пов'язано зі збільшенням кількості основних засобів, які були придбані компанією. Ремонт та обслуговування основних засобів збільшились з 133,955 тис. грн. до 179,933 тис. грн., що становить збільшення на 34,3%. Це може бути пов'язано зі збільшенням кількості основних засобів, що потребують ремонту та обслуговування. Витрати на електроенергію, водопостачання та інші комунальні послуги зменшились з 108,425 тис. грн. до 104,041 тис. грн., що становить зниження на 4,1%. Це може бути пов'язано зі зменшенням використання електроенергії, води та інших комунальних послуг у результаті збільшення ефективності використання ресурсів. Інші витрати збільшились з 18,383 тис. грн. до 27,985 тис. грн., що становить збільшення на 52,2%. Це може бути пов'язано зі збільшенням витрат на маркетинг, рекламу та інші необхідні витрати для забезпечення діяльності компанії.

Загальна картина показує, що компанія збільшила свої витрати на персонал, роялті, знос та амортизацію, ремонт та обслуговування основних засобів та інші витрати. У той же час, вона знизила свої витрати на електроенергію, водопостачання та інші комунальні послуги. Така динаміка витрат може бути пов'язана зі змінами в стратегії компанії, змінами на ринку або змінами у споживацьких звичках.

Для аналізу підходів до організації комерційної діяльності підприємства дуже важливим є маркетинг. Маркетинг є дуже важливим для будь-якого підприємства. Основна мета маркетингу – забезпечити успішний продаж товарів або послуг. Це досягається шляхом вивчення потреб і бажань цільової аудиторії, створення ефективних стратегій продажу, реклами і просування продукту на ринку. Маркетинг також допомагає встановити позицію бренду на ринку та збільшити свідомість про товари та послуги підприємства серед потенційних клієнтів. Він допомагає виявити конкурентні переваги підприємства і вирішити, які можуть бути використані для покращення продажів і збільшення прибутку. Крім того, маркетинг дозволяє вивчати ринок та змінювати стратегії продажу, щоб збільшити ефективність роботи підприємства. Маркетингові дослідження можуть допомогти виявити нові ринки або можливості розширення існуючих ринків.

Витрати на реалізацію та збут також є дуже важливим показником для загальної оцінки, розглянемо їх у табл. 2.8.

*Таблиця 2.8*

**Витрати на реалізацію та збут АТ «ФАРМАК» за період 2019-2021 рр.**

Показник	2019р.		2020р.		2021р.	
	тис.грн.	%	тис.грн	%	тис.грн	%
Витрати на маркетинг та рекламу	587443	41,70	598273	41,57	601257	40,26
Витрати на персонал	353861	25,12	418028	29,04	448322	30,02

## Продовження таблиці 2.8

Витрати представництв	183826	13,05	161387	11,21	165489	11,08
Витрати на транспортування та зберігання	118357	8,40	103434	7,19	109588	7,34
Знос та амортизація	88780	6,30	92260	6,41	98365	6,59
Реєстраційні збори	31326	2,22	24317	1,69	21235	1,42
Обслуговування основних засобів	23914	1,70	22952	1,59	25687	1,72
Інші витрати	21286	1,51	18669	1,30	23648	1,58
Всього	1408793	100,00	1439320	100,00	1493591	100,00

*Джерело: сформовано автором на основі [30-32]*

Загальна сума витрат зросла з 2019 до 2021 року на 6,5%, що свідчить про збільшення витрат компанії в цілому. Зокрема, збільшення витрат спостерігається в категоріях «Витрати на персонал» і «Витрати представництв», що може свідчити про збільшення кількості працівників і/або активізацію маркетингових заходів та збільшення кількості делегацій. З іншого боку, витрати на маркетинг та рекламу не зазнали значних змін, але скоротилися у 2021 році порівняно з 2020 роком. Це може свідчити про зниження активності в рекламних заходах у зв'язку з пандемією та змінними умовами на ринку. Витрати на транспортування та зберігання, знос та амортизація, реєстраційні збори, обслуговування основних засобів і інші витрати також зменшилися у 2021 році порівняно з 2020 роком, але все ж є значними витратами для компанії.

### 2.3. Оцінка рівня ефективності організації комерційної діяльності підприємства

Оцінка ефективності комерційної діяльності організації є важливим етапом у розвитку будь-якого бізнесу. Це допомагає оцінити, наскільки успішно організація виконує свої цілі та завдання, які результати були досягнуті і як можна покращити роботу в майбутньому. Для оцінки рівня ефективності комерційної діяльності організації необхідно зібрати і проаналізувати відповідні дані, порівняти їх зі стандартами і показниками, що

характерні для галузі, та зробити висновки про те, як можна покращити роботу в майбутньому.

Організація АТ «ФАРМАК» спрямовує свої зусилля на створення ефективної комерційної діяльності, що передбачає визначення факторів, які впливають на її ефективність, а також на структуру та обсяги продажу. Для того, щоб детально вивчити ці фактори та визначити ефективність організації, буде проаналізовано організаційно-економічний механізм комерційної діяльності АТ «ФАРМАК».

Для забезпечення ефективної комерційної діяльності «ФАРМАК» використовує організаційно-економічний механізм, який складається з наступних елементів:

**Виробництво:** «ФАРМАК» має сучасні виробничі потужності, оснащені найсучаснішим обладнанням, що дозволяє виробляти якісні медичні препарати великого асортименту. **Маркетинг та реклама:** «ФАРМАК» активно просуває свої продукти на ринку, використовуючи різноманітні канали комунікації, такі як телебачення, радіо, інтернет, журнали та газети. Крім того, компанія проводить науково-практичні конференції та семінари для фахівців зі сфери медицини та фармацевтики.

**Дистрибуція:** «ФАРМАК» має добре розвинуту систему дистрибуції, що дозволяє ефективно постачати свої продукти в різні країни світу. Компанія має власні склади та логістичні центри, які забезпечують швидку доставку продуктів до клієнтів. **Фінансове управління:** «ФАРМАК» використовує сучасні методи фінансового управління, що дозволяє ефективно контролювати витрати та доходи компанії, а також планувати майбутні інвестиції.

**Кадрове управління:** «ФАРМАК» прагне залучати до своєї команди висококваліфікованих фахівців, які забезпечують якість виробництва та ефективну роботу компанії в цілому. Крім того, компанія забезпечує своїх працівників різноманітними програмами навчання та розвитку, що дозволяє підвищувати рівень їхньої професійної майстерності.

Інновації: «ФАРМАК» ставить перед собою завдання розробляти та впроваджувати нові технології та препарати, що дозволяє займати лідерські позиції на ринку та забезпечувати конкурентну перевагу компанії.

Узагальнюючи, організаційно-економічний механізм комерційної діяльності «ФАРМАК» базується на високій якості виробництва, ефективній маркетинговій та рекламній стратегії, добре розвинутій системі дистрибуції, сучасних методах фінансового та кадрового управління, інноваційних підходах та постійному підвищенні кваліфікації працівників. Всі ці елементи дозволяють компанії «ФАРМАК» успішно конкурувати на ринку та забезпечувати стабільний розвиток [36].

Для того, щоб зрозуміти, наскільки успішно це підприємство займається комерційною діяльністю, важливо оцінити головні групи показників, що характеризують його функціонування та комерційну діяльність. Було визначено три групи показників, які відображають частку ринку, прибутковість комерційної діяльності та ефективність витрат на реалізацію збутової стратегії за досліджуваний період. Ці показники для АТ «ФАРМАК» наведено в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

**Ефективність реалізації комерційної діяльності підприємства АТ  
«ФАРМАК» за період 2019-2021 рр.**

Показник	Роки			Абсолютне відхилення, тис.грн. (пункт) (+;-)			Відносне відхилення, % (+;-)		
	2019	2020	2021	2020/2019	2021/2020	2021/2019	2020/2019	2021/2020	2021/2019
<b>1 група - показники визначення частки ринку підприємства</b>									
Частка підприємства на ринку, %	6,1	5,7	5,9	-0,4	0,2	-0,2	-6,56	3,51	-3,28
Темп зростання ринкової частки, коеф.	0,3	-0,6	0,3	-0,99	1,005	0,012	-293,79	-153,44	3,55

<b>2 група – показники визначення прибутковості збутової діяльності</b>									
Темп росту прибутку від реалізації, %.	-2,34	14,27	23,1	16,61	8,83	25,44	- 709,8 3	61,88	1087,1 8
Темп росту дебіторської заборгованості, %.	-8,86	0,63	26,59	9,49	25,96	35,45	- 107,1 1	4120, 6	103,00
Рентабельність продукції, %	231	236	230	5	-6	-1	,16 <sup>2</sup>	-2,54	-0,43
Рентабельність продажу, %	1,47	-1,18	1,21	-2,65	2,39	-0,26	- 180,2 7	-202	-17,69
<b>3 група - показники визначення ефективності збутових витрат</b>									
Збутові витрати	139741 1	143932 0	151273 1	4190 9	7341 1	11532 0	3,00	5,10	8,25
Темп росту (спаду) збутових витрат, %.	4,14	2,90	5,10	-1,24	2,20	0,96	- 29,95	75,88	23,20
Рентабельність витрат на маркетинг і збут, %	4,7	5,25	6,1	0,55	0,85	1,4	11,70	16,19	29,79

*Джерело: сформовано автором на основі [30-32].*

Аналізуючи першу групу показників можна сказати що, темп росту прибутку від реалізації підприємства зріс на 14,27% у 2020 році порівняно з 2019 роком і на 23,1% у 2021 році порівняно з 2020 роком. Таким чином, можна сказати, що підприємство ФАРМАК показує добрі результати збільшення прибутку від реалізації. Темп росту дебіторської заборгованості показує, що він зменшувався у 2019 та 2020 роках (-8,86% та 0,63% відповідно), але стрімко зріс у 2021 році (на 26,59%). Це може свідчити про погіршення управління заборгованістю підприємства у 2021 році порівняно з попередніми роками.

Рентабельність продукції вказує на те, який відсоток прибутку підприємство отримує на кожну одиницю продукції. Вона збільшилася на 5% у 2020 році порівняно з 2019 роком, але зменшилася на 6% у 2021 році порівняно з 2020 роком.

Рентабельність продажу показує, скільки залишається від кожного продажу як прибуток. Вона зменшилася на 1,18% у 2020 році порівняно з 2019 роком, але зросла на 1,21% у 2021 році порівняно з 2020 роком. Також в таблиці присутні відносні та абсолютні відхилення показників.

Наприклад, темп росту прибутку від реалізації в 2021 році порівняно з 2019 роком збільшився на 25,44%, що є абсолютним відхиленням. А відносне відхилення цього показника відображає, що темп росту прибутку від реалізації в 2021 році порівняно з 2019 роком збільшився на 1087,18%. Такі показники дають можливість оцінити динаміку змін і показати, наскільки значними вони є. Загалом, з цієї таблиці можна зробити висновок, що підприємство ФАРМАК показує добрі результати щодо збільшення прибутку від реалізації, але є проблеми управління дебіторською заборгованістю.

Рентабельність продукції і продажу мають коливання, але загалом за три роки вони не змінилися значно. Відносні і абсолютні відхилення показників дають можливість визначити значність змін та їхню динаміку.

Аналізуючи третю групу показників можна сказати що, збутові витрати зросли на 8,25% відносно 2019 року, що свідчить про збільшення обсягу продажів компанією. Темп зростання збутових витрат з 2019 до 2020 року зменшився на 1,24%, але з 2020 до 2021 року збільшився на 2,20%, що може вказувати на відновлення зростання обсягу продажів після кризового 2020 року. Рентабельність витрат на маркетинг і збут зросла на 29,79% відносно 2019 року, що свідчить про ефективність збутових стратегій компанії.

Загалом, в таблиці представлені позитивні показники щодо збільшення збутових витрат та покращення рентабельності витрат на маркетинг і збут, що свідчить про стійкий розвиток підприємства ФАРМАК. Однак, темп зростання збутових витрат може потребувати уваги та аналізу, щоб забезпечити стале збільшення продажів та підтримання рентабельності компанії.

Для отримання більш докладної інформації про ефективність комерційної діяльності, ми визначимо основні фінансові показники досліджуваної компанії за період з 2019 по 2021 рік ( табл. 2.10).

**Основні показники фінансового стану підприємства АТ «ФАРМАК» за  
період 2019-2021 рр.**

Показник	Роки			Відхилення (+;-)	
	2019	2020	2021	2021/2020	2021/2019
Фінансова незалежність	0,78	0,74	0,77	4,05	-1,28
Оборотність оборотних активів	0,34	0,28	0,21	-25,00	-38,24
Оборотність активів	0,13	0,15	0,15	0,00	15,38
Оборотність дебіторської заборгованості	0,74	0,78	0,82	5,13	10,81
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,08	0,78	0,45	-42,31	462,50
Рентабельність активів, %	0,33	0,27	0,29	7,41	-12,12
Рентабельність реалізації, %	1,47	-1,18	1,21	-202,54	72,31

*Джерело: сформовано автором на основі [30-32].*

Ця таблиця містить показники фінансової діяльності компанії за три роки – 2019, 2020 та 2021 роки, а також відхилення цих показників у порівнянні з попереднім роком. Давайте розглянемо кожен показник окремо: Фінансова незалежність - відображає співвідношення власного та залученого капіталу в компанії. У 2021 році цей показник збільшився на 4,05% порівняно з 2020 роком, але залишився нижчим на 1,28% порівняно з 2019 роком.

Оборотність оборотних активів – показує, скільки разів компанія обертає свої оборотні активи за рік. У 2021 році цей показник зменшився на 25% порівняно з 2020 роком та на 38,24% порівняно з 2019 роком. Це може свідчити про зменшення ефективності використання оборотних активів компанією.

Оборотність активів - відображає ефективність використання всіх активів компанією. У 2021 році цей показник залишився на одному рівні з 2020 роком, але збільшився на 15,38% порівняно з 2019 роком.



Оборотність дебіторської заборгованості - показує, скільки разів компанія обертає свою дебіторську заборгованість за рік. У 2021 році цей показник збільшився на 5,13% порівняно з 2020 роком та на 10,81% порівняно з 2019 роком.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності - показує, наскільки легко компанія може погасити свої поточні зобов'язання. У 2021 році цей показник зменшився на 42,31% порівняно з 2020 роком, але збільшився на 462,50% порівняно з 2019 роком. Це може свідчити про зниження ліквідності компанії в 2021 році. Рентабельність активів - показує, який прибуток компанія отримує від своїх активів. У 2021 році цей показник збільшився на 7,41% порівняно з 2020 роком, але зменшився на 12,12% порівняно з 2019 роком.

Рентабельність реалізації - відображає, який прибуток компанія отримує від продажу своїх товарів або послуг. У 2021 році цей показник збільшився на 72,31% порівняно з 2020 роком, але зменшився на 202,54% порівняно з 2019 роком.

Загальна тенденція в 2021 році полягає в тому, що більшість показників покращилися порівняно з попереднім роком, але залишаються нижчими, ніж у 2019 році. Водночас, коефіцієнт абсолютної ліквідності зменшився значно порівняно з попереднім роком, що може свідчити про зниження ліквідності компанії. Рентабельність реалізації покращилася значно порівняно з попереднім роком, але залишається нижчою, ніж у 2019 році. Однак, загальний аналіз цих показників дасть більш повну картину про фінансовий стан компанії.

## РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ  
ПІДПРИЄМСТВА АТ «ФАРМАК»

## 3.1. Підвищення ефективності та напрями комерційної діяльності

Комерційна діяльність – це будь-яка діяльність, спрямована на отримання прибутку шляхом продажу товарів або послуг. Це може бути будь-яка діяльність, яка здійснюється з метою збільшення прибутку підприємства або компанії. Комерційна діяльність може бути різноманітною, включаючи виробництво, продаж, маркетинг, рекламу, логістику, дистрибуцію, обслуговування клієнтів та багато іншого.

У складі механізму управління комерційною діяльністю зазвичай виокремлюють такі складові (рис. 3.1):



**Рис. 3.3.** Сутність та елементи економічного механізму управління

*Джерело: [37]*

Комерційна діяльність є основним джерелом доходів для більшості підприємств та компаній. Успіх комерційної діяльності залежить від багатьох факторів, таких як конкуренція на ринку, якість продукту або послуги, цінова політика, маркетингові стратегії та інші. Ефективне управління комерційною діяльністю може допомогти забезпечити стабільний ріст і прибуток для компанії.

При розробці даного механізму, одним з вирішальних аспектів є встановлення унікальних цільових показників (тобто цільового рівня) та аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на комерційну діяльність аеропорту в певних умовах (тобто на аналітичному рівні) (див. рис. 3.2).



**Рис. 3.2.** Фактори впливу внутрішнього та зовнішнього середовища на управління комерційною діяльністю АТ «ФАРМАК»

*Джерело: сформовано автором на основі [37; 38]*

Умови розвитку ринкових відносин збільшують значення комерційної діяльності як головного фактора успішного господарювання різних підприємств. Проте, повільні та часто суперечливі реформи економіки, тривала

економічна криза, правова невизначеність та зростання конкуренції на ринку споживчих товарів, створили нові умови для господарювання, які послабили економічну стабільність та конкурентоспроможність виробничих підприємств. В даний момент, в комерційній діяльності зайнято більше людей та організацій, ніж у виробництві, тому особливо важливо правильно управляти комерційною діяльністю підприємства, щоб підвищити обсяг товарообігу. У цій ситуації, важливо удосконалювати організацію комерційної діяльності, впроваджувати науково-технічні розробки та сучасні технології та вибирати найефективніші з них [38].

Управління комерційною діяльністю є ключовим елементом успішного функціонування будь-якого підприємства. Це охоплює всі аспекти продажу товарів та послуг, від планування та розробки продуктів до маркетингових досліджень, ціноутворення, реклами, продажу та підтримки клієнтів. Для ефективного управління комерційною діяльністю необхідно мати глибокі знання про ринок, конкурентів та клієнтів, а також про технології виробництва та дистрибуції. Крім того, необхідно мати гнучкість та здатність швидко реагувати на зміни в економічному середовищі та на ринку.

Важливим елементом управління комерційною діяльністю є розробка стратегії, яка відповідає на потреби та очікування клієнтів, визначає конкурентні переваги та підтримує підприємство у досягненні своїх цілей. Крім того, важливо контролювати результати комерційної діяльності та проводити аналіз даних, щоб зрозуміти, як покращити її ефективність. Успішне управління комерційною діяльністю може допомогти підприємству збільшити свій прибуток, розширити свій ринок та підвищити задоволеність клієнтів. В той же час, неуспішне управління може призвести до зниження продажів та прибутку, втрати ринкової позиції та втрати довіри клієнтів [39].

Незважаючи на значну увагу, яку науковці приділяють комерційному розвитку, все ще існує непевність щодо того, що саме включає в себе поняття комерції. Це може створювати труднощі в дослідженні комерційної діяльності та унормуванні результатів досліджень. Останнім часом термін "комерція"

отримав широке використання, і економічний словник описує комерцію як торгівельну або посередницьку діяльність, пов'язану з продажем товарів та послуг. Це включає в себе вільну торгівлю, конкуренцію, приватну власність, ризик, підприємництво та індивідуалізм з метою отримання прибутку. Комерційна діяльність може мати різноманітні напрямки та цілі, залежно від конкретної ситуації та потреб. Деякі з них можуть включати:

Продаж продукту або послуги, комерційна діяльність може бути спрямована на продаж продукту або послуги, які задовольняють потреби певної аудиторії.

Розширення ринку, компанії можуть здійснювати комерційну діяльність з метою розширення ринку та збільшення своєї клієнтської бази.

Підвищення прибутковості, комерційна діяльність може бути спрямована на підвищення прибутковості компанії через збільшення обсягів продажів, зниження витрат або підвищення цін на продукти.

Розвиток нових продуктів та послуг, комерційна діяльність може сприяти розробці та випуску на ринок нових продуктів та послуг, які задовольнять нові потреби та запити споживачів.

Покращення іміджу компанії, комерційна діяльність може бути спрямована на покращення іміджу компанії через відповідну рекламу та маркетингові кампанії.

Максимізація задоволення клієнтів, комерційна діяльність може бути спрямована на максимізацію задоволення клієнтів через надання якісних продуктів та послуг, швидкість та точність виконання замовлень, а також ефективне рішення різних проблем та запитів [40].

Розвиток міжнародних ринків, комерційна діяльність може бути спрямована на розвиток міжнародних ринків та експансію за межі власної країни. Це може включати експорт продуктів та послуг, участь у міжнародних торгових виставках та заходах, а також розвиток міжнародної логістики та поставок.

Забезпечення стійкості компанії, комерційна діяльність може бути спрямована на забезпечення стійкості компанії через мінімізацію ризиків та збереження фінансової стабільності. Це може включати залучення інвестицій, диверсифікацію бізнесу та інші заходи. Окрім цього, важливо мати на увазі, що комерційна діяльність повинна здійснюватися відповідно до законів та етичних норм, а також з урахуванням соціальної та екологічної відповідальності.

Комерційна діяльність залежить від трьох ключових факторів: робочої сили, засобів виробництва та предметів праці. Ці фактори використовуються суб'єктами комерційної діяльності для створення продукту – торговельно-виробничих послуг, які є необхідними для суспільства. У комерційній діяльності витрати живої та упредметненої праці збігаються з отриманими результатами. Однак, важливу роль у комерційній діяльності відіграє інтелектуальна праця персоналу, яка не може бути адекватно оцінена та відображена у результатах. Цей фактор зменшує значення торгівлі як основної сфери комерційної діяльності під час суспільного відтворення. Ефективність комерційної діяльності визначається співвідношенням результатів діяльності з використаними засобами виробництва та робочою силою за визначений період часу.

Процес формування кінцевих результатів та ефективність комерційної діяльності можуть бути розглянуті в контексті бізнесу та його цілей. Основна мета будь-якого комерційного підприємства полягає в отриманні прибутку та забезпеченні рентабельності бізнесу [41]. Процес формування кінцевих результатів починається з розробки стратегії та планування діяльності. У цьому процесі необхідно визначити цілі та завдання, які підприємство прагне досягти, визначити ресурси, які будуть використовуватися для досягнення цих цілей та встановити механізми контролю за виконанням планів. Ефективність комерційної діяльності може бути виміряна за допомогою різних показників, таких як прибуток, рентабельність, відсоток повернень від продажу, витрати на рекламу та маркетинг, термін окупності проектів, рівень задоволеності клієнтів тощо. Для досягнення ефективності комерційної діяльності, підприємство може

використовувати різні стратегії та методи. Наприклад, можна підвищити якість продукції та послуг, зменшити витрати на виробництво, збільшити обсяг продажів, залучати нових клієнтів та зберігати існуючих, оптимізувати процеси управління та виробництва тощо.

Крім того, для досягнення ефективності комерційної діяльності важливо постійно аналізувати ринок та конкурентну ситуацію, реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, використовувати нові технології та інновації, покращувати якість обслуговування та взаємодії з клієнтами, розвивати кадри та підвищувати їх кваліфікацію.

Також, важливо пам'ятати, що ефективність комерційної діяльності не залежить тільки від внутрішніх факторів, таких як стратегія та управління, але і від зовнішніх чинників, таких як політична, економічна та соціальна ситуація в країні та світі, зміни в законодавстві та регулюванні галузі, кризи та катаклізми тощо [42].

У підсумку, процес формування кінцевих результатів та ефективність комерційної діяльності полягає в плануванні, реалізації та контролі за виконанням стратегії та завдань підприємства з метою отримання прибутку та забезпечення його рентабельності. Для досягнення цих цілей, підприємство повинно використовувати різні стратегії та методи, враховувати зовнішні та внутрішні фактори, постійно аналізувати ринок та конкурентну ситуацію та використовувати нові технології та інновації.

Основні показники ефективності комерційної діяльності підприємства можна поділити на такі категорії:

Фінансові показники:

- прибуток або дохід – це грошовий прибуток, який отримує підприємство від продажу своїх товарів або послуг.
- валовий дохід – сума прибутку мінус витрати на виробництво.
- чистий прибуток – сума прибутку мінус витрати на виробництво та інші витрати (адміністративні, операційні тощо).

– рентабельність – співвідношення прибутку до загальних витрат підприємства.

– оборотність активів – співвідношення прибутку до загальної суми активів підприємства.

Маркетингові показники:

– ринкова частка – співвідношення продажів підприємства до загальних продажів на ринку.

– середній чек – середня сума, яку витрачає клієнт на кожну покупку.

– кількість клієнтів – кількість унікальних клієнтів, які здійснили покупки на підприємстві.

Операційні показники:

– продуктивність праці – співвідношення виробленої продукції до кількості витрачених ресурсів (праці, часу, грошей).

– швидкість обороту запасів – кількість днів, які потрібні підприємству, щоб продати свій запас товарів.

– швидкість обороту коштів – кількість днів, які потрібні підприємству, щоб перетворити свої активи на гроші.

Ці показники допоможуть підприємству визначити свою ефективність та розвиток, а також виявити важливі проблемні моменти, які потребують уваги та вдосконалення. Для кожного підприємства можуть бути визначені додаткові показники, що відображають особливості його діяльності та важливість для досягнення конкретних цілей. Наприклад, для підприємства зі складською логістикою важливим показником може бути швидкість обертання запасів на складі. Для інтернет-магазину – середня кількість кліків на товар та конверсія з кліків в покупки. Важливо також зазначити, що показники ефективності повинні аналізуватися в динаміці та порівнюватися з показниками попередніх періодів, а також з аналогічними показниками конкурентів. Це дозволяє визначити тенденції в розвитку підприємства та вчасно реагувати на проблеми [43].



Отже, для досягнення успіху в комерційній діяльності необхідно систематично аналізувати показники ефективності та вдосконалювати свою діяльність з урахуванням отриманих даних.

Метою комерційної діяльності підприємства в умовах ринкової економіки є отримання максимального прибутку, що є грошовим вираженням вартості додаткового продукту, створеного продуктивною працею працівників торгівлі та інших галузей народного господарства. Умови зростання прибутку від комерційної діяльності включають розширення асортименту товарів, використання нових технологій комерційного характеру, відсутність страху перед комерційним ризиком та доцільний розподіл засобів, що були заощаджені. Рентабельність є одним з найважливіших показників господарської діяльності підприємства, і може бути використана для визначення конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості власного підприємства чи інших фірм. Управління комерційною діяльністю повинно бути систематичним та цілеспрямованим для досягнення стабільності та перспективного розвитку підприємства. Впровадження системи тотального управління якістю товарів може підвищити ефективність та раціональність управління якістю та підприємством взагалі, покращити задоволеність клієнтів, підвищити імідж та репутацію фірми та збільшити число клієнтів та інвесторів.

Щоб підвищити продуктивність та зменшити текучість кадрів, необхідно розробити систему навчання персоналу, яка включає план підготовки необхідних фахівців, вибір форми підвищення кваліфікації, що дозволить підвищити продуктивність, якість продукції та інноваційність, а також сприятиме інтелектуальній праці, творчості, новим ідеям та конкурентоспроможності. Налагодити систему зворотного зв'язку, що збереже ціннісні стосунки та прихильність працівників, дозволить їм висловити свою думку та ініціативу, стимулюватиме творчість та підвищить трудовий потенціал. Преміювати співробітників в залежності від продуктивності праці та прибутку підприємства, що забезпечить мотивацію для підвищення рівня продуктивності та зменшить витрати на непродуктивних працівників.

Формувати ефективну систему ротації кадрів, що забезпечить стабільність кадрового руху, підвищить впевненість працівників у майбутньому та можливості кар'єрного росту, а також збільшить ефективність роботи працівників.

Крім того, необхідно модернізувати технологічне обладнання та автоматизувати виробничий процес, щоб збільшити обсяги продукції та покращити якість товарів, що, в свою чергу, призведе до збільшення обсягів продажів.

Підвищення ефективності комерційної діяльності може бути досягнуте за допомогою різних стратегій. Ось декілька напрямів, які можуть допомогти підвищити ефективність комерційної діяльності:

Оптимізація процесів, одним з найважливіших факторів підвищення ефективності є оптимізація бізнес-процесів. Це може бути досягнуто за допомогою автоматизації певних процесів, удосконаленням робочих процесів та використанням інноваційних технологій.

Підвищення якості продукту або послуги, якість продукту або послуги є ключовим фактором успіху бізнесу. Підвищення якості продукту або послуги може включати в себе вдосконалення процесів виробництва, покращення якості матеріалів та компонентів, вдосконалення маркетингової стратегії тощо.

Збільшення попиту, збільшення попиту на продукт або послугу може бути досягнуто за допомогою підвищення рекламної активності, залученням нових клієнтів та розширенням географії збуту.

Підвищення лояльності клієнтів, підвищення лояльності клієнтів може допомогти збільшити повторні продажі і знизити витрати на залучення нових клієнтів. Це може бути досягнуто за допомогою поліпшення обслуговування клієнтів, надання різноманітних привілеїв та бонусів [44].

Зниження витрат, зниження витрат може бути досягнуто за допомогою оптимізації процесів, зменшенням витрат на рекламу та маркетинг, підвищенням ефективності використання ресурсів та матеріалів тощо.

Розширення асортименту продуктів або послуг, розширення асортименту продуктів або послуг може допомогти залучити нових клієнтів і збільшити продажі. Це може включати в себе випуск нових продуктів або послуг, розширення асортименту наявних продуктів або надання додаткових послуг.

Вдосконалення маркетингової стратегії, маркетинг є ключовим елементом комерційної діяльності. Підвищення ефективності маркетингової стратегії може бути досягнуто за допомогою використання різних маркетингових інструментів, таких як соціальні медіа, електронна пошта, пошукова оптимізація та контент-маркетинг.

Розвиток нових каналів збуту, розвиток нових каналів збуту може допомогти залучити нових клієнтів та збільшити продажі. Це може включати в себе розширення географії збуту, відкриття нових точок продажу, використання онлайн-магазину та інтернет-маркетплейсів.

Підвищення кваліфікації персоналу, кваліфікований персонал є ключовим елементом успіху бізнесу. Підвищення кваліфікації персоналу може бути досягнуто за допомогою тренінгів, семінарів, курсів тощо.

Залучення нових інвестицій, залучення нових інвестицій може допомогти підвищити ефективність комерційної діяльності шляхом збільшення капіталу, який може бути використаний для розвитку бізнесу, введення нових технологій та інші потреби.

Використання технологій, використання новітніх технологій може значно підвищити ефективність комерційної діяльності. Це може включати в себе впровадження автоматизації бізнес-процесів, використання хмарних технологій, розвиток мобільних додатків та інші інновації.

Партнерство з іншими компаніями, партнерство з іншими компаніями може допомогти залучити нових клієнтів, розширити асортимент продуктів та послуг, підвищити ефективність маркетингової стратегії та інші переваги.

Підвищення якості продукту або послуг, підвищення якості продукту або послуг може допомогти залучити нових клієнтів та зберегти існуючих. Це може

включати в себе вдосконалення якості продукту або послуг, підвищення стандартів обслуговування, введення нових технологій тощо.

Розробка програм лояльності, розробка програм лояльності може допомогти залучити нових клієнтів та зберегти існуючих. Це може включати в себе створення системи бонусів, знижок, подарунків тощо для постійних клієнтів [44].

Аналіз результатів, аналіз результатів комерційної діяльності може допомогти виявити проблемні моменти та знайти шляхи їх вирішення. Це може включати в себе використання аналітичних інструментів, проведення опитувань клієнтів та інші методи.

Загалом, підвищення ефективності комерційної діяльності може бути досягнуто шляхом реалізації різноманітних стратегій та заходів. Кожна компанія повинна аналізувати свої потреби та ресурси, щоб обрати ті стратегії, які найбільше підходять для її бізнесу. Процес підвищення ефективності комерційної діяльності повинен бути постійним, оскільки умови ринку постійно змінюються, а конкуренція на ринку стає все більш жорсткою. Компанії, які можуть швидко реагувати на зміни умов ринку та ефективно пристосовуватися до них, мають більше шансів на успіх. Важливо також звернути увагу на ресурсозбереження та сталий розвиток. Компанії, які забезпечують економічну ефективність своєї діяльності, зменшуючи при цьому негативний вплив на довкілля та зберігаючи ресурси, мають більше шансів на успіх в довгостроковій перспективі [45].

Отже, підвищення ефективності комерційної діяльності може допомогти компанії отримати більше прибутку, залучити нових клієнтів та зберегти існуючих, підвищити рівень конкурентоспроможності та забезпечити сталий розвиток бізнесу.

### 3.2. Напрями підвищення ефективності комерційної діяльності АТ «Фармак»

Хоча дослідження показали, що дане підприємство ефективно займається комерційною діяльністю, але результати є досить низькими через малу частку ринку та повільний ріст прибутку порівняно зі зростанням собівартості продукції. Крім того, відсутність ефективних маркетингових рішень обмежує комерційний ефект.

Для підвищення результативності комерційної діяльності необхідно збільшити обсяги реалізації продукції, підвищити продуктивність працівників у торгівельній та логістичній сферах, а також збільшити прибуток, що призведе до зростання рентабельності продажів на 15-20% від реалізованої продукції. Це є метою стратегічної моделі забезпечення зростання комерційного ефекту від господарської діяльності підприємства АТ «ФАРМАК» у майбутньому.

Основні напрями підвищення ефективності комерційної діяльності АТ «ФАРМАК» можуть бути наступними:

- розширення асортименту продукції;
- розвиток мережі продажів;
- використання інноваційних технологій;
- посилення маркетингової діяльності;
- оптимізація процесів виробництва;
- залучення кваліфікованого персоналу;

Здійснимо дослідження та характеристику кожного із представлених напрямів дослідження [46].

Розширення асортименту продукції може бути ефективним способом підвищення ефективності комерційної діяльності АТ "Фармак". Це можна зробити шляхом розробки нових препаратів, які задовольняють потреби ринку та клієнтів. Для розширення асортименту продукції АТ «ФАРМАК» може зосередитися на наступних напрямках:

Розробка нових препаратів: АТ «ФАРМАК» може інвестувати в дослідження та розробку нових препаратів, які відповідатимуть потребам ринку та клієнтів. Розробка нових препаратів може допомогти компанії стати лідером на ринку та забезпечити стабільність її бізнесу в майбутньому.

Виходження на нові ринки: АТ «ФАРМАК» може розширювати свою присутність на нові ринки, де потрібна її продукція. Це може допомогти компанії збільшити обсяг продажів та підвищити прибуток.

Активна рекламна кампанія: АТ «ФАРМАК» може проводити активні рекламні кампанії для просування нових продуктів. Це може допомогти залучити увагу клієнтів та збільшити обсяг продажів.

Розвиток співпраці зі спеціалізованими закладами: АТ «ФАРМАК» може розширити співпрацю зі спеціалізованими закладами, такими як лікарні, поліклініки та аптеки. Це може допомогти забезпечити постійний попит на продукцію компанії та збільшити її обсяг продажів.

Використання нових технологій: АТ «ФАРМАК» може використовувати нові технології для розробки та виробки нових продуктів, їх виробництва та реалізації. Наприклад, компанія може використовувати інноваційні методи виробництва, які дозволяють скоротити час виробництва та знизити витрати на його здійснення.

Підвищення якості продукції: АТ «ФАРМАК» може зосередитися на підвищенні якості своєї продукції, що дозволить компанії зберегти поточних клієнтів та залучити нових. Для цього компанія може запровадити нові стандарти контролю якості продукції, забезпечити її відповідність вимогам стандартів та сертифікації [47].

Вивчення потреб ринку: АТ «ФАРМАК» може проводити дослідження та вивчати потреби ринку та клієнтів, щоб зрозуміти, які продукти потрібні на ринку та які можуть бути популярними в майбутньому. Це дозволить компанії забезпечити постійний попит на свою продукцію та збільшити обсяги продажів.

АТ «ФАРМАК» - це один з провідних виробників та постачальників медичних препаратів в Україні та за кордоном. Для розвитку мережі продажів

компанії можна розглянути кілька напрямків дій:

Розвиток онлайн-каналів продажу. Сучасний споживач все частіше шукає можливості купівлі товарів онлайн. Тому розробка та підтримка інтернет-магазину може стати ефективним способом залучення нових клієнтів.

Розширення мережі торгових точок. Компанія може розглядати можливість відкриття нових аптек та торгових точок, що дозволить забезпечити більш широкий охоплення ринку та збільшити обсяги продажів.

Розвиток програм лояльності. Впровадження програм лояльності може бути ефективним інструментом для збільшення продажів та залучення нових клієнтів. Компанія може пропонувати різні привілеї для постійних клієнтів, такі як знижки на покупки, безкоштовну доставку або спеціальні пропозиції.

Взаємодія зі сторонніми дистриб'юторами. Розгляд можливості партнерства зі сторонніми дистриб'юторами може допомогти компанії збільшити обсяги продажу своєї продукції в різних регіонах.

Усі ці напрямки можуть бути використані компанією для розвитку мережі продажів та збільшення обсягів продажів.

Використання інноваційних технологій є важливим напрямком підвищення ефективності комерційної діяльності АТ "Фармак". Компанія активно впроваджує нові технології для поліпшення виробничих процесів та якості продукції [48].

Одним з прикладів використання інноваційних технологій є впровадження автоматизованої системи управління виробництвом. Ця система дозволяє контролювати всі етапи виробництва, від постачання сировини до готової продукції. Вона також забезпечує ефективне планування виробництва, зменшення часу на зміну обладнання та підвищення продуктивності роботи.

Потрібно впроваджувати технології 3D-друку для створення прототипів нових продуктів та запуску виробництва. Це дозволяє знизити витрати на розробку нових продуктів та скоротити час, необхідний для їх запуску на ринок.

Також АТ «ФАРМАК» потрібно використовувати технології штучного

інтелекту для аналізу даних та покращення ефективності маркетингових кампаній. Завдяки цьому компанія може більш точно прогнозувати попит на свою продукцію, підвищувати рівень персоналізації пропозицій та забезпечувати більш ефективну рекламу.

Крім того, АТ «ФАРМАК» також треба впроваджувати блокчейн-технології для забезпечення безпеки та надійності ланцюжка постачання. Це дозволяє компанії контролювати всі етапи постачання сировини та готової продукції, забезпечуючи їх відповідність та якість. Блокчейн дозволяє створити безпечну та надійну базу даних, яка містить інформацію про кожен етап виробництва та постачання продукції, що забезпечує високу рівень прозорості та контролю.

Компанія може використовувати віртуальну реальність для навчання свого персоналу та медичних працівників. Завдяки віртуальним тренажерам, працівники можуть вивчати нові процедури та технології без ризику для пацієнтів. Це дозволяє компанії зменшити час та витрати на навчання персоналу та забезпечити більш якісну медичну допомогу.

Нарешті, АТ «ФАРМАК» треба активно використовувати технології Інтернету речей (IoT) для віддаленого моніторингу пацієнтів та збору даних про їхній стан. Це дозволяє компанії створювати персоналізовані рішення для кожного пацієнта та забезпечувати більш ефективну медичну допомогу.

Узагалі, використання інноваційних технологій дозволяє АТ «ФАРМАК» покращувати якість своєї продукції та ефективність виробничих процесів, забезпечувати безпеку та надійність ланцюжка постачання, зменшувати витрати та підвищувати задоволення клієнтів.

Посилення маркетингової діяльності є однією з ключових стратегій АТ «ФАРМАК» для підвищення ефективності своєї комерційної діяльності. Компанія використовує різні маркетингові інструменти та підходи для досягнення своїх бізнес-цілей [49].

Один з головних напрямків маркетингу для АТ «ФАРМАК» - це побудова бренду. Компанія повинна активно працювати над створенням та зміцненням



свого бренду в медичній галузі, що дозволяє їй збільшувати впізнаваність та довіру клієнтів.

АТ «ФАРМАК» потрібно активно співпрацювати зі спеціалістами з маркетингу та PR для розробки стратегій позиціонування та реклами своїх продуктів на ринку. Для залучення нових клієнтів та збільшення обсягів продажів АТ «ФАРМАК» також може використовувати різноманітні маркетингові кампанії. Компанія може проводити промо-акції, розсилки електронних листів, рекламу у соціальних мережах та інші інструменти для залучення уваги клієнтів та збільшення продажів.

Крім того, АТ «ФАРМАК» треба активно співпрацювати зі своїми партнерами та клієнтами, щоб зміцнити взаємовідносини та підвищити лояльність. Компанія може проводити навчальні семінари та конференції для медичних працівників, що дозволяє покращувати свої продукти та послуги, а також сприяє залученню нових клієнтів.

Одним з пріоритетних напрямків маркетингу для АТ «ФАРМАК» є диференціація своєї продукції. Компанія ставить перед собою завдання виробляти унікальні препарати, що відрізняються від аналогів на ринку, та забезпечують пацієнтам максимальну ефективність та безпеку лікування. Для досягнення цієї мети, АТ «ФАРМАК» інвестує у дослідження та розробки нових препаратів, а також удосконалення вже наявної продукції.

Для підвищення ефективності маркетингових кампаній АТ «ФАРМАК» також використовує сучасні маркетингові технології та інструменти. Компанія використовує різноманітні аналітичні системи, що дозволяють збирати та аналізувати дані про поведінку та потреби клієнтів, щоб зрозуміти їхні потреби та побажання. Також АТ «ФАРМАК» активно використовує соціальні мережі та інші цифрові канали комунікації для залучення уваги потенційних клієнтів та підтримки взаємовідносин зі своїми партнерами.

Узагалі, посилення маркетингової діяльності є важливим елементом стратегії АТ "Фармак", оскільки допомагає компанії збільшувати свої продажі та розширювати свої ринки збуту. Крім того, компанія також зосереджується на

аналізі ринкових тенденцій та конкурентних переваг, що дозволяє їй бути на крок попереду у своїх стратегічних рішеннях та діях.

Для оптимізації процесів виробництва АТ «ФАРМАК» можна розглянути кілька підходів:

Аналіз поточних процесів: спочатку потрібно проаналізувати всі поточні процеси виробництва, зокрема, перевірити, чи всі етапи процесу виконуються ефективно та якість продукту відповідає вимогам стандартів. Можна використовувати методи якісного та кількісного аналізу, такі як критичний аналіз шляхів, ПДКА, діаграми Парето тощо.

Визначення пріоритетів: після аналізу процесів потрібно визначити ті, які потребують найбільшої уваги. Можна використовувати метод матриці пріоритетів, щоб визначити, які процеси є найбільш критичними для покращення [50].

Розробка та впровадження плану покращень: на основі аналізу процесів та визначення пріоритетів, потрібно розробити план дій з покращення процесів виробництва. Цей план може включати в себе заходи з оптимізації процесів, використання нових технологій, вдосконалення процесів контролю якості тощо.

Моніторинг та оцінка результатів: після впровадження плану покращень, потрібно моніторити та оцінювати результати. Це допоможе визначити, наскільки успішно були виконані заходи з оптимізації та визначити можливість для подальших покращень. Навчання та розвиток персоналу: для успішної оптимізації процесів виробництва важливо залучити персонал та навчити його використовувати нові технології та процеси.

Щоб залучити кваліфікований персонал до АТ "Фармак", можна виконати такі кроки: Оголосити вакансії на різних сайтах професійних спільнот та ресурсах, які займаються пошуком роботи. Також можна розмістити оголошення в соціальних мережах та на сайті компанії.

Залучити кваліфікованих кадрів можна також через рекомендації вже працюючих співробітників. Для цього можна запровадити систему стимулювання працівників за кожного рекомендованого кандидата, який був

прийнятий на роботу.

Взяти участь в кар'єрних ярмарках та інших подіях, що залучають кандидатів. Такі заходи можуть допомогти компанії познайомитись зі студентами та молодими професіоналами, які шукають роботу. Забезпечити привабливі умови праці для працівників, такі як конкурентоспроможну заробітну плату, бонусні програми, можливості кар'єрного зростання та розвитку професійних навичок. Вести активну рекламну кампанію на тему успішної діяльності компанії, її лідерства на ринку та престижності бренду, що дозволить привернути увагу до компанії та залучити більше кваліфікованих кандидатів. Пропонувати можливість працювати з досвідченими та успішними професіоналами у своїй сфері, що дозволить новим співробітникам вчитися на прикладі найкращих і розвиватися професійно.

3.3. Прогнозування тенденцій зміни економічної ефективності комерційної діяльності АТ «ФАРМАК» в умовах реалізації запропонованих заходів

Розуміння того, як економіка працює і як використовувати різні інструменти для підвищення ефективності, є дуже важливим для успішної діяльності підприємства. Ефективність є показником того, наскільки добре працює підприємство, і є мотивацією для всіх економічних учасників. Щоб підвищити ефективність, приймаються конкретні заходи, спрямовані на розвиток, результатом яких є економічний ефект, який виражається у грошовому еквіваленті.

У комерційній діяльності, операційна ефективність підприємства означає досягнення максимально оптимального співвідношення між задіяними ресурсами та отриманими результатами. У такій організації бізнес-процеси є швидкими та результативними, з меншою кількістю помилок та витрат, порівняно з конкурентами. Це не просто економія ресурсів, а використання їх оптимально та ефективно.

Серед запропонованих заходів підприємству АТ «ФАРМАК» були:

розширення асортименту продукції, розвиток мережі продажів, використання інноваційних технологій, посилення маркетингової діяльності, оптимізація процесів виробництва, залучення кваліфікованого персоналу [51].

Кожен зі заходів, що перераховані, може бути впроваджений поступово, і досягнення нового економічного рівня в комерційній діяльності АТ «ФАРМАК» займе кілька років.

Рекомендаційний хронологічний порядок реалізації заходів із підвищення економічної ефективності комерційної діяльності АТ «ФАРМАК» – це за наступні 5 років (2022-2026 рр.)

У таблиці 3.1 наведені конкретні поради щодо застосування та впровадження цих заходів з метою покращення ефективності комерційної діяльності підприємства АТ "Фармак".

*Таблиця 3.1*

**Реалізація заходів із підвищення економічної ефективності комерційної діяльності АТ «ФАРМАК» 2023-2027 рр.**

Рік	Захід та його реалізація
1-й рік (2023)	Для розпочатку втілення заходів рекомендується, щоб підприємство АТ "Фармак" протягом першого року - у 2023 році - переглянуло свої методи ведення комерційної діяльності з метою знаходження шляхів раціоналізації та підвищення ефективності. Це дозволить підприємству почати змінювати свої підходи до операційної діяльності, щоб досягти нового рівня.
2-й рік (2024)	У другий рік, тобто у 2024 році, підприємству АТ "Фармак" рекомендується зосередитися на маркетингових питаннях. Зокрема, необхідно сформулювати завдання для діагностики, визначити джерела інформації та способи їх оцінки, а також визначити послідовність проведення аналізу. Розроблена методика має ґрунтуватися на принципах раціоналізації та об'єктивності. Крім того, необхідно переглянути наступні складові маркетингу підприємства: комунікації, збутову складову, товарний асортимент та цінову політику.
3-й рік (2025)	У 2025 році - на третій рік - підприємству АТ "Фармак" рекомендується зосередитися на зміцненні міжнародних зв'язків зі своїми стратегічними партнерами. Це дозволить компанії обмінюватися досвідом та застосовувати більш ефективні методи управління комерційною діяльністю з метою покращення її результативності.
4-й рік (2026)	Після дослідження та спілкування з іноземними компаніями-аналогами протягом четвертого року - у 2026 році - підприємству рекомендується знайти нові ринки для експорту своєї продукції. Це дозволить підприємству отримати більш високий чистий прибуток, який можна використати для покращення інвестиційних пакетів в операційну діяльність підприємства.

## Продовження таблиці 3.1

5-й рік (2027)	З метою підвищення прибутковості компанії АТ "Фармак", рекомендується провести аналіз продуктового портфелю фармакологічних засобів та їх модернізації. Важливо взаємодіяти з цільовими споживачами, оскільки вони мають прямий вплив на обсяги прибутку. Крім того, підприємство повинне проаналізувати якість своєї продукції, зокрема фармакологічних засобів, та приділити увагу зовнішньому вигляду продукції.
6-й рік (2028)	В 2027 році компанії АТ "Фармак" рекомендується зосередитися на розвитку внутрішніх ресурсів та підвищенні ефективності виробництва. Для цього необхідно розробити та впровадити нові технології виробництва, залучити талановитих фахівців, підвищувати кваліфікацію персоналу та оптимізувати бізнес-процеси.

*Джерело: сформовано автором на основі [33]*

Дана таблиця пропонує послідовність рекомендацій для підприємства АТ «ФАРМАК» щодо реалізації стратегії підвищення ефективності його комерційної діяльності протягом п'яти років. Загальний підхід полягає в тому, щоб поступово розглядати різні аспекти підприємницької діяльності та зосереджуватися на них послідовно з року на рік.

У першому році підприємству рекомендується переглянути свої методи ведення комерційної діяльності з метою знаходження шляхів раціоналізації та підвищення ефективності. Це передбачає аналіз існуючих методів і їхніх недоліків, пошук нових способів раціоналізації процесів, а також встановлення більш ефективних механізмів управління операційною діяльністю.

У другому році, підприємство повинне зосередитися на маркетингових питаннях, зокрема на дослідженні ринку та визначенні пріоритетних напрямків розвитку продукції. Важливо провести аналіз комунікацій, збутової складової, товарного асортименту та цінової політики. Ці дії допоможуть підприємству зрозуміти, які продукти чи послуги мають найбільшу популярність серед споживачів, а також як можна покращити свої комунікаційні та збутові канали.

На третій рік, підприємству рекомендується зосередитися на зміцненні міжнародних зв'язків зі своїми стратегічними партнерами. Це дозволить компанії обмінюватися досвідом та застосовувати більш ефективні методи управління комерційною діяльністю з метою покращення її результативності.

На четвертому році, підприємству рекомендується знайти нові ринки для

експорту своєї продукції після дослідження та спілкування з іноземними компаніями-аналогами. Це дозволить підприємству отримати більш високий чистий прибуток, який можна використати для покращення інвестиційних пакетів в операційну діяльність підприємства.

На п'ятому році, підприємству рекомендується провести аналіз продуктового портфелю фармакологічних засобів та їх модернізації. Важливо взаємодіяти з цільовими споживачами, оскільки вони мають прямий вплив на обсяги прибутку. Крім того, підприємство повинне проаналізувати якість своєї продукції, зокрема фармакологічних засобів, та приділити увагу зовнішньому вигляду продукції.

У 6-му році, рекомендується зосередитися на розвитку внутрішніх ресурсів та підвищенні ефективності виробництва. Це можна зробити за допомогою розробки та впровадження нових технологій виробництва, залучення талановитих фахівців, підвищення кваліфікації персоналу та оптимізації бізнес-процесів.

У цьому розділі було досліджено шляхи вдосконалення управління комерційною діяльністю підприємства АТ «Фармак». Для досягнення мети дослідження, було проведено аналіз комерційної діяльності підприємства та визначені основні проблеми, що виникають у цьому напрямку. Було запропоновано ряд рекомендацій щодо покращення управління комерційною діяльністю на підприємстві АТ «Фармак», зокрема:

Розробити та впровадити нову стратегію маркетингу, що відповідає потребам ринку та споживачів.

Покращити систему управління продуктовим портфелем та зосередитися на розвитку нових продуктів, які мають високий попит на ринку.

Залучати до роботи на підприємстві фахівців з високою кваліфікацією та досвідом управління комерційною діяльністю.

Приділяти більше уваги зв'язкам зі споживачами та партнерами, з метою підвищення їхньої лояльності та сприяння розвитку бізнесу.

Отже, можна зробити висновок, що вдосконалення управління

комерційною діяльністю підприємства АТ «ФАРМАК» має важливе значення для підвищення його конкурентоспроможності та успішності на ринку.

## ВИСНОВКИ

В результаті проведеного дослідження можна зробити висновок, що організація комерційної діяльності на підприємстві є складним та багатоаспектним процесом, що включає в себе ряд понять та принципів, які відображають його сутність. Управління комерційною діяльністю на підприємстві базується на основних принципах та підходах, які визначають стратегічні та тактичні рішення. Для ефективного управління комерційною діяльністю необхідно використовувати різноманітні моделі та інструменти управління, зокрема методіку прогнозування ефективності діяльності на основі попереднього аналізу.

1. За результатами аналізу літературних джерел були виявлені ключові аспекти та основні принципи організації комерційної діяльності, такі як маркетингові стратегії, управління збутом, логістика та інші. Висновок дозволяє узагальнити та систематизувати знання з даної проблематики, підкреслює важливість ефективної організації комерційної діяльності для успішної діяльності підприємства. Дослідження може бути використано як підґрунтя для подальших досліджень та розробки практичних рекомендацій з покращення організації комерційної діяльності підприємств.

2. У роботі були проаналізовані різні підходи до управління комерційною діяльністю, зокрема моделі управління виробництвом, стратегічне управління, маркетинговий підхід та фінансовий підхід. Виявлено, що кожен з цих підходів має свої переваги та недоліки, і вибір конкретного підходу залежить від особливостей підприємства та його стратегічних цілей.

3. У результаті дослідження було виявлено, що існують різні моделі управління комерційною діяльністю, включаючи модель SWOT-аналізу, модель "5 сил конкуренції" М. Портера, модель "цикл життя продукту" та інші. Кожна з цих моделей надає свої унікальні підходи та інструменти для ефективного управління бізнесом. Також було виявлено, що на сучасному ринку існує широкий спектр інструментів управління комерційною діяльністю, включаючи



аналітику даних, CRM-системи, ERP-системи, електронну комерцію та інші. Використання цих інструментів допомагає підприємствам ефективно контролювати процеси, оптимізувати витрати, підвищувати якість продукції та задовольняти потреби клієнтів.

4. Дослідження виявило, що ці показники взаємозв'язані та мають велике значення для успішності підприємства. Встановлено, що зростання обсягу продажів сприяє збільшенню прибутку, однак ефективне управління витратами є ключовим фактором для досягнення прибутковості. Отримані результати свідчать про необхідність ретельного аналізу та контролю цих показників для забезпечення стійкого розвитку підприємства.

5. На основі проведеного аналізу було встановлено, що АТ «ФАРМАК» використовує комплексний підхід до організації своєї комерційної діяльності. Підприємство активно використовує стратегії маркетингу, такі як сегментація ринку, позиціонування продуктів та розвиток бренду. Компанія також активно впроваджує інноваційні підходи, зокрема у сфері цифрового маркетингу та електронної комерції. Крім того, АТ «ФАРМАК» зосереджується на розвитку довгострокових партнерських відносин зі своїми клієнтами та постачальниками. Компанія ставить акцент на якість продукції, дотримання стандартів безпеки та ефективного логістичного управління.

6. На основі проведеного дослідження було виявлено, що організація комерційної діяльності АТ «ФАРМАК» є ефективною. Застосування встановлених критеріїв дозволило оцінити важливі аспекти діяльності компанії та виявити сильні та слабкі сторони. Пропонуються рекомендації для подальшого поліпшення ефективності організації комерційної діяльності АТ «ФАРМАК» на основі виявлених результатів.

7. У роботі було розглянуто основні принципи ефективної комерційної діяльності, зокрема: аналіз ринку, розробка стратегії маркетингу, управління продажами, управління цінами, планування і контроль комерційної діяльності. Були описані інструменти та методи, що можуть бути застосовані для підвищення ефективності комерційної діяльності, такі як сегментування ринку,

позиціонування бренду, розвиток продукту, просування та реклама, CRM-системи та інші.

8. Дослідження спрямоване на виявлення проблемних аспектів, які впливають на комерційну діяльність компанії, та на розробку конкретних рекомендацій для вирішення цих проблем. Очікується, що висновки роботи нададуть цінну інформацію та стратегічні рекомендації АТ «ФАРМАК» для підвищення ефективності їх комерційних зусиль. Дане дослідження може стати важливим джерелом знань для компаній, що працюють у фармацевтичній галузі, які прагнуть покращити свою комерційну діяльність та досягти більш успішних результатів.

9. Розроблена методика прогнозування ефективності комерційної діяльності на основі попереднього аналізу є корисним інструментом для бізнесу. Вона дозволяє зменшити ризики та приймати більш обґрунтовані рішення щодо інвестицій в комерційні проекти. Розроблена методика може бути застосована в різних галузях бізнесу для прогнозування ефективності проектів та досягнення більш високих результатів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Сутність та види комерційної діяльності підприємства. URL: [http://www.irbis.nbuiv.gov.ua/cgbin/irbis\\_nbuiv/cgiirbis\\_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE\\_FILE\\_DOWNLOAD=1&Image\\_file\\_name=PDF/Un\\_ms\\_m\\_2013\\_18\\_12.pdf](http://www.irbis.nbuiv.gov.ua/cgbin/irbis_nbuiv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Un_ms_m_2013_18_12.pdf)
2. Сутність і зміст комерційної діяльності торговельного підприємства. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sutnist-i-zmist-komertsiynoyi-diyalnosti-torgovelnogo-pidpriemstva>
3. David, F. R. (2011). Strategic management: Concepts and cases. Pretince Hall.
4. Philip T. Kotler (2007). Marketing Management.
5. Krajewski, L. J., Malhotra, M. K., & Ritzman, L. P. (2019). Operations management: Processes and supply chains. Pearson.
6. Brigham, E. F., & Ehrhardt, M. C. (2017). Financial management: Theory & practice. CENGAGE Learning.
7. Drea., B., Ken/ Zigarmi, Patricia/ Zigarmi,. (2013). Leadership and the one minute manager updated Ed increasing effectiveness through situational leadership. Harpercollins.
8. Ries, E. (2014). The Lean Startup: How Today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses. Currency.
9. Collins, J. (2001). Good to great: Why some companies make the leap ... and others don't. Random House.
10. Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2016). Blue Ocean Strategy: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant. Harvard Bus Review Press.
11. Brigham, E. F., & Ehrhardt, M. C. (2017). Financial management: Theory & practice. CENGAGE Learning.
12. Збірник наукових статей магістрів Інституту економіки, управління та інформаційних технологій ПУЕТ : у 2 ч. Полтава: ПУЕТ, 2017. Ч. 1. 301 с.

13. Даниліна С. О. ISSN (Online): 2313-2165 / С. О. Даниліна. // Електронне наукове фахове видання. 2018. С. 1030.
14. Роль і значення комерційної діяльності підприємства. URL: [https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/13886/1/tezy\\_molod\\_i\\_sg-2021-329.pdf](https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/13886/1/tezy_molod_i_sg-2021-329.pdf)
15. Бабух І. Б. Теоретичні підходи до аналізу комерційної діяльності та управління нею. Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2016. С. 4.
16. Система управління комерційними процесами торговельного підприємства. // економіка. Фінанси. Право. 2020. С. 40.
17. Вісник Запорізького національного університету: Збірник наукових праць. Економічні науки. Запоріжжя: Запорізький національний університет, 2016. – 170 с.
18. Лизанець, А. Г. Інноваційні підходи до здійснення функцій управління персоналом підприємства. Інфраструктура ринку: електронний науково-практичний журнал. Одеса, 2017. Випуск 7. С.143-149.
19. Управління комерційною діяльністю. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/26614/1/lek.PDF>
20. Васильчук Б. С. Управління комерційною діяльністю підприємства: кваліфікаційна робота: спец. 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» / Поліський нац. ун-т, каф. економіки, підприємництва та туризму ; наук. кер. Валінкевич Н. В. Житомир, 2023. 53 с.
21. Маркетинг та менеджмент: методи, моделі та інструменти: монографія/Лєпа Р. М., Солоха Д. В., Коверга С. В., Вовк Л. П., Полуянов В. П., Мельникова О. П., Деречинський Ю. Н. та ін. Донецьк: ТОВ «Східний видавничий дім», 2012. 250 с.
22. Загальна інформація про АТ "ФАРМАК". URL:<https://farmak.ua/about/> (11.05.2023)
23. Нагороди АТ "ФАРМАК". URL:<https://farmak.ua/promo/>

24. Місії та цінні АТ "ФАРМАК". URL:<https://farmak.ua/mission-values/>
25. АТ «ФАРМАК» Youcontrol. URL:[https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/00481198/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/00481198/)
26. Організаційна структура АТ "ФАРМАК". URL:<https://farmak.ua/financial-statements-and-information-about-the-company/>
27. Фінансова звітність 2019 року. URL: <https://farmak.ua/wp-content/uploads/2020/04/richna-informacziya-emitenta-czinnih-paperiv-at-farmak-za-2019-rik.pdf>
28. Фінансова звітність 2020 року. URL: <https://farmak.ua/wp-content/uploads/2021/04/richna-informacziya-emitenta-czinnih-paperiv-at-farmak-za-2020-rik.pdf>
29. Фінансова звітність 2021 року. URL: <https://farmak.ua/wp-content/uploads/2021/12/konsolidovana-promizhna-finansova-zvitnist-emitenta-czinnih-paperiv.pdf>
30. Економічне обґрунтування напрямів зростання ефективності операційної діяльності АТ «Фармак». URL: [https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/42172/1/Vitchenko\\_bakalavr%20.pdf](https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/42172/1/Vitchenko_bakalavr%20.pdf)
31. Управління ціновою політикою підприємства ПАТ «ФАРМАК» з метою підвищення його ефективності. URL: [https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/41959/1/Pazyuka\\_magistr%20.pdf](https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/41959/1/Pazyuka_magistr%20.pdf)
32. Формування іміджу організації. URL: <https://jarch.donnu.edu.ua/article/view/12579>
33. Оцінка ефективності діяльності підприємства. URL: <http://www.mer-journal.sumy.ua/index.php/journal/article/view/134>
34. Ратушна Н.В. Теоретичні аспекти організаційно – економічного механізму управління діяльністю підприємства. Нові технології в телекомунікаціях: IV міжнародний науково технічний симпозіум. тези доп. Карпати, Вишків, 2013. С. 224-226.
35. Шляхи підвищення ефективності роботи підприємства. URL: [https://old-zdia.znu.edu.ua/gazeta/evzdia\\_7\\_066.pdf](https://old-zdia.znu.edu.ua/gazeta/evzdia_7_066.pdf)

36. Погорелов С. М. Дослідження шляхів підвищення ефективності діяльності підприємства. Вісник Нац. техн. ун-ту "ХПІ": зб. наук. пр. Темат. вип. : Технічний прогрес і ефективність виробництва. Харків: НТУ "ХПІ". 2015. № 26 (1135). С. 76-82.
37. Підвищення ефективності комерційної діяльності в умовах конкуренції. URL: <http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/7860>
38. Чинники забезпечення економічної ефективності виробничо-комерційної діяльності підприємства. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/chinnikizabezpechennya-ekonomichnoyi-efektivnosti-virobnicho-komertsynoyi-diyalnosti-pidpriemstva>
39. Чміль Г. Л. Комплексна оцінка ефективності комерційної діяльності підприємств роздрібної торгівлі. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2018. Т. 29 (68). № 4. С. 117-122.
40. Надточій В. О. Використання консалтингу в стратегічному управлінні підприємством : робота на здобуття кваліфікаційного ступеня магістра : спец. 051 - економіка / наук. кер. О. В. Кубатко. Суми : СумДУ, 2020. 47 с.
41. Комплексний аналіз фінансового стану вітчизняних підприємств та шляхи його покращення. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/3403febc-242c-41e9-827d-847ee4947488/content>
42. Сисоєв, В.О. Економіко - математичне моделювання підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства [Текст]: робота на здобуття кваліфікаційного ступеня бакалавра; спец.: 6.030502 Економічна кібернетика. Суми: СумДУ, 2020. 44 с.
43. Удосконалення маркетингової стратегії бренду фармацевтичного підприємства. URL: <http://rep.nuos.edu.ua/server/api/core/bitstreams/50c0c1b3-cf3b-42aa-86dd-70cd87f26d9a/content>
44. Обґрунтування маркетингової діяльності підприємства. URL: [https://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/39641/1/075\\_Zatelepa\\_Mykola\\_Olehovych\\_20158.pdf](https://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/39641/1/075_Zatelepa_Mykola_Olehovych_20158.pdf)

45. Організація міжнародного проекту та його вплив на ринкову капіталізацію підприємства (на прикладі ПАТ «Фармак»).
- URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/323531714.pdf> (15.06.2023)

# ДОДАТКИ




## Консолідований звіт про фінансовий стан АТ «ФАРМАК» за 2019 рік

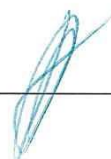
## АТ «ФАРМАК»

**КОНСОЛІДОВАНИЙ ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН  
НА 31 ГРУДНЯ 2019 РОКУ  
У тисячах українських гривень**

Активи	Примітки	2019	2018
<i>Необоротні активи</i>			
Основні засоби	6	2,441,983	2,361,157
Активи з права користування	8	241,509	246,479
Авансові платежі за основні засоби	6	406,547	166,777
Нематеріальні активи	7	136,793	115,297
Гудвіл	9	35,803	42,602
Інвестиції в асоційоване підприємство		4,302	4,855
Відстрочені податкові активи	19	16,551	14,829
Дебіторська заборгованість та інші необоротні активи	28	166,850	71,669
<b>Всього необоротних активів</b>		<b>3,450,338</b>	<b>3,023,665</b>
<i>Оборотні активи</i>			
Запаси	10	1,579,162	1,165,550
Торгова та інша дебіторська заборгованість	11	1,202,829	1,487,344
Аванси видані	12	143,771	66,847
Податки до відшкодування та передоплати з податків, окрім податку на прибуток	13	101,400	30,130
Авансові платежі з податку на прибуток		22	4,507
Інші фінансові активи		1,092	40,970
Грошові кошти та їх еквіваленти	14	165,486	109,969
<b>Всього оборотних активів</b>		<b>3,193,762</b>	<b>2,905,317</b>
<b>Всього активів</b>		<b>6,644,100</b>	<b>5,928,982</b>
<b>Власний капітал та зобов'язання</b>			
<i>Власний капітал</i>			
Акціонерний капітал	15	54,352	54,352
Резерв перерахунку іноземних валют		33,775	26,261
Нерозподілений прибуток		5,131,110	4,202,648
<b>Всього власного капіталу, що належить акціонерам Групи</b>		<b>5,219,237</b>	<b>4,283,261</b>
Неконтрольовані частки володіння		(7,668)	12
<b>Всього власного капіталу</b>		<b>5,211,569</b>	<b>4,283,273</b>
<i>Довгострокові зобов'язання</i>			
Кредити та позики	16	177,116	12,305
Зобов'язання з оренди	8	153,200	174,537
Пенсійні зобов'язання зі встановленими виплатами	17	145,493	112,421
<b>Всього довгострокових зобов'язань</b>		<b>475,809</b>	<b>299,263</b>
<i>Короткострокові зобов'язання</i>			
Кредити та позики	16	140,250	441,971
Торгова та інша кредиторська заборгованість	17, 18	733,108	760,405
Зобов'язання з оренди	8	60,701	59,573
Зобов'язання з податку на прибуток		1,500	61,863
Податки до сплати, окрім податку на прибуток		21,163	22,634
<b>Всього короткострокових зобов'язань</b>		<b>956,722</b>	<b>1,346,446</b>
<b>Всього зобов'язань</b>		<b>1,432,531</b>	<b>1,645,709</b>
<b>Всього власного капіталу та зобов'язань</b>		<b>6,644,100</b>	<b>5,928,982</b>

Від імені керівництва АТ «Фармак»:


  
В. Г. Костюк,  
Виконавчий Директор


  
В. Г. Смародіна,  
Директор з фінансів


## Консолідований звіт про фінансовий стан АТ «ФАРМАК» за 2020 рік


## АТ „ФАРМАК”

**КОНСОЛІДОВАНИЙ ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН  
НА 31 ГРУДНЯ 2020 РОКУ  
(у тисячах українських гривень)**

	Примітки	2020	2019
<b>Активи</b>			
<b>Необоротні активи</b>			
Основні засоби	6	3,141,265	2,441,983
Активи з права користування	8	197,544	241,509
Авансові платежі за основні засоби	6	602,253	406,547
Нематеріальні активи	7	176,430	136,793
Гудвіл	9	44,129	35,803
Інвестиції в асоційоване підприємство		4,917	4,302
Відстрочені податкові активи	19	5,555	16,551
Дебіторська заборгованість та інші необоротні активи	28	161,143	166,850
<b>Всього необоротних активів</b>		<b>4,333,236</b>	<b>3,450,338</b>
<b>Оборотні активи</b>			
Запаси	10	1,375,964	1,579,162
Торгова та інша дебіторська заборгованість	11	1,249,779	1,202,829
Аванси видані	12	70,630	143,771
Податки до відшкодування та передоплати з податків, окрім податку на прибуток	13	140,217	101,400
Авансові платежі з податку на прибуток		22	22
Інші фінансові активи		1,350	1,092
Грошові кошти та їх еквіваленти	14	1,256,352	165,486
<b>Всього оборотних активів</b>		<b>4,094,314</b>	<b>3,193,762</b>
<b>Всього активів</b>		<b>8,427,550</b>	<b>6,644,100</b>
<b>Власний капітал та зобов'язання</b>			
<b>Власний капітал</b>			
Акціонерний капітал	15	54,352	54,352
Резерв перерахунку іноземних валют		30,091	33,775
Нерозподілений прибуток		6,184,734	5,131,110
<b>Всього власного капіталу, що належить акціонерам Групи</b>		<b>6,269,177</b>	<b>5,219,237</b>
Неконтрольовані частки володіння		(19,612)	(7,668)
<b>Всього власного капіталу</b>		<b>6,249,565</b>	<b>5,211,569</b>
<b>Довгострокові зобов'язання</b>			
Кредити та позики	16	296,468	177,116
Зобов'язання з оренди	8	127,336	153,200
Пенсійні зобов'язання зі встановленими виплатами	17	145,827	145,493
Відстрочені податкові зобов'язання	19	4,808	-
<b>Всього довгострокових зобов'язань</b>		<b>574,439</b>	<b>475,809</b>
<b>Короткострокові зобов'язання</b>			
Кредити та позики	16	227,337	140,250
Торгова та інша кредиторська заборгованість	17, 18	1,232,772	733,108
Зобов'язання з оренди	8	68,049	60,701
Зобов'язання з податку на прибуток		49,659	1,500
Податки до сплати, окрім податку на прибуток		25,729	21,163
<b>Всього короткострокових зобов'язань</b>		<b>1,603,546</b>	<b>956,722</b>
<b>Всього зобов'язань</b>		<b>2,177,985</b>	<b>1,432,531</b>
<b>Всього власного капіталу та зобов'язань</b>		<b>8,427,550</b>	<b>6,644,100</b>

Від імені керівництва АТ „Фармак”:

  
 В. Г. Костюк,  
 Виконавчий Директор

  
 В. Г. Смарод'я,  
 Директор з фінансів

Примітки на сторінках 12-69 є невід'ємною частиною цієї консолідованої фінансової звітності.

## Консолідований звіт про фінансовий стан АТ «ФАРМАК» за 2021 рік

Актив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	176430	183690
первісна вартість	1001	291252	328584
накопичена амортизація	1002	114822	144894
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1598006	799418
Основні засоби	1010	2145512	3476171
первісна вартість	1011	4148478	5791533
знос	1012	2002966	2315362
Інвестиційна нерухомість	1015	1346	395
<i>первісна вартість інвестиційної нерухомості</i>	<i>1016</i>	<i>4154</i>	<i>3160</i>
<i>знос інвестиційної нерухомості</i>	<i>1017</i>	<i>2808</i>	<i>2765</i>
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
<i>первісна вартість довгострокових біологічних активів</i>	<i>1021</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>накопичена амортизація довгострокових біологічних активів</i>	<i>1022</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	4917	1726
інші фінансові інвестиції	1035	0	7681
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	159797	166993
Відстрочені податкові активи	1045	5555	5116
<i>Гудвіл</i>	<i>1050</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
Гудвіл при консолідації	1055	44129	38693
<i>Відстрочені аквізиційні витрати</i>	<i>1060</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах</i>	<i>1065</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
Інші необоротні активи	1090	197544	174244
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>4333236</b>	<b>4854127</b>

1	2	3	4
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	1375964	1670404
<i>Виробничі запаси</i>	1101	669698	857860
<i>Незавершене виробництво</i>	1102	159627	210448
<i>Готова продукція</i>	1103	504327	557452
<i>Товари</i>	1104	42312	44644
Поточні біологічні активи	1110	0	0
<i>Депозити перестраховання</i>	1115	0	0
<i>Векселі одержані</i>	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1237025	1567755
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	61979	133289
з бюджетом	1135	140239	106005
у тому числі з податку на прибуток	1136	22	40
<i>Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів</i>	1140	0	26
<i>Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків</i>	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	9063	26365
Поточні фінансові інвестиції	1160	1350	266879
Гроші та їх еквіваленти	1165	1256352	772509
<i>Готівка</i>	1166	0	0
<i>Рахунки в банках</i>	1167	1256352	772509
Витрати майбутніх періодів	1170	8651	13169
<i>Частка перестраховика у страхових резервах</i>	1180	0	0
у тому числі в:	1181	0	0
<i>резервах довгострокових зобов'язань</i>			
<i>резервах збитків або резервах належних виплат</i>	1182	0	0
<i>резервах незароблених премій</i>	1183	0	0
<i>інших страхових резервах</i>	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	3691	5056
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>4094314</b>	<b>4561457</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>8427550</b>	<b>9415584</b>

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	36366	36366
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	51375	58238
<i>Емісійний дохід</i>	<i>1411</i>	0	0
<i>Накопичені курсові різниці</i>	<i>1412</i>	30091	36954
Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	6184734	7193150
Неоплачений капітал	1425	( 0 )	( 0 )
Вилучений капітал	1430	( 3298 )	( 3298 )
<i>Інші резерви</i>	<i>1435</i>	0	0
Неконтрольована частка	1490	(19612)	(23237)
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>6249565</b>	<b>7261219</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	4808	21955
<i>Пенсійні зобов'язання</i>	<i>1505</i>	145827	145827
Довгострокові кредити банків	1510	296468	177904
Інші довгострокові зобов'язання	1515	127336	99966
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
<i>Довгострокові забезпечення витрат персоналу</i>	<i>1521</i>	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
<i>Благодійна допомога</i>	<i>1526</i>	0	0
<i>Страхові резерви</i>	<i>1530</i>	0	0
<i>у тому числі:</i>	<i>1531</i>	0	0
<i>резерв довгострокових зобов'язань</i>			
<i>резерв збитків або резерв належних виплат</i>	<i>1532</i>	0	0
<i>резерв незароблених премій</i>	<i>1533</i>	0	0
<i>інші страхові резерви</i>	<i>1534</i>	0	0
<i>Інвестиційні контракти</i>	<i>1535</i>	0	0
<i>Призовий фонд</i>	<i>1540</i>	0	0
<i>Резерв на виплату джек-поту</i>	<i>1545</i>	0	0
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>574439</b>	<b>445652</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	17155	12493
<i>Векселі видані</i>	<i>1605</i>	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	1610	278232	271386
товари, роботи, послуги	1615	820191	926584
розрахунками з бюджетом	1620	66162	103940
у тому числі з податку на прибуток	1621	49659	87086
розрахунками зі страхування	1625	9226	10025
розрахунками з оплати праці	1630	329164	309129
<i>Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами</i>	<i>1635</i>	39049	26028
<i>Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками</i>	<i>1640</i>	449	436
<i>Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків</i>	<i>1645</i>	0	0
<i>Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю</i>	<i>1650</i>	0	0

Поточні забезпечення	1660	16376	22478
Доходи майбутніх періодів	1665	3791	3733
<i>Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків</i>	<i>1670</i>	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	23751	22481
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>1603546</b>	<b>1708713</b>
1	2	3	4
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	0	0
<i>V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду</i>	<i>1800</i>	0	0
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>8427550</b>	<b>9415584</b>