

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

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ З ПОЛІПШЕННЯ ПРОЦЕСУ  
«РЕАЛІЗАЦІЯ ПРОДУКЦІЇ» В РАМКАХ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ  
ЯКІСТЮ ТОВ «ТЕРНОФАРМ»**

Виконала:

здобувач вищої освіти

2 курсу, групи 1

спеціальності 073 Менеджмент

освітньо-професійної програми

Якість, стандартизація та

сертифікація

Юлія ЗЛИВКО

Керівник:

професор кафедри управління

та забезпечення якості у фармації

д-р. фармац. наук, проф.

Світлана КОВАЛЕНКО

Рецензент:

професор кафедри фармацевтичної  
технології, стандартизації та

сертифікації ліків ІПКСФ

д-р. фармац. наук, проф.

Олег ШПИЧАК

## АНОТАЦІЯ

Юлії ЗЛИВКО на тему «Розробка пропозицій з поліпшення процесу «Реалізація продукції» в рамках системи управління якістю ТОВ «Тернофарм».

**Мета дослідження:** розробці методики виконання процесу СУЯ «Реалізація продукції» на ТОВ «Тернофарм».

**Завдання:** вивчити та проаналізувати вимоги ДСТУ ISO 9001:2015 щодо реалізації продукції та взаємодії зі споживачами; розглянути та проаналізувати вимоги щодо оптової реалізації (дистрибуції) продукції згідно вимог GDP; сформулювати та систематизувати інформацію щодо оптової реалізації продукції, укладання контрактів на постачання продукції, роботи з претензіями та рекламациями, здійснення інформаційного зв'язку з клієнтами на ТОВ «Тернофарм»; розробити методику виконання процесу СУЯ «Реалізація продукції» ТОВ «Тернофарм»;

**Об'єктом дослідження** є процес системи управління якістю ТОВ «Тернофарм».

**Предметом дослідження** є формування пропозицій щодо регламентації процесу «Реалізація продукції» СУЯ ТОВ «Тернофарм». Проаналізовано та систематизовано інформацію щодо оптової реалізації продукції, укладання контрактів на постачання продукції, роботи з претензіями та рекламациями, здійснення інформаційного зв'язку з клієнтами на ТОВ «Тернофарм». Вдосконалена методика виконання процесу СУЯ «Реалізація продукції» ТОВ «Тернофарм». Запропонована методика та документація проведення аудиту дистриб'ютора на ТОВ «Тернофарм».

**Структура і обсяг кваліфікаційної роботи:** кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, загальних висновків, переліку посилань 50 найменувань, 1 додатку, і містить 2 рисунки та 8 таблиць. Повний обсяг магістерської роботи складає 79 сторінок, з яких перелік посилань займає 6 сторінок, додатки – 11 сторінок

**Ключові слова:** процес, реалізація продукції, система управління якістю, претензії, рекламация, споживачі.

## ABSTRACT

Yulia ZLYVKO on the topic "Development of proposals to improve the process of "Production implementation" within the framework of the quality management system of "Ternofarm" LLC.

**The purpose of the study:** to develop a methodology for implementing the QMS process "Product realization" at Ternofarm LLC. Task: to study and analyze the requirements of DSTU ISO 9001:2015 regarding the sale of products and interaction with consumers; consider and analyze the requirements for the wholesale sale (distribution) of products in accordance with the requirements of the GDP; to form and systematize information regarding the wholesale sale of products, conclusion of contracts for the supply of products, work with claims and complaints, implementation of information communication with clients at Ternofarm LLC; to develop a methodology for implementing the QMS process "Production implementation" of "Ternofarm".

**The object** of the study is the process of the quality management system of Ternofarm LLC. **The subject** of the study is the formation of proposals for the regulation of the "Product realization" process of Ternofarm LLC. Analyzed and systematized information on the wholesale sale of products, concluding contracts for the supply of products, dealing with claims and complaints, information communication with customers at Ternofarm LLC. Improved methodology for implementing the QMS process "Product realization" of Ternofarm LLC. The proposed methodology and documentation of the audit of the distributor at Ternofarm LLC.

**Structure and scope of the qualification work:** the qualification work consists of an introduction, three sections, general conclusions, a list of references of 50 names, 1 appendix, and contains 2 figures and 8 tables. The full volume of the master's thesis is 79 pages, of which the list of references occupies 6 pages, appendices - 11 pages.

**Keywords:** process, product implementation, quality management system, claims, complaints, consumers.

## ЗМІСТ

<b>ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ 4</b>		
<b>ВСТУП 6</b>		
<b>РОЗДІЛ 1.</b>	<b>АКТУАЛЬНІСТЬ ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ЯКОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВАХ</b>	10
1.1.	Аналіз концептуальних основ менеджменту якості організацій	10
1.2.	Огляд принципів менеджменту якості	12
1.3.	Актуальність впровадження систем управління якістю на фармацевтичних підприємствах	18
	Висновки до I розділу	22
<b>РОЗДІЛ 2.</b>	<b>ПРОЦЕС ЗБУТУ ПРОДУКЦІЇ ЯК ВАЖЛИВИЙ ЕЛЕМЕНТ УСПІШНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ</b>	23
2.1.	Аналіз вимог до оптової реалізації продукції згідно до вимог належної практики дистрибуції	23
2.2.	Аналіз вимог ДСТУ ISO 9001:2015 щодо реалізації продукції та взаємодії зі споживачами	29
2.3.	Аналіз підходів щодо реалізації продукції та налагодженню взаємозв'язків зі споживачами	33
	Висновки до II розділу	40
<b>РОЗДІЛ 3.</b>	<b>ПРАКТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ «РЕАЛІЗАЦІЯ ПРОДУКЦІЇ» НА ТОВ «ТЕРНОФАРМ»</b>	41
3.1.	Загальний опис і аналіз діяльності ТОВ «Тернофарм»	41
3.2.	Основні аспекти впровадженої системи управління якістю на ТОВ «Тернофарм»	47
3.3.	Вдосконалення методики виконання процесу «Реалізація продукції» ТОВ «Тернофарм»	49
3.3.1.	Формування підходів щодо поліпшення реалізації продукції на ТОВ «Тернофарм»	49
3.3.2.	Аналіз факторів, що впливають на збут продукції на ТОВ «Тернофарм»	51
3.3.3.	Відвантаження готової продукції	53
3.3.4.	Робота з претензіями та рекламаціями	56
3.3.5.	Відкликання продукції	57
3.3.6.	Аналіз діяльності затверджених дистриб'юторів та проведення аудиту дистриб'ютора	60
3.4.	Напрями збільшення ефективності реалізації ЛЗ ТОВ «Тернофарм»	65
3.5.	Обґрунтування економічної ефективності наслідків	70

	упровадження запропонованих напрямів удосконалення процесу реалізації ТОВ «Тернофарм»	
	Висновки до III розділу	73
<b>ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ</b>		74
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ</b>		75
<b>ДОДАТКИ 81</b>		

## ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

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

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

GMP – Good Manufacturing Practice (належна виробнича практика)

GDP – Good Distribution Practice (належна практика дистрибуції)

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

TQM – Total Quality Management (Всеосяжний менеджмент якості)

ЄС – Європейський Союз

МВП – методика виконання процесу

НЯ – Настанова з якості

НД – нормативна документація

СУЯ – система управління якістю

СОП – стандартна оперативна процедура

ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю

## ВСТУП

Сучасна ринкова економіка висуває принципово інші вимоги до якості продукції, що випускається. В даний час виживання будь-якої фірми, її стійке положення на ринку товарів і послуг визначаються рівнем конкурентноздатності. У свою чергу конкурентноздатність пов'язана з двома показниками - рівнем ціни і рівнем якості продукції. Причому другий фактор поступово виходить на перше місце. Продуктивність праці й економія усіх видів ресурсів поступаються місцем якості продукції. Якість - це авторитет фірми, збільшення прибутку, ріст процвітання, тому робота з управління якістю фірми є найважливішим видом діяльності для всього персоналу, від керівника до конкретного виконавця.

Посилення конкуренції жадає від керівників усіх рівнів цілеспрямованого рішення проблеми підвищення якості продукції і процесів її проектування, виробництва і реалізації. Для досягнення цих цілей широко використовуються ідеологія і положення міжнародних стандартів серії ISO 9000. У них підкреслюється про необхідність створення документованої системи управління якістю [1, 2,3,4].

Система управління якістю – це інтегрований механізм управління, призначений для реалізації мети та цілей в області якості і орієнтований як на мінімізацію всіх видів витрат, так і на злагоджене функціонування всіх елементів організації. Побудова системи управління якістю регламентується вимогами міжнародних стандартів, прийнятих більшістю країн як національні. Як правило, наявність сертифікованої системи стає обов'язковою умовою при укладанні контрактів визнаних в світі товаровиробників зі своїми субпідрядниками [5, 6, 7, 8].

У сучасному світі уявлення про досконале підприємство є складним і багатограним. Для того щоб вважатися по-справжньому успішним, підприємству не досить випускати якісну продукцію. Воно повинно будувати свою роботу таким чином, щоб передбачати, збалансовувати і максимально

задовольняти інтереси усіх зацікавлених сторін: споживачів, постачальників, партнерів, персоналу, суспільства і власників. Для того, щоб досягнути такого успіху підприємство повинно постійно удосконалювати та розвивати усі аспекти своєї діяльності: розвиток інфраструктури, стратегічне та поточне планування, управління персоналом і ресурсами, систему управління якістю, маркетингову діяльність, партнерські стосунки зі споживачем і постачальниками, тощо [9,10,11,12].

Системи управління якістю, побудовані згідно вимог міжнародного стандарту ISO 9001:2015, дозволяють [13]:

- орієнтувати діяльність підприємства на кінцевий результат, підвищити якість продукції та задоволеності споживача;
- підвищити відповідальність і зацікавленість виконавців як за свою роботу так і за роботу підприємства в цілому;
- більш динамічно та гнучко реагувати та зовнішні та внутрішні зміни
- оптимізувати механізм обміну інформацією між функціональними підрозділами [14,15,16].

Організація виробництва якісного продукту, надання високоякісної послуги є головним завданням менеджменту. Розробка та наступне впровадження системи управління якістю в організації, яка займається виробництвом, впровадженням та супроводжуванням програмного забезпечення повинна дозволили значно підвищити ефективність управління компанією, підняти престиж фірми в очах клієнтів, а також збільшити свою долю ринку.

Актуальність даної теми полягає в тому, що процес збуту є важливим елементом СУЯ, без належного функціонування якого неможлива успішна і тривала діяльність підприємства.

**Ступінь розробленості теми дослідження.** Проблеми оптимізації взаємодії з постачальниками на фармацевтичних підприємствах є предметом дослідження багатьох вітчизняних вчених. Різні аспекти взаємодії та вдосконалення взаємовідносин з постачальниками, організації аудитів

постачальників розглядаються в працях відомих українських і зарубіжних вчених, таких як: С.М. Коваленко, Ю.В. Підпружніков, В.А. Лебединець, Н.В. Суханова, Посилкіна О.В., Світлічна К.С. та ін.

Виходячи з цього, **метою** даної кваліфікаційної роботи було визначення ролі процесу збуту в функціонуванні системи управління якістю ТОВ «Тернофарм», а також розробці методики виконання процесу СУЯ «Реалізація продукції» на ТОВ «Тернофарм».

Основними завданнями даної роботи було:

- вивчити та проаналізувати вимоги ДСТУ ISO 9001:2015 щодо реалізації продукції та взаємодії зі споживачами;
- розглянути та проаналізувати вимоги щодо оптової реалізації (дистрибуції) продукції згідно вимог GDP;
- сформулювати та систематизувати інформацію щодо оптової реалізації продукції, укладання контрактів на постачання продукції, роботи з претензіями та рекламаціями, здійснення інформаційного зв'язку з клієнтами на ТОВ «Тернофарм»;
- розробити методику виконання процесу СУЯ «Реалізація продукції» ТОВ «Тернофарм»;
- запропонувати форми записів по процесу «Реалізація продукції», які будуть впроваджені у діяльність ТОВ «Тернофарм».

**Об'єктом дослідження** є системи управління якістю ТОВ «Тернофарм».

**Предметом дослідження** є формування пропозицій щодо регламентації процесу «Реалізація продукції» СУЯ ТОВ «Тернофарм».

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

**Практична та теоретична значущість** роботи визначається тим, що запропоновані практичні підходи щодо вдосконалення процесу «Формування підходів щодо поліпшення процесу СУЯ «Реалізація продукції». Розроблені



заходи дозволяють підвищити результативність та ефективність СУЯ у ТОВ «Тернофарм», а також можуть бути широко використані фармацевтичним підприємством при формуванні, впровадженні та поліпшенні процесу збуту продукції.

**Апробація і реалізація результатів дослідження** дослідження проводилася у вигляді особистої доповіді на тему «Процес збуту продукції як важливий елемент успішного функціонування організації» у рамках IV Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «YOUTH PHARMACY SCIENCE», 6-7 грудня 2023 року. Також з цієї теми були опубліковані тези.

**Структура та обсяг магістерської роботи.** Кваліфікаційна робота викладена на 79 сторінках друкованого тексту і складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Обсяг основного тексту складає 73 стор. Робота вміщує 8 таблиць та 2 рисунка. Список використаної літератури, обсягом 6 стор., налічує 50 джерел.

## РОЗДІЛ 1

# АКТУАЛЬНІСТЬ ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ЯКОСТІ НА ПІДРИЄМСТВАХ

### 1.1 Аналіз концептуальних основ менеджменту якості організацій

З урахуванням сучасних поглядів категорію „якість” можна визначити як сукупність властивостей і характеристик об’єкта, процесу чи послуги, що визначає їх здатність задовольняти встановлені або передбачувані потреби споживачів. Водночас міжнародний стандарт ISO 9000 версії 2008 року визначає термін „якість” дещо інакше, а саме як „ступінь, на якому сукупність власних характеристик задовольняє вимоги”. Таке коротке формулювання потребує додаткових пояснень. Так, „вимоги” слід розуміти як сформульовані потреби або очікування, загальнозрозумілі або обов’язкові. Вимоги можуть ставити різні зацікавлені сторони. Відтак очевидно, що „якість” - поняття не абстрактне, а цілком матеріальне, воно може бути визначене, проконтрольоване, зафіксоване. Головне - коректно сформулювати вимоги щодо якості певного об’єкта, процесу чи послуги з урахуванням певних умов на певний період часу. Без урахування цих факторів поняття якості має відносний характер. тому що встановлені і передбачувані умови можуть згодом змінюватися (те, що вчора задовольняло споживача, сьогодні може бути категорично не прийнятним або висуватимуться інші вимоги [17,18,19,20].

Відносний характер має і поняття „рівень якості”, що використовується для кількісної характеристики якості і рівень який визначається шляхом порівняння показників якості оцінюваної продукції з показниками якості базового зразка. Тому, оцінюючи якість продукції чи послуги. розробляючи та впроваджуючи системи управління якістю, необхідно виходити з цілей та завдань, що ставляться, а також обов’язково конкретизувати поняття якості [21,22].

Під час розробки системи слід чітко розмежувати підходи до вирішення

трьох головних завдань: забезпечення якості, управління якістю, поліпшення якості. Ці завдання можна вирішувати за допомогою різних методів і принципів керівництва, але вибір таких методів і принципів цілком лягає на посадових осіб організації і залежить від багатьох факторів.

Для того щоб успішно керувати організацією і забезпечувати її функціонування, необхідно спрямувати і контролювати її діяльність систематично і відкрито. Успіху можна досягти завдяки впровадженню та актуалізації певної системи управління, розробленої для постійного покращення показників діяльності, з урахуванням потреб всіх зацікавлених сторін. Управління організацією охоплює управління якістю разом з іншими аспектами управління.

Минули ті часи, коли компанії могли захопити ринок одним обсягом своєї продукції. Неактуальним вже є і захоплення ринку завдяки пропонуванню нових товарів чи послуг. Сьогодні можна констатувати, що ієрархічна теорія бізнесу, яка побудована на капіталі і приводиться в рух прибутками, вже втратила свою силу. Вона працювала з часу Маркса до недавніх пір, коли зміни були повільними і передбачуваними, а такий підхід давав певні плоди. Але загальна гостра конкуренція зробила попередню модель управління застарілою. Виникла необхідність проаналізувати наново бізнес-теорію компаній [22, 23, 24].

Сучасний досвід багатьох найуспішніших компаній світу свідчить про те, що нова модель управління підприємством має бути зосередженою не на тому, як і скільки чогось виробляється, а на тому, наскільки при цьому задовольняються потреби споживачів. Адже скільки б не говорив виробник про переваги своєї продукції, все одно це буде його власна думка, а не думка споживача. Провідні фірми світу вважають розуміння і задоволення потреб споживачів своїм головним пріоритетом у діяльності. На практиці доведено, що саме максимальне задоволення споживача визначає фінансовий успіх.

ISO 9001 можна вважати першим всесвітньо визнаним еталоном зразково-показового ведення бізнес-процесів. Загалом ISO 9001 - це схема

здійснення бізнес-процесів таким чином, щоб забезпечити найвищу можливу якість роботи цієї організації. Ця схема охоплює всі етапи виробництва продукції і надання послуг: закупівлю сировини і/або комплектуючих, аналіз контрактів, контроль якості, проектування, створення, обробку, доставку, навчання персоналу, а також обслуговування і взаємодію з клієнтами [22, 23].

Перш ніж розглянути основні принципи, на яких ґрунтуються стандарти ISO 9000, необхідно пояснити, що системи управління якістю можуть створюватися і без дотримання вимог цих стандартів. Досі окремі підприємства порушують питання про те, що існують більш оптимальні підходи до організації роботи і можна обходитися без стандартів ISO 9000.

Однак ці публічні виступи більше пов'язані зі спробою демонстрування переваг конкретної фірми перед конкурентами, ніж з реальним аналізом ефективності систем управління якістю.

Звичайно, розробляти системи можна і самостійно, але сертифікувати створену систему управління якістю сьогодні можна тільки на відповідність міжнародному стандарту ISO 9001:2015. Саме одержання сертифікату відповідності, як заведено в усьому світі, є доказом наявності і дієздатності системи управління якістю конкретної організації для її споживачів і партнерів. Такий сертифікат є переконливим доказом того, що організація дійсно турбується про своїх споживачів, і це не може останніх не приваблювати. Однак вершиною у визнанні досконалості і ефективності системи якості підприємства є участь у престижних міжнародних (і національних) конкурсах з якості і, звичайно, перші місця у цих змаганнях [13,14].

## **1.2 Огляд принципів менеджменту якості**

Для того щоб успішно управляти організацією і забезпечувати її результативне й ефективне функціонування, необхідно направляти та контролювати діяльність усього персоналу систематично, прозоро і відкрито. Досвід діяльності провідних організацій світу показує, що успіху можна

досягти тільки завдяки впровадженню та актуалізуванню певної системи управління, розробленої з метою постійного поліпшення показників діяльності, з обов'язковим урахуванням потреб всіх зацікавлених сторін. В науковій літературі з менеджменту, як і в самих стандартах серії ISO 9000, підкреслюється, що управління організацією повинне охоплювати менеджмент якості нарівні з іншими аспектами управління і бути нерозривним із ними [13,14]. Більш того, прогресивний погляд на формування дійсно ефективної системи менеджменту базується на твердженні, що всі без виключення процеси організації мають бути спрямовані на задоволення потреб споживача, а отже – на створення якісного продукту (надання якісної послуги). Тобто менеджмент якості недоцільно вважати одним з аспектів менеджменту взагалі: на сьогодні це єдиний дієвий підхід завоювання вагомого місця на конкурентному ринку.

Технічний комітет ISO/TC 176 "Управління якістю і забезпечення якості", що займався розробкою міжнародних стандартів сімейства 9000, сформулював вісім принципів, що сприяють досягненню цілей в області якості, які вище керівництво може (і повинне) використовувати для поліпшення діяльності організації [4]. Ці принципи увійшли як базові до положень стандартів ISO серії 9000 [13,14].

Згадані принципи є результатом осмислення й аналізу успішної діяльності величезної кількості провідних компаній світу. Уніфіковані підходи, визначені і апробовані на практиці управлінські рішення, прийоми й методи

Організації залежать від своїх споживачів і тому повинні розуміти дійсні та передбачати майбутні потреби споживача, виконувати його вимоги і прагнути перевершити його очікування.

Ключові переваги при застосуванні цього принципу в наступному:

- зростання прибутків і частки ринків, одержувані за допомогою гнучких і швидких відгуків на можливі коливання ринку;
- підвищення лояльності споживачів, що веде до зростання бізнесу і

добрих відкликань;

Застосування принципу "Орієнтація на замовника" звичайно проявляється в наступних діях:

- Розуміння потреб і очікувань споживачів.
- Забезпечення відповідності цілей і завдань організації потребам і очікуванням споживачів.
- Поширення інформації про потреби і очікування споживачів усередині організації.
- Вимірювання задоволеності споживачів і результатів дій.
- Управління взаємовідносинами зі споживачами.
- Забезпечення збалансованого підходу до споживачів та інших зацікавлених сторін.

Лідери встановлюють єдність цілей і стилю керування в організації. Вони створюють і підтримують середовище, в якому працівники можуть бути повністю залучені до досягнення цілей організації. Ключові переваги цього принципу можна звести до наступного:

- персонал буде розуміти і буде мотивований на досягнення цілей і завдання організації;
- діяльність оцінюється, узгоджується і впроваджується єдиним прийнятним чином, що упорядковує роботу;
- приклад лідерів сприяє безперервному поліпшенню.

Застосування принципу "Лідерство" звичайно може проявлятися в наступних діях [25]:

- Розглядання потреб всіх зацікавлених сторін, включаючи споживачів, власників, персонал, постачальників, місцеве співтовариство і суспільство в цілому.
- Визначення ясного бачення майбутнього організації.
- Формування пріоритетних цілей і завдань.
- Створення та підтримка загальних цінностей і рольових моделей щодо етичних норм на всіх рівнях організації.

- Встановлення довіри і усунення страхів.
- Надання працівникам необхідних ресурсів, навчання і свободи дій з необхідною відповідальністю і звітністю.
- Ініціювання, заохочення і визнання внесків працівників.

Персонал на всіх рівнях становить основу організації, і його повне залучення дозволяє використати всі здатності персоналу на користь організації.

Ключові переваги втілення принципу:

- мотивований, прихильний і залучений персонал;
- персонал відчуває відповідальність за результати власної роботи і роботи організації в цілому;
- персонал прагне брати участь і вносити свій внесок у постійне поліпшення організації на всіх рівнях.

Застосування принципу "Задіяність персоналу" звичайно проявляється в наступних діях [26]:

- Розуміння важливості власного внеску і ролі в організації.
- Визначення ролі та відповідальності кожного працівника в рішенні конкретних проблем.
- Оцінювання власних показників у порівнянні зі своїми особистими цілями і завданнями.
- Активний пошук можливостей підвищення своєї компетентності, знань і досвіду.
- Вільний обмін набутими знаннями, навичками й досвідом.

Бажаний результат досягається більш ефективно, якщо відповідними ресурсами і видами діяльності управляють як процесами. Ключові переваги:

- можливість зниження витрат і скорочення часу циклу за рахунок ефективного використання ресурсів;
- поліпшені, погоджені і прогнозовані результати;
- можливість сконцентруватися на методах і засобах поліпшення і пріоритетності справ.

- Застосування принципу "Процесний підхід" звичайно проявляється в наступних діях:
- Застосування структурованих методів для визначення ключових видів діяльності, необхідних для одержання бажаного результату.
- Встановлення керівництвом ясної і чіткої відповідальності та форм звітності по всім ключовими видами діяльності.
- Розуміння і вимірювання можливостей всіх видів діяльності.
- Визначення внутрішніх і зовнішніх взаємозв'язків між функціональними ланками організації.
- Оцінювання ризиків, наслідків і впливів певних факторів для споживачів, постачальників та інших зацікавлених сторін.

Незмінною метою організації повинне стати постійне поліпшення.

Ключові переваги намагання постійного поліпшення в наступному:

- зростання конкурентної переваги завдяки поліпшенню можливостей організації;
- гнучкість при швидкому реагуванні відповідно до можливостей процесів організації.

Застосування принципу "Поліпшення" звичайно приводить до наступних дій:

- Використання узгодженого підходу до постійного поліпшення всіх ланок організації.
- Надання працівникам можливості навчання методам і засобам постійного поліпшення.
- Перетворення принципу постійного поліпшення продукції, процесів і систем у мету для кожного працівника організації.
- Встановлення цілей щодо управління і вимірювання ходу постійного поліпшення [27].
- Визнання і підтвердження поліпшення на певних етапах .

Ефективні рішення ґрунтуються на аналізуванні даних та інформації.

Ключові переваги такого підходу:



- всі прийняті рішення засновані на реальній інформації;
- можливість демонстрації результативності минулих рішень на основі історичної оцінки;
- здатність аналізувати, вибирати і змінювати думки та рішення згідно з ситуацією.

Застосування принципу "Підхід до прийняття рішень на основі фактів" звичайно проявляється в наступних діях [28] :

- Забезпечення за допомогою аналізування достатньої точності і вірогідності даних та інформації.
- Доступність даних для тих, кому вони дійсно потрібні.
- Прийняття рішень і погоджених дій на основі аналізу фактів, підтверджених досвідом та інтуїцією.

Організація та її постачальники взаємозалежні, а їх взаємовигідні стосунки збільшують їхню здатність створювати цінності.

Ключові переваги принципу:

- зростаюча можливість створювати цінності для обох сторін;
- гнучкість і швидкість погоджених спільних відгуків на зміни ринку (вимог споживачів);
- оптимізація витрат і ресурсів.

Застосування принципу "Керування взаємовідносинами" звичайно проявляється в наступних діях [29, 30]:

- Ідентифікація та вибір ключових постачальників.
- Встановлення взаємин, що врівноважують короткострокові вигоди з довгостроковими міркуваннями.
- Об'єднання знань і ресурсів основних партнерів.
- Встановлення ясних і відкритих контактів.
- Розробка спільних дій з метою поліпшення.
- Інспірування, заохочення і визнання поліпшення та досягнень.

Ці сім принципів на сьогоднішній день формують основу успішного менеджменту практично в будь-якій сфері [5,7,8,9,10,21].

Для більш повного і адекватного розуміння етапів та можливих проблем під час розробки і впровадження системи управління якістю за моделлю ISO 9001:2015 необхідно детально ознайомитися і проаналізувати вимоги цього стандарту, а також прикладні аспекти принципів менеджменту якості, що покладені в його основу.

### **1.3 Актуальність впровадження систем управління якістю на фармацевтичних підприємствах**

Робота фармацевтичних підприємств України повинна бути спрямована на забезпечення належного рівня якості. Якість лікарських засобів досягається дотриманням вимог належної виробничої практики, а кожен лікарський засіб, що виробляється, повинен бути зареєстрований. Така політика буде гарантувати, що лікарські засоби, призначені для дистрибуції (оптової реалізації), мають належну якість.

Прийняття рішення щодо впровадження системи управління якістю на підприємстві, в тому числі і на фармацевтичному – це значне стратегічне рішення вищого керівництва, яке повинне чітко усвідомлювати всі проблемні сторони цього заходу поряд з позитивною перспективою одержання сертифікату відповідності своєї системи вимогам міжнародного стандарту.

Стандарт ISO 9000:2015 неодноразово підкреслює, що діяльність стосовно управління якістю належить до найважливішої внутрішньої діяльності організації, спрямованої на задоволення вимог споживачів [14].

Очевидно, що система управління якістю може сприяти фармацевтичному підприємству в підвищенні задоволеності замовників. Замовники вимагають продукцію, характеристики якої задовольняли б їхні потреби і очікування. Ці потреби і очікування необхідно оформлювати документально, наприклад, у вигляді технічних умов на продукцію, та визначати як вимоги замовників [31, 32].

Вимоги можуть бути визначені самим замовником у контракті або безпосередньо визначені організацією. У кожному разі саме замовник

остаточно визначає умови прийнятності продукції.

Як уже було відзначено, зміна потреб і очікувань замовників, а також конкурентний тиск і технічний прогрес змушують організації постійно вдосконалювати свою продукцію і процеси.

Модель, що базується на застосуванні систем управління якістю за ISO 9001:2015, спонукує фармацевтичні підприємства аналізувати вимоги замовників, визначати процеси і ресурси, які сприяють одержанню продукції, прийнятної для замовника, і забезпечувати постійне контролювання цих процесів. Система менеджменту якості може бути (і повинна бути) підставою для постійного поліпшення, що дозволяє збільшити ймовірність підвищення задоволеності споживачів та інших зацікавлених сторін. Вона дає підприємству і його замовникам впевненість у спроможності поставляти продукцію, що постійно відповідає вимогам [33, 34].

Для отримання доказів, що в організації функціонує система управління якістю, споживачі або певні органи влади можуть зажадати підтвердження відповідності цієї системи вимогам ISO 9001:2015. Тоді споживач (як друга сторона), або ж уповноважений незалежний орган з сертифікації систем якості (як третя сторона), здійснюють аудит (перевірку і підтвердження функціонування такої системи). Якщо аудитори визнають, що організація виконує вимоги ISO 9001:2015, то вона одержує сертифікат, який визнається багатьма споживачами по усьому світі. Однак, навіть компанії, не зацікавлені в отриманні сертифікату, також можуть зацікавитися вимогами ISO 9001:2015, адже виконання вимог цього стандарту не означає, що кожний окремий продукт або послуга відповідають певним технічним вимогам; це означає, що використовувана система менеджменту якості здатна підвищити задоволеність споживача щодо виробляємої продукції [13].

Взагалі актуальність впровадження систем управління якістю не має потреби у додатковому обґрунтуванні, особливо в світлі сучасного розвитку економічних відносин між розвиненими країнами світу. Однак багато керівників вітчизняних підприємств ще й дотепер сумніваються в

необхідності, раціональності та ефективності впровадження таких систем. Частково це можна пояснити нестачею інформації в сфері управління якістю, адже на українському ринку такої літератури вкрай мало, особливо, якщо порівнювати із закордонними виданнями [35, 36].

Актуальність впровадження систем менеджменту якістю на підприємствах будь-якої галузі, в тому числі і на фармацевтичній, не потребує додаткового обґрунтування, особливо в світлі сучасного розвитку економічних відносин між розвиненими країнами світу.

Якщо підходити до проблеми розробки і впровадження систем менеджменту якості суто утилітарно, для з'ясування практичної значимості такого заходу, то можна сказати, що на це питання існує декілька відповідей.

По-перше, для того, щоб реально підвищити якість продукції.

Система управління якістю передбачає застосування таких методів та інструментів, які дозволяють з'ясувати причини виникнення дефектів або відхилень показників якості продукції і встановити такий порядок і параметри ведення процесу, при яких не тільки забезпечується, але й поліпшується якість продукції. Необхідно підкреслити: постійно поліпшується якість продукції.

По-друге, для того, щоб підвищити ефективність процесу виробництва продукції. Управління якістю передбачає розглядання всього виробничого циклу як сукупності процесів. Це один з основних принципів управління якістю, на якому базуються міжнародні стандарти ISO 9000 версії 2015 року. Процесний підхід сприяє ефективному досягненню результатів, оптимальному використанню ресурсів і керуванню процесами. При цьому кожен процес аналізується за певними критеріями якості з метою його найбільш ефективного проведення. Взагалі найбільш оптимальним вважається такий режим проведення процесу, при якому найвища якість досягається за умов його максимального використання. Будь-які невідповідності, які виникають при веденні процесу (непередбачені зупинки, неприпустимі зміни параметрів тощо), часто бувають шкідливі як для

ефективності виробництва (продуктивності, загальних обсягів виробництва), так і для якості кінцевої продукції [37].

По-третє, для зниження невиробничих витрат.

Це справедливо, тому що з підвищенням якості й ефективності виробництва різко знижуються витрати, пов'язані з браком і виправленням дефектів, зменшуються питомі норми витрат сировини і матеріалів, мінімізуються простої виробничих процесів, питомі витрати енергоресурсів та інше.

По-четверте, для поліпшення загальної системи управління підприємством. Досвід фахівців, які займаються поліпшенням якості продукції, свідчить про те, що основні причини невідповідностей криються в помилках управлінців – це близько 80 % , і тільки 20 % лежить в області виконавської діяльності. Таким чином, можна сказати, що успіх діяльності підприємства приблизно на 80 % залежить від вищого керівництва.

Такі стереотипи керівництва, як необхідність у будь-якому випадку обвинувачувати виконавців, здебільшого не мають жодних підстав. Діяльність керівників має полягати не в покаранні виконавців, а в аналізуванні виникнення невідповідностей і застосуванні певних коригувальних заходів. Вагома частина ефективною системи – це комплекс усталених процедур, що регламентують проведення різних процесів. При цьому, що головне, розподіляються та встановлюються межі повноважень і відповідальності серед керівництва і виконавців, елементи структурного і функціонального підпорядкування тощо. З позицій міжнародного стандарту ISO 9000 управління є не тільки і не стільки адміністративною діяльністю. Діяльність управлінців має бути перш за все направлена на забезпечення єдності цілей і мети організації, а також на формування загального напрямку діяльності і створення такого середовища, в якому персонал організації буде цілком залучений у досягнення цілей організації [33, 37].

По-п'яте, для того, щоб підвищити конкурентоздатність підприємства.

Зрозуміло, що при підвищенні якості продукції, ефективності виробництва і поліпшенні керованості підприємства зростає його конкурентноздатність. Однак, крім цього, діюча система управління якістю цілеспрямовано фокусує увагу на деяких процедурах, які різко підвищують “виживаність” підприємства. Перший принцип управління якістю з точки зору стандартів ISO 9000 – “Орієнтація на споживача”. Система передбачає процедуру систематичного аналізу “голосу споживача” і порівняння його з “голосом виробництва”, що робиться з метою своєчасного і систематичного коригування останнього для забезпечення високої конкурентноздатності товарів і послуг.

По-шосте: для підвищення активності персоналу. Створення творчої, діяльної атмосфери в колективі.

Впровадження системи управління якістю повинне бути стратегічним рішенням організації. Розробка і впровадження такої системи знаходиться під впливом потреб споживачів, що постійно змінюються, ситуації на ринку, конкретної мети керівництва, продукції, процесів, розміру і структури організації, що використовуються, що випускається. Саме тому даний стандарт ISO 9001:2015 у жодному випадку не припускає схожості в структурі системи управління якістю або документація навіть на схожих підприємствах. Кожна система у своєму роді унікальна [13].

### **Висновки до розділу 1**

1. В роботі доведено, що одним з важливих факторів, які сприяють економічному успіху підприємства є впровадження системи управління якістю та її належне функціонування.
2. Проаналізовано принципи менеджменту якості з акцентом на реалізації принципу керування взаємовідносинами.
3. Доведено, що перехід до нових моделей ринкових відносин у сучасному конкурентному середовищі вимагає переосмислення і перебудови методів менеджменту, створення ефективної системи управління організацією із застосуванням сучасних принципів, методів та підходів.

## РОЗДІЛ 2

### ПРОЦЕС ЗБУТУ ПРОДУКЦІЇ ЯК ВАЖЛИВИЙ ЕЛЕМЕНТ УСПІШНОГО ФУНКЦІОНВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

#### 2.1 Аналіз вимог до оптової реалізації продукції згідно до вимог належної практики дистрибуції

У цей час в Україні основним документом, що регламентує оптову реалізацію лікарських засобів є Настанова 42-5.0:2014 “Лікарські засоби. Належна практика дистрибуції” [38]. Згідно даної Настанови:

Оптова реалізація продукції - діяльність, пов'язана зі зберіганням, поставками або експортом лікарських засобів, за винятком роздрібною торгівлі. Дистрибуція - діяльність, пов'язана із закупівлею, зберіганням, поставками або експортом лікарських засобів, за винятком роздрібною торгівлі. Ця діяльність здійснюється разом з виробниками або власниками реєстраційного свідоцтва, імпортерами, іншими дистриб'юторами або разом із суб'єктами господарської діяльності, що займаються роздрібною торгівлею лікарськими засобами.

У дистриб'юторській мережі повинен підтримуватися високий рівень якості, щоб лікарські засоби без яких-небудь змін їхніх властивостей були передані для роздрібною реалізації суб'єктам господарської діяльності, що мають ліцензії на роздрібну торгівлю лікарськими засобами.

Процес «Реалізація продукції» відноситься до процесів, пов'язаних зі споживачем, цей розділ стандарту стосується декількох найважливіших процесів у діяльності організації. Насамперед, це визначення вимог до продукції, а саме:

- вимог, установленими споживачами, включаючи вимоги до поставки й діяльності після поставки;
- вимог, не зазначених споживачем, але необхідних для конкретного або передбачуваного використання, коли воно відомо;

- законодавчих й обов'язкових вимог, що висуваються до продукції;
- будь-яких додаткових вимог, встановлених організацією.

Всі вимоги стандарту до процесу збуту зводяться до необхідності аналізувати вимоги конкретного споживача до прийняття організацією на себе зобов'язання поставляти продукцію (наприклад, участь у тендерах, прийняття контрактів і замовлень, прийняття змін до контрактів або замовлень). Цей аналіз повинен забезпечувати, щоб:

- вимоги до продукції були визначені;
- вимоги контракту або замовлення, що відрізняються від раніше сформульованих, були погоджені;
- організація була здатна виконати певні вимоги.

Найбільш важливе: організація повинна до того, як бере на себе зобов'язання перед споживачем, переконатися в тім, що вона здатна виконати всі зобов'язання. У такому аналізі повинні брати участь представники всіх процесів організації, від яких залежить виконання вимог споживача. За результатами аналізу повинні складатись протоколи. Інші дії процесу збуту в стандарті не регламентуються й можуть бути описані підприємством з необхідним йому ступенем подробиць, тому процес збуту на підприємстві зазвичай описується в окремій документованій процедурі «Оптова реалізація продукції».

Вимоги Настанова 42-5.0:2014 висувають більш широкі вимоги до процесу дистрибуції, такі як персонал, документація, приміщення й устаткування, поставки замовникам, повернення, самоінспекція [28].

У розділі «Персонал» висувається конкретна вимога по кваліфікації персоналу, як наприклад: наявність вищої фармацевтичної освіти відповідальних осіб, компетентність і досвід роботи, періодичне навчання персоналу.

Розділ «Документація» припускає наявність на підприємстві стандартних робочих методик, у яких повинні бути описані будь-які роботи, які можуть вплинути на якість лікарських засобів або якість



дистриб'юторської діяльності, як наприклад одержання й перевірка поставок, зберігання лікарських засобів, очищення й обслуговування приміщень (включаючи боротьбу з паразитами, шкідливими комахами й тваринами), реєстрація умов зберігання, безпечне зберігання, складання й зберігання протоколів, повернення лікарських засобів, процедури відкликання та ін. Також у даному розділі висуваються вимоги до складання протоколів (записів). Протоколи варто оформляти під час кожної операції таким чином, щоб можна було простежити всі істотні дії або події. Записи повинні бути чітко викладеними й легкодоступними.

У протоколах повинні бути зафіксовані всі акти покупки й продажу з вказівкою дати покупки або поставки, назви й кількості отриманого або поставленого лікарського засобу, назви й адреси постачальника або вантажоодержувача. При операціях між виробниками й дистриб'юторами, а також між самими дистриб'юторами протоколи варто складати таким чином, щоб легко можна було встановити походження й місце призначення лікарських засобів, а також всіх постачальників або одержувачів лікарських засобів.

Розділ «Приміщення й обладнання» регламентує необхідність забезпечення захисту від поганої погоди поставлених лікарських засобів у місцях одержання під час розвантажувально - навантажувальних робіт. Поділ зон одержання й відвантаження товару.

Зберігатися лікарські засоби повинні в умовах, зазначених виробником, щоб уникнути псування внаслідок впливу світла, вологості або невідповідної температури. Температуру й вологість необхідно постійно контролювати й реєструвати. Вимірювальні прилади пройти калібрування й перевірку.

Повинна діяти система, що забезпечує оборотність складського запасу. Лікарські засоби, строк придатності яких минув, не можна не продавати, не поставляти. Повинні бути окремі зони зберігання повернень, зіпсованої продукції й продукції з минулим строком придатності.

У розділі «Поставки замовникам» говориться про те, що поставки лікарських засобів варто здійснювати тільки тим суб'єктам господарської діяльності, які мають відповідні ліцензії. Транспортувати лікарські засоби треба таким чином, щоб:

- не була втрачена можливість їхньої ідентифікації;
- вони не були контаміновані іншими лікарськими засобами або речовинами й самі не контамінували їх;
- були вжиті відповідні заходи обережності для запобігання ушкоджень (розливань, розсипань, бою) і крадіжок;
- були захищені й не піддавалися черезмерному впливу таких факторів, як температура, вологість, світло й не ушкоджувалися мікроорганізмами, паразитами (комахами й тваринами).

Для лікарських засобів, зберігання яких вимагає умов контрольованої температури, варто транспортувати в таких же умовах.

Велика увага в даній Настанові приділяється «Поверненням». Повернуті лікарські засоби, які не мають дефектів, варто зберігати окремо від призначеного запасу щоб уникнути їхньої повторної реалізації, до ухвалення рішення про те, що з ними робити. Плани дій у критичних ситуаціях і відкликання повинні бути викладені в письмовому вигляді. Повинна бути призначена відповідальна особа за виконання й координацію відкликань. Будь-які операції по відкликаннях повинні протоколюватися, а для забезпечення ефективного плану дій у критичних ситуаціях система протоколювання поставок повинна давати можливість негайно визначити всі місця призначення лікарського засобу й установити контакти із замовниками.

У випадку відкликання серії необхідно терміново сповістити всіх замовників, яким була поставлена серія препарату, що підлягає поверненню. Така вимога поширюється однаковою мірою як на замовників в Україні, так і в інших країнах [38].

Також нерідко виявляються в дистриб'юторській мережі підроблені лікарські засоби, їх варто зберігати окремо від іншої продукції, вони повинні

бути чітко промарковані як такі, які не підлягають реалізації.

Зберігання й транспортування фармацевтичних матеріалів і продукції має місце на всіх етапах обігу, і в цих операціях задіяні практично всі учасники фармацевтичного ринку. Тому не можна з упевненістю говорити про якість, безпеку й ефективність лікарських засобів, не маючи національного або хоча б внутріфінансового стандарту зберігання лікарських засобів, що відповідає нормам GSP, і не дотримуючись його на практиці.

Належна практика зберігання була підготовлена ВООЗ в тісному співробітництві з Міжнародною Фармацевтичною Федерацією (FIP). Текст був прийнятий Експертним комітетом ВООЗ по специфікаціях фармацевтичних препаратів на 34 засіданні.

Настанова GSP призначена для всіх працівників, що мають відношення до зберігання, транспортування й поширення фармацевтичної продукції. Вона тісно пов'язана з іншими настановами, рекомендованими Експертним комітетом ВООЗ по специфікаціях фармацевтичних препаратів, такими як:

- Належна практика торгівлі й дистрибуції (GDP) фармацевтичних вихідних матеріалів;
- Випробування стабільності фармацевтичної продукції, що містить загальновідомі субстанції лікарських засобів у звичайних лікарських формах (інформація, надавана у зв'язку з реєстрацією препаратів);
- Належна виробнича практика (GMP);
- Холодовий ланцюг, головним чином для вакцин і біологічних препаратів;
- Міжнародна Фармакопея.

Настанова GSP являє собою доповнення до перерахованих вище документів і містить опис спеціальних засобів, необхідних для правильного зберігання й транспортування фармацевтичної продукції. Ці засоби при необхідності можна адаптувати до конкретної ситуації, за умови дотримання всіх стандартів якості [39].

Вимоги до організаційної структури й поділу складів.

Зберігання - період зберігання фармацевтичної продукції до моменту її використання.

Складська зона - це сукупність спеціально обладнаних приміщень, які призначені для приймання продуктів і матеріалів, реєстрації, відбору проб, визначення й зміни статусу маркування, зберігання, відпустки ЛЗ на реалізацію.

Установку стелажів і піддонів у штабелях здійснюють таким чином, щоб вони перебували на відстані не менше 0.6 м від зовнішніх стін, верхня полиця стелажа (піддона) - не менше 1.0 м від стелі, а нижня полиця стелажа (піддона) - не менше 0.25 м від підлоги. Відстань між стелажими й піддонами в штабелях повинна бути не менше 0.75 м. При використанні вантажопідійомних механізмів для вантажно-розвантажувальних робіт, відстань між стелажими й піддонами в штабелях необхідно визначати з урахуванням використання конкретного механізму.

Внутрішні поверхні складських приміщень (підлога, стіни, стеля) і двері повинні бути виготовлені з матеріалу або покриті матеріалом, що легко піддає очищенню, а, при необхідності, дезінфекційній обробці. Підлога повинна мати рівне тверде покриття без щілин, вибоїв й інших нерівностей, мати достатню міцність і витримувати навантаження від матеріалів, що зберігають, і механізмів, що рухаються [39].

Приміщення для зберігання лікарських засобів повинні забезпечувати захист лікарських засобів від пилу й сторонніх запахів.

У приміщеннях для зберігання лікарських засобів повинні підтримуватися температура й вологість повітря, які відповідають вимогам інструкції про застосування лікарських засобів. Для спостереження по цих параметрах приміщення, де зберігаються лікарські засоби, повинні бути забезпечені термометрами й гігрометрами. Отримані дані щодня заносять у журнал або картку обліку температури й відносної вологості повітря.

Температурний режим у складських приміщеннях повинен підтримуватися на рівні  $(20\pm 2)$  °С, відносна вологість повітря від 35 до 60%

(якщо немає інших вимог до умов зберігання сировини й матеріалів в аналітичній нормативній або нормативній документації). Для спостереження по цих параметрах складські приміщення необхідно обладнати термометрами й гігromетрами, які закріплюють на внутрішніх стінах удалині від нагрівальних приладів на висоті (1.5 - 1.7) м від підлоги й на відстані не менше 3 м від дверей. У тих випадках, коли потрібна більша низька температура зберігання, речовини необхідно зберігати в холодильних камерах.

Лікарські засоби, які повинні зберігатися при специфічних умовах, вимагають відповідних інструкцій зі зберігання. Відхилення від інструкцій допускаються тільки на короткостроковий період (наприклад, під час місцевих перевезень), якщо при цьому спеціальні умови (наприклад, постійне зберігання в холоді) не обговорені окремо.

Особливі умови зберігання необхідні для лікарських засобів, які вимагають: захисту від світла; захисту від дії вологи; захисту від випарювання; захисту від дії підвищеної температури; захисту від дії зниженої температури; захисту від дії газів, що втримуються в навколишньому середовищі; а також ароматні, кольорові; дезінфекційні засоби; медичні імунобіологічні препарати; вогнебезпечні (легкозаймисті) речовини.

При розміщенні продукції необхідно враховувати агрегатний стан речовин (окремо зберігати рідкі, сипучі, газоподібні), їхні фізико-хімічні властивості, вплив різних факторів зовнішнього середовища, а також строки придатності. Умови зберігання фармацевтичної продукції й матеріалів повинні відповідати вимогам на етикетці, заснованим на результатах досліджень стабільності. У такий спосіб ми з упевненістю можемо сказати, що процес «Реалізація продукції» є одним з найважливіх процесів на фармацевтичному підприємстві [39].

## **2.2 Аналіз вимог ДСТУ ISO 9001:2015 щодо реалізації продукції та взаємодії зі споживачами**

Підприємство залежить від своїх споживачів, і тому повинно визначати і розуміти їх існуючі і майбутні потреби, щоб бути здібним виконати вимоги споживачів, і перевищувати їх.

В ДСТУ ISO 9001:2015 сказано, що вище керівництво дійсно грає лідируючу роль у визначенні, розробці, впровадженні, управлінні і постійному поліпшенні системи управління якістю, а всі управлінські рішення прозорі, зрозумілі, здійснені і націлені на виконання вимог споживачів [13,14].

ДСТУ ISO 9001:2015 відмічає те, що "Для підвищення задоволеності замовників найвище керівництво повинне забезпечити визначення й виконання їх вимог". Ця вимога стосується необхідності проведення аналізу ринку (по суті, - маркетингових досліджень), які давали б адекватну картину того, які потреби споживачів у даному секторі ринку, які тенденції й зміни, що можна чекати в майбутньому, як не тільки виконати поточні, але й передбачити майбутні вимоги потенційних клієнтів. Це - один з найважливіших етапів діяльності будь-якої організації; від оперативності й правильності його виконання залежить успішність роботи всього колективу. Роль керівництва в даному питанні - продемонструвати колективу важливість визначення потреб споживачів, забезпечити їхнє чітке формулювання у вигляді вимог до продукції, розподілити виконання всіх відповідних робіт з тих або інших процесів з метою оптимального виконання поставлених завдань [13,14].

Маркетингові дослідження насамперед - це визначення вимог до продукції. Отже, організація повинна визначити:

- а) вимоги, визначені замовником, у тому числі вимоги, пов'язані з постачанням та подальшим обслуговуванням;
- б) вимоги, невизначені замовником, але необхідні для встановленого

або передбаченого використання, якщо про такі відомо;

- в) законодавчі й регламентуючі вимоги до продукції;
- г) будь-які додаткові вимоги, обумовлені організацією.

Ці дії, як правило, відносяться до маркетингових досліджень. Помітимо, що, незважаючи на гадану простоту викладених у стандарті вимог, діяльність по визначенню вимог ринку (вимог споживачів) до продукції на вітчизняних підприємствах розвинена слабо. Якщо з вимогами законодавчого характеру ще більш-менш ясно, то визначення потреб споживачів часто ігнорується.

Відділи маркетингу є не на всіх підприємствах, а їхня діяльність часто полягає тільки в "просуванні" товару, що випускається, з використанням рекламних кампаній (участь у виставках, презентації, розсилання інформації потенційним клієнтам, участь у конкурсах і т.д.). Насправді ж цим діям повинні передувати робота по ретельній оцінці потреб потенційних замовників [40, 41].

Роботи з визначення вимог до продукції можуть проводитися з використанням безлічі різних підходів - від безпосередніх опитувань покупця службовцями фірми до анкетування потенційних клієнтів різними способами. Головне, щоб питання були задані коректно й повністю розкривали погляд замовника на характеристики продукції, а також на умови доставки й після-продажне обслуговування (якщо таке передбачається). Отримані дані повинні бути систематизовані, статистично оброблені й проаналізовані, а звіт про проведену роботу повинен вчасно попадати до керівництва. Всі ці етапи необхідно описати у відповідній методиці або процедурі.

Варто пам'ятати, що крім думки споживачів і нормативних вимог законодавчого характеру, організація може сформулювати й свої додаткові вимоги, пов'язані з якістю продукції. Природно, вони не повинні суперечити іншим умовам, а тільки доповнювати їх або посилювати [43, 44, 45].

Стандарт вимагає, щоб вище керівництво із запланованою періодичністю аналізувало діючу в організації систему управління якістю для забезпечення її постійної придатності, адекватності і результативності.

Аналіз повинен охоплювати оцінювання можливостей поліпшення і визначення потреби в змінах системи, в тому числі політики і мети у сфері якості [13,14].

Вхідні дані процесу "Аналіз з боку керівництва" повинні містити інформацію, що стосується задоволеності споживачів, а у вихідних даних аналізу з боку керівництва повинні бути рішення по поліпшенню продукції для забезпечення її відповідності вимогам споживача [13,14].

В ДСТУ ISO 9001:2015 зазначено, що роботи за визначенням вимог до продукції можуть проводитися з використанням безлічі різних підходів – від безпосередніх опитів покупця службовцями фірми до анкетування потенційних клієнтів різними способами. Головне, щоб питання були задані коректно і повністю розкривали погляд замовника на характеристики продукції, а також на умови доставки і післяпродажне обслуговування (якщо таке передбачається). Отримані дані повинні бути систематизовані, статистично оброблені і проаналізовані, а звіт про проведену роботу повинен вчасно потрапляти до керівництва. Всі ці етапи необхідно описати у відповідній методиці або процедурі [13,14, 18, 30,31].

ДСТУ ISO 9001:2015 обумовлює аналіз вимог конкретного споживача перед тим, як підприємство прийме на себе конкретні зобов'язання перед ним. Таким чином, мало знати чого хоче споживач від певного виду продукції, необхідно ясно оцінити свої можливості перед кожним укладенням контракту про поставку, адже вимоги від замовника до замовника і від поставки до поставки можуть змінюватися. Тому всі вимоги споживача повинні бути визначені, ясно сформульовані, розбіжності врегульовані, і все це зафіксовано в якомусь документі (наприклад, контракті, договорі, заявці т.д.) [13,14,30,32].

ДСТУ ISO 9001:2015 йде мова про необхідність "просування продукції", інформуванні про неї потенційних покупців. Крім того, необхідно передбачити механізм зворотного зв'язку – від організації споживачу (продукція і інформація про неї) і від споживача організації (інформація про сприйняття продукції і побажання по поліпшенню). Елементами зворотного



зв'язку можуть служити, наприклад, книги скарг і пропозицій, адреси і телефони служб спілкування із споживачами і т.д. Звичайно, ці заходи не повинні носити формальний характер, інформація від споживача повинна ретельно збиратися і аналізуватися. Якщо це можливо, доцільно організувати спеціальний відділ по зв'язках із замовниками, чітко розподіливши повноваження між співробітниками – хто і на які питання уповноважений відповідати, як формувати відповідь, якими принципами керуватися в спірних ситуаціях так, щоб у споживача не виникло негативних реакцій навіть тоді, коли він не має рації[13,14,18,30,31].

### **2.3. Аналіз підходів щодо реалізації продукції та налагодженню взаємозв'язків зі споживачами**

Успіх організації залежить від розуміння задоволеності теперішніх і майбутніх потреб і сподівань споживачів та інших зацікавлених сторін. Зацікавленими сторонами організації являються: товариство у вигляді різних об'єднань і державних структур, на які організація і її продукція впливають; постачальники і партнери; власники та інвестори (наприклад акціонери, окремі особи та групи, що мають конкретний інтерес в організації); споживачі; співробітники організації. При розгляді своїх відношень із зацікавленими сторонами організація намагається разом досягти чіткого розуміння їх потреб і сподівань з метою створення цінностей для всіх сторін [46, 47].

Вимірювання і моніторинг задоволеності споживачів складається з аналізу інформації, пов'язаної зі споживачами. До цієї інформації належать:

- огляд фактичних і потенційних споживачів продукції організації;
- данні субпідрядних організацій;
- данні від споживачів щодо перспектив продукції;
- вимоги споживачів і данні по контрактам;
- огляд потреб ринку;
- данні по конкуренції в сфері інтересів організації.

Діяльність організації по роботі із замовниками включає джерела інформації, методи збору і аналіз даних, і виконується згідно робочої методики

“Організація взаємодії із замовниками”. Організація вправі самостійно визначити підходи до налагодження зв'язків із замовниками.

Для ефективної ринкової діяльності, ведення цілеспрямованої конкурентної боротьби організації необхідна інформація про ринок, яку можна отримати за допомогою дослідження [48, 49].

Під дослідженням ринку необхідно розуміти процес постановки задач, отримання інформації про ринок, планування і організація її збору, аналізу і представлення звіту про результати, направлених на рішення ринкових проблем, які поставлені перед організацією.

По характеру результату дослідження ланцюг дослідження ринку може бути: пошуковий - пошук і збір даних, які зменшують невизначеність при прийнятті рішень; описовий - опис виявленого явища чи процесу; експериментальний - перевірка деякої гіпотези або виявлення існування причинно-послідовних зв'язків.

На практиці застосовуються різні форми проведення ринкових досліджень, класифікація яких здійснюється по наступним критеріям [44, 48]:

- по виду об'єкту дослідження - наприклад, при дослідженні ринку – це дослідження ринків збуту, ринків виробничих сил, ринку капіталу і так далі; дослідження внутрішнього середовища організації, дослідження навколишнього середовища;
- по територіальним ознакам - наприклад, при дослідженні ринку – це регіональне, національне, інтернаціональне дослідження;
- по часовим ознакам - наприклад, для дослідження ринку – це ретроспективне, оперативне, діагностичне, прогнозувальне дослідження;
- по продуктивним ознакам - наприклад, для дослідження засобів виробництва, засобів споживання, послуг;
- по видам показників, які характеризують об'єкт дослідження, які поділяються на об'єктивні дослідження, наприклад, для

дослідження збуту - це ціна, об'єм продаж, структура запиту, і на суб'єктивні дослідження, наприклад, для дослідження збуту - це вік, стать, професія;

- за способом отримання даних і інформації (розрізняють первинні і другорядні).

Якщо підходити до збору маркетингової інформації, як до випадкового, рідкісного явища, яке необхідне тільки тоді, коли потрібно отримати данні по конкретному питанню, тоді маркетингові дослідження не розглядаються, як частина постійно діючого інформаційного процесу.

Тому на підприємстві можуть виникнути такі ситуації, коли:

- результати попередніх досліджень зберігаються у незручному для використання вигляді;
- збір інформації проводиться несистематично;
- непомітні зміни у навколишньому середовищі і діях конкурентів;
- маркетингові рішення аналізуються неефективно;
- дії представляють собою тільки реакцію, а не передбачення.

Необхідно, щоб організація розробляла і застосовувала систему постійного спостереження за навколишнім середовищем і зберігала дані для того, щоб вони могли аналізуватися у майбутньому.

В основі усіх ринкових досліджень полягає загальна методологія, яка визначає порядок їх виконання. Процес проведення дослідження в загальних випадках складається з п'яти основних етапів [42, 44]:

1. Виявлення проблем і формулювання мети дослідження.
2. Відбір джерел, збір і аналіз другорядної інформації.
3. Планування і організація збирання первинної інформації.
4. Систематизація і аналіз зібраної інформації.
5. Представлення здобутих результатів дослідження.

На першому етапі проводиться чітке визначення проблеми і встановлюється мета дослідження.

Другий етап - розробка плану збирання інформації з застосуванням первинних і другорядних даних.

Збирання первинних даних потребує вибору методів дослідження (спостереження, фокус-група, експеримент, опитування), підготовка зброї дослідження (анкети, аудіо - і відеотехніка), складання плану вибірки (одиниці, об'єм, процедура вибірки) і вибір способу зв'язку з аудиторією (телефон, пошта, особисте інтерв'ю).

Третій етап - збирання інформації за допомогою первинних і другорядних досліджень [48, 49, 50].

Четвертий етап - аналіз зібраної інформації для висновку з отриманих даних показників середнього рівня і виявлення різного роду взаємозв'язків.

П'ятий етап - представлення основних результатів, які дадуть керівникові можливість приймати більш ефективні рішення [44, 45].

Промислові організації не тільки виробляють продукцію у потрібній кількості, асортименті і якості, яка відповідає вимогам споживачів, але й забезпечують комерційну діяльність у просуванні і реалізації продукції.

Просування та реалізація продукції ґрунтується на ринкових дослідженнях. Важливим етапом у просуванні і реалізації продукції являється розробка і застосування прогнозів запиту і кон'юнктури.

Розробка прогнозів запиту і кон'юнктури - основа для підготовки прогнозів просування і реалізації продукції, яка складає базу для проведення всіх комерційних операцій на протязі прогнозованого періоду і складання планів реалізації і доходів.

Після визначення проблем і конкретної мети визначаються шляхи, етапи і послідовність дій для їх досягнення, тобто розробляється план (програма) діяльності по просуванню і реалізації продукції [46, 48, 49].

В умовах ринкових відносин велике значення має індивідуальний підхід до підприємств-замовників, важливий особистий контакт із замовником.

Успіх підприємства також залежить від підготовки персоналу. Нашим

„збутовикам“ потрібно навчатися продавати в умовах ринку. Продавець повинен вміти створювати ситуацію, в якій клієнт сам хотів би спілкуватися.

Існує ряд основних моментів, які необхідно враховувати при підготовці переговорів із замовником:

- заздалегідь домовлятися про зустріч, встановлювати час переговорів, визначати інтереси і потреби клієнта;
- вміти робити пропозиції, обґрунтовувати переваги продукції, користь клієнта, викликати довіру до підприємства і до контракту.

Важливою умовою успішних переговорів є наявність у остачальника необхідної документації (брошури, каталоги, проспекти і т. д.), яка повинна бути підготовлена таким чином, щоб миттєво привернути увагу клієнта і показати його вигоду у співпраці. Її якість відображає культуру підприємства, тому вона повинна бути підготовлена професіоналами. Важливим критерієм цього є :

- матеріал, з якого виготовлена рекламна продукція;
- художнє оформлення;
- інформація про продукцію і сфери її застосування;
- інформація про підприємство.

Менеджер з продажу повинен не тільки знати, як продавати, але й вірити у підприємство і його продукцію. Без твердої впевненості у необхідності цих трьох складових успіху продавець буде не в змозі переконати клієнта. Переконливість породжує ентузіазм, який в свою чергу робить можливим успіх. В умовах швидкої зміни ринкової ситуації для правильної орієнтації споживачів в багатогранності продукції, особливо принципово нової, необхідна об'єктивна інформація про її споживчі характеристики, а також про місця і форми продажу, тобто реклама продукції.

За допомогою реклами підвищується інформованість населення, збільшується кількість покупок, посилюється їх вплив на формування потреб

і запиту [45, 46, 47].

Необхідним елементом рекламної діяльності є взаємозв'язок з пресою, метою якого є повідомлення в періодичних виданнях, передачах по радіо, телебаченню про продукцію, її споживчих характеристик, про підприємства які її випускають і т.д.

Для досягнення цієї мети підприємство організовує прокат рекламних роликів, телефільмів, в яких реалізується інформативна і пропагандистська функції реклами.

Участь у виставках, переглядах, демонстраціях, виставках дослідних зразків, ярмарках і прес-конференціях дозволяє реалізувати комунікативну функцію реклами. Підтримання необхідного рівня комунікативності - гарантія своєчасного реагування на зміни зовнішніх умов.

Сприяє продажу організація постійно діючих виставок товарів в асортиментних кабінетах, кімнатах зразків, підготовка інформації про продукцію, способів доставки та розповсюдженню її серед працівників торгівлі, застосування аукціонів і різних стимулів у вигляді купонів, сувенірів, премій, лотерей і т.д.

Для виконання обов'язків організації перед споживачем необхідно адекватно розуміти їх потреби до прийняття на себе обов'язків по виконанню контракту. В процесі визначення вимог до підписання контракту повинні бути встановлені:

- вимоги споживача до продукції, процесів її виробництва, постачання, а також діяльності після постачання;
- вимоги, не встановлені споживачем, але необхідні для конкретного використання;
- законодавчі вимоги;
- інші необхідні вимоги, встановлені організацією.

На основі отриманих від замовників орієнтованих обсягів відвантаження на рік, визначається кількість продукції, яку підприємство має можливість відвантажити, та ціна [48, 49, 50].

З метою більш ефективної співпраці з замовником організовується система інформаційної взаємодії з замовниками, яка складається з трьох основних блоків: передпродажна інформаційна взаємодія, інформаційна взаємодія під час продажу та післяпродажна інформаційна підтримка.

1. Передпродажна інформаційна співпраця включає:

- ознайомлення замовника з продукцією, торговою маркою, підприємством;
- ознайомлення замовника з політикою підприємства;
- інформування замовника про систему реалізації підприємства;
- інформування замовника та масову громадськість про результати діяльності підприємства та про плани його розвитку;
- надання замовникам інформації про призначення та переваги продукції (форма загальних даних про підприємство);

2. Інформаційна взаємодія під час продажу включає:

- надання необхідної інформації після розгляду заявок замовників;
- надання замовникам більш повної інформації про застосування продукції, міри безпеки при користуванні продукцією;
- надання замовникам технічної інформації із зазначенням фізико-хімічних та експлуатаційних показників продукції.

3. Післяпродажна інформаційна підтримка:

- інформаційна підтримка при використанні продукції;
- залучення замовників до торгової марки підприємства;
- надання маркетингової інформації;
- оцінка достовірності, повноти та широти надання інформації.

Відповідальний за інформаційну взаємодію із замовником є начальник відділу продажів. При інформаційному співробітництві із замовниками інформація може передаватися: поштою, факсом, e-mail, у вигляді рекламних звернень, під час особистої зустрічі, під час телефонних переговорів [45, 50].

При отриманні від замовників запиту на отримання інформації,

співробітники дають відповідь, використовуючи достовірну інформацію.

Визначення підходів до налагодження взаємозв'язків зі споживачем, націлене на визначення потреб та мотивації замовників, визначення вимог пред'явлених замовниками, моніторинг ступеня задоволеності замовників, визначення структури ринку, пошук нових ринкових ніш, ціноутворення, аналіз конкуренції на ринку, просування продукції, збільшення об'ємів продажу, підвищення іміджу продукції та її ринкової вартості [48, 49].

### **Висновки до розділу 2**

1. Проаналізовано вимоги до оптової реалізації продукції згідно до вимог належної практики дистрибуції
2. Проаналізовано вимоги стандарту ДСТУ ISO9001:2015 щодо процесу реалізації продукції та взаємодії зі споживачами.
3. Проаналізовано підходи щодо реалізації продукції та налагодженню взаємозв'язків зі споживачами на підприємствах.



## РОЗДІЛ 3.

### ПРАКТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ «РЕАЛІЗАЦІЯ ПРОДУКЦІЇ» НА ТОВ «ТЕРНОФАРМ»

#### 3.1. Загальний опис і аналіз діяльності ТОВ «Тернофарм»

Виходячи з результатів проведеного в ході виконання роботи аналізу, разом з іншим була здійснена спроба проаналізувати стан розвитку сфери якості в нашій країні, визначити і проаналізувати основні завдання при побудові системи менеджменту якості та проблеми, що виникають при впровадженні управління якості, а також, з врахуванням проблемних аспектів, розробити необхідну документацію для впровадження такої системи на прикладі конкретної організації: товариство з обмеженою відповідальністю «Тернофарм» (далі ТОВ «Тернофарм»).

ТОВ «Тернофарм» - це фармацевтичне підприємство (ФП), яке працює у сфері виробництва лікарських засобів (ЛЗ) з 2002 р. За останні роки значно розширена номенклатура продукції і сьогодні ФП випускає 68 найменувань ЛЗ у вигляді різноманітних лікарських форм: мазей, паст, гелів, настоянок, екстрактів, мікстур, крапель і таблеток. ЛЗ, ТОВ «Тернофарм», що випускаються, входять до групи безрецептурних препаратів. На сьогоднішній день на ФП працює 240 чоловік. Кадрова політика ФП виступає за залучення молодих висококваліфікованих фахівців і дає високі результати.

Розгляд фінансового стану ФП є фундаментом аналізу його роботи та визначення стану його діяльності. Результати фінансово-економічного аналізу ТОВ «Тернофарм» подано в табл. 3.1

Аналіз фінансового стану ТОВ «Тернофарм» складено на підставі Балансу, Звіту про фінансові результати, які підтверджені аудиторською перевіркою.

Виходячи з вищенаведеного в табл. 3.1, можна зробити висновок, що ФП не має значних проблем з фінансовим станом, показники ліквідності і фінансування вище норми, показники ділової активності наразі незадовільні,

## Показники фінансового стану ТОВ «Тернофарм», 2021-2022 рр.

Показники	Нормативне значення	2021	2022
Аналіз ліквідності та платоспроможності			
Власні оборотні кошти	збільшення	45178	91478
Коефіцієнт покриття (загальної ліквідності)	>2	1,34	1,7
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>2	0,25	0,16
Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	>0.5	0,6	0,41
Коефіцієнт фінансової стабільності	>0.43	0,61	0,88
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	>0.1	0,26	0,45
Аналіз ділової активності			
Коефіцієнт оборотності активів	збільшення	0,09	0,15
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	12	8,01	7,85
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	12	6,04	4,33
Строк погашення дебіторської заборгованості (днів)	до 1 міс.	35,9	42,96
Строк погашення кредиторської заборгованості (днів)	до 1 міс.	43,25	46,21
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	збільшення	1,21	0,89
Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача)	збільшення	23,95	19,24
Коефіцієнт оборотності	збільшення	1,23	0,84

власного капіталу			
Аналіз рентабельності			
Коефіцієнт рентабельності активів	збільшення	22,87	9,22
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	збільшення	55,44	22,5
Коефіцієнт рентабельності діяльності	збільшення	5,18	2,5
Період окупності власного капіталу, міс.	-	4,29	10,24

проте їх можна покращити, піднявши культуру оплати по кредиторській та дебіторській заборгованостях. Показники рентабельності мають незадовільну динаміку, але все ж ТОВ «Тернофарм» прибуткове, отже, воно має перспективи і може справитися із наявними проблемами.

Аналіз системи збуту передбачає визначення ефективності кожного елементу цієї системи, оцінювання діяльності апарату збуту для того, щоб виявити необґрунтовані витрати, ліквідувати затрати, що виникають у процесі руху ЛЗ і підвищити рентабельність існуючої системи збуту. Організація збуту в процесі аналізу відіграє дуже важливу роль, тому що здійснює зворотний зв'язок фармацевтичного виробництва з ринком, є джерелом інформації про попит та потреби споживачів. Ось чому розробку збутової політики кладуть в основу програми аналізу як щодо кожного конкретного ЛЗ, так і за виробничим відділенням загалом. Якщо на основі розрахунків з'ясовують, що витрати на реалізацію ЛЗ дуже високі і не дають змогу забезпечити необхідний рівень рентабельності, то керівництво ТОВ «Тернофарм» може прийняти ухвалу про недоцільність подальшої роботи або впровадження структурних змін і переходу на нові ринкові форми діяльності. Фахівці-аналітики можуть не лише визначити майбутню прибутковість вибору, а й внести свої пропозиції щодо вдосконалення і нових сфер використання відповідних ЛЗ.

Для того, щоб з'ясувати причини зміни основних показників діяльності,

необхідно дослідити, як здійснювалося виробництво і реалізація ЛЗ (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Динаміка виробленої та реалізованої ЛЗ ТОВ «Тернофарм»**

Показники	2021	2022	Темп змін
Дохід (виручка від реалізації продукції) (тис. грн.)	945406	785414	0,8
Обсяг виробленої продукції (тис. грн)	833238	697725	0,8
Коефіцієнт відповідності	1,13	1,12	0,9
Середні залишки нереалізованої продукції (тис. грн)	13340	22370	1,7

Як показують дані табл. 3.2, за аналізований період відбувалося зниження обсягів продажу та виробництва ЛЗ ТОВ «Тернофарм».

Однак темпи зростання доходу від реалізації ЛЗ є дещо нижчими, ніж темпи зростання вироблених ЛЗ, що свідчить про збільшення залишків нереалізованих ЛЗ, а відтак – про негативну динаміку збуту ЛЗ ТОВ «Тернофарм». Коефіцієнт відповідності між доходом від реалізації ЛЗ та обсягами виробництва має тенденцію до зниження і наближається до одиниці, що свідчить про зростання узгодженості між виробничою і збутовою підсистемами.

Обсяг продажу безпосередньо впливає на інші сторони діяльності – собівартість і рентабельність ЛЗ, фінансовий стан та конкурентоспроможність ФП. Крім того, реалізацією завершується колообіг засобів ФП. Кошти, які надійшли від продажу ЛЗ, використовуються ним для придбання сировини і матеріалів, виплати заробітної плати і здійснення інших витрат. Тому в сучасних умовах надзвичайно важливим є налагодження ефективної системи аналізу реалізаційних процесів на ТОВ «Тернофарм». Динаміку основних показників збутової діяльності ТОВ «Тернофарм» наведено на рис. 3.1.

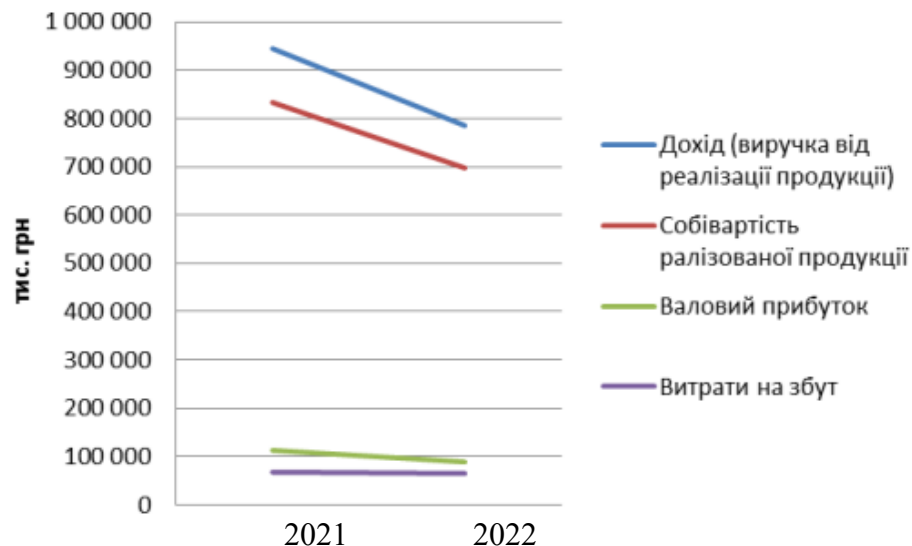


Рис 3.1 Динаміка показників збутової діяльності ТОВ «Тернофарм»

За аналізований період, за даними рис. 3.1, констатуємо зниження за всіма показниками. Так дохід від реалізації продукції знизився на 16 %; валовий прибуток – на 22%. Найнижчі темпи спадання мають витрати на збут (2,24 %), проте, з позиції економічної доцільності, показник валового прибутку повинен зростати найвищими темпами, йому може поступатися дохід (виручка) від реалізації продукції.

Приведемо розрахунок витрат на зберігання ЛЗ на складах ВАТ «Тернофарм» (за 2022 р.):

$$25 \text{ м}^2 \times 316 \times 12 \times 23 + 18574,2 + 3356,62 = 24111,22 \text{ (тис. грн.)},$$

де  $25 \text{ м}^2$  – середня площа складу.

316 грн/місяць – вартість обслуговування  $1 \text{ м}^2$  складу.

23 – кількість складів, якими володіє ВАТ «Тернофарм».

18574,2 тис. грн. – витрати на оплату праці та соціальні відрахування працівників, які обслуговують склад.

3356,62 тис. грн. – інші витрати, пов'язані з утриманням складу, навантаженням та розвантаженням продукції, її пакуванням.

Приведемо розрахунок транспортних витрат ТОВ «Тернофарм» (табл. 3.3).

Отже, транспортні витрати за рік становлять 17306,1 тис. грн.

Оцінимо ефективність збутової діяльності ТОВ «Тернофарм» за показниками рентабельності. Для цього здійснимо необхідні розрахунки у табл.

3.4.

Таблиця 3.3

**Транспортні витрати ТОВ «Тернофарм»**

№	Показники	Значення, тис грн
1	Паливно-мастильні матеріали	12 553,32
2	Автошини і акумулятори	512,25
3	Техобслуговування і поточний ремонт	142,5
4	Оплата праці водіїв (з ЄСВ)	3654
5	Амортизація автомобілів	202
6	Інші витрати	242
Разом транспортні витрати		17306,1

Таблиця 3.4

**Показники результативності збутової діяльності ТОВ «Тернофарм»**

№	Показники	2021 р.	2022 р.	Динаміка
1	Дохід від реалізації продукції	945406	785414	-159992,0
2	Собівартість реалізованої продукції	833238	697725	-135513,0
3	Середня вартість активів підприємства	220294,5	208671,5	-11623,0
4	Валовий прибуток	112168	87689	-24479,0
5	Фінансовий результат від операційної діяльності	57563	23658	-33905,0
6	Рентабельність реалізованої продукції, (%)	11,7	11,2	-0,5
7	Рентабельність основної діяльності, (%)	13,5	12,6	-0,9
8	Економічна рентабельність (%)	26,1	11,3	-14,8

Як показують дані табл. 3.4, показники рентабельності реалізованої продукції та основної діяльності ТОВ «Тернофарм» є досить значними, хоча протягом аналізованого періоду спостерігаємо тенденцію до їх зниження, що можна пояснити зміною попиту на ЛЗ, загостренням економічної кризи в країні, а також погіршенням якості вироблених ТОВ «Тернофарм» ЛЗ, що і зумовлює необхідність впровадження у діяльність підприємства систему управління якістю на відповідність вимогам ДСТУ ISO 9001:2015.

Підсумовуючи сказане вище, можна стверджувати, що розглянуті параметри аналізу стану діяльності ТОВ «Тернофарм» є необхідними і

надзвичайно важливими з позиції обґрунтування його перспективної збутової політики.

Практична цінність результатів дослідження полягає в тому, що запропоновані методичні та практичні рекомендації з аналітичного забезпечення збутової політики ТОВ «Тернофарм» сприятимуть ефективному управлінню процесу реалізації ЛЗ.

### **3.2 Основні аспекти впровадженої системи управління якістю на ТОВ «Тернофарм»**

На ТОВ «Тернофарм» згідно затвердженому плану та проаналізувавши вимоги ДСТУ ISO 9001:2015 впроваджена система управління якістю: визначені процеси, необхідні для системи управління якістю, а також їхнє застосування на всіх рівнях ТОВ «Тернофарм»; визначені послідовність і взаємодію цих процесів; визначені критерії та методи, необхідні для забезпечення результативності функціонування цих процесів і управління ними; забезпечено наявність ресурсів і інформації, необхідних для підтримки функціонування і моніторингу цих процесів.

Таким чином, для ефективного функціонування на ТОВ «Тернофарм» були визначені процеси, почали розроблятися процедури, які описують процеси, тобто хто, що, як і коли буде робити; що є входом та виходом процесу; критерії його результативності хто є «відповідальний за процес».

На ТОВ «Тернофарм» розроблено алгоритм взаємодії між процесами, визначили ресурси, а також необхідні управлінські дії та засоби й умови вимірювання, моніторингу та аналізування всіх процесів. На ТОВ «Тернофарм» встановлені повноваження, відповідальність і задокументована організаційна структура, а також встановлено такі шляхи, для досягнення мети процесів, як :

1. критерії оцінки ефективності діяльності кожного працівника по управлінню конкретними процесами;
2. виконання правил і процедур системи управління якістю;

3. забезпечення ефективності засобів вимірювання і моніторингу охоплює всі процеси;

4. встановлення і документування причин невідповідності і проведення коригувальних дій виключаючи їх повторення;

5. створення у трудовому колективі атмосфери взаємної поваги і особистої зацікавленості у проведенні політики якості.

Враховуючи діяльність ТОВ «Тернофарм», нами запропонована процесна модель та виділені такі процеси:

1. Процеси управлінської діяльності керівництва:

- стратегічне планування;
- аналізування з боку керівництва;
- внутрішній аудит.

2. Процеси забезпечення ресурсами:

- управління персоналом;
- управління інфраструктурою;
- управління документованою інформацією;
- управління енергоресурсами;
- управління приміщеннями та обладнанням;
- управління метрологічним обладнанням.

3. Основні процеси:

- маркетинг;
- розробка нових видів продукції;
- управління виробництвом;
- закупівля сировини та матеріалів;
- оперативне планування;
- контроль якості та управління невідповідною продукцією;
- реалізація продукції;
- взаємодія зі споживачами.

Розробка і впровадження системи управління якістю знаходиться під впливом постійної зміни потреб споживачів, ситуації на ринку, конкретної



мети керівництва, виготовленої продукції, застосованих процесів, розміру і структури організації. Саме тому ДСТУ ISO 9000:2015 ні в якому разі не передбачає схожості у структурі системи управління якістю чи документації навіть на подібних ФП. Кожна система у своєму роді унікальна.

Обов'язковою умовою побудови результативної системи управління якістю на ТОВ «Тернофарм» є бажання керівництва створити діючий інструмент, направлений на підвищення вірогідності виконання вимог замовника до продукції, виправдати його сподівання, передбачити його потреби у продукті. Система управління якістю відноситься до діяльності всередині підприємства, направленої на задоволення вимог споживачів до якості продукції, тому одним з найважливіших процесів на підприємстві є процес «Реалізація продукції».

### **3.3 Вдосконалення методики виконання процесу «Реалізація продукції» ТОВ «Тернофарм»**

#### **3.3.1 Формування підходів щодо поліпшення реалізації продукції на ТОВ «Тернофарм»**

Менеджери ТОВ «Тернофарм» використовують техніку особистого продажу продукції, включаючи безпосереднє спілкування менеджерів з продажу із замовниками. Особистий контакт є не тільки важливим джерелом інформації про потреби клієнта, але й каналом прямого і зворотного зв'язку між підприємством й замовником.

Підходи, найбільше часто використовувані в техніці особистого продажу, можна розділити на дві категорії.

Орієнтація на збут припускає використання техніки переконання, при цьому клієнта «змушують» купувати запропонований товар. Цей підхід має на увазі, що споживач не бажає купувати товар інакше, ніж під тиском з боку спеціалістів з продажу. Технології продажу орієнтовані на збут включають перебільшення характеристик вікон, використання ретельно розроблених «закупівель», основною метою яких є негайна продаж.

У багатьох країнах просування продукції і дії менеджерів з продажу регулюються законодавчо, тому деякі технології й методи продажу продукції, орієнтовані на збут, вважаються незаконними. Це змушує переорієнтувати роботу менеджера з продажу на соціально-відповідальний маркетинг.

У цей час більшість ФП дотримується концепції соціально-відповідального маркетингу, що передбачає вивчення потреб й інтересів клієнта, як наслідок - найбільш повне їхнє задоволення. У такий спосіб зберігається й зміцнюється благополуччя споживача й суспільства в цілому.

Орієнтація на замовника передбачає виявлення потреб клієнта й знаходження взаємовигідних шляхів їхнього задоволення. Ця концепція жадає від менеджерів з продажу нових знань як в області психології, так і отримання навиків і технологій обслуговування замовників. Для цього менеджеру з продажу варто вжити наступних заходів:

- допомогти споживачеві чітко сформулювати його потреби;
- продемонструвати покупцеві цінність пропонованої продукції.

Цінність продукції можна виразити як з економічної точки зору (менш дорогий курс споживання, більш низька ціна за одиницю продукції та т.п.), так і з погляду споживчих переваг (покупка приносить задоволення або підвищує самооцінку споживача);

- знайти таке рішення проблеми замовника, що найбільше повно задовольняє його потреби. Наприклад, якщо стан покупця вимагає консультації з фахівцями, то менеджер з продажу повинен направити його до фахівців, а не намагатися будь-якими методом продати лікарський засіб, що може спричинити шкоду клієнту;

- створити основу для довгострокових ділових відносин із замовником.

Традиційні заходи по просуванню продукції на ринку й мерчандайзинг уже перестали бути конкурентною перевагою. Тепер це традиційні методи роботи більшості закладів, які торгують лікарськими засобами. Тому знання психології клієнта, психологічних особливостей продажу та уміння застосовувати ці знання на практиці може стати новою конкурентною

перевагою, а отже, більш ефективно задовольняти потреби клієнтів.

### **3.3.2 Аналіз факторів, що впливають на збут продукції на ТОВ «Тернофарм»**

В усім світі ринкові дослідження використовують для того, щоб створювати й просувати на ринку пластикових вікон. Крім того, отримана інформація дозволяє робити висновки щодо місткості ринку й динаміки його розвитку, у підприємців з'являється можливість прогнозувати й планувати свою діяльність.

Активні ринкові перетворення, що набирають все більші темпи в Україні, як і в інших постсоціалістичних країнах, усе глибше змінюють систему відносин між державою й підприємствами, підприємствами й споживачами їхньої продукції; нарешті, усе більш жорстко змушують фірми, компанії до рішення всього комплексу проблем виробництва й реалізації продукції.

Планування діяльності ФП на ринку в умовах ринкової економіки постійно зіштовхується з фактором невизначеності. Тому одне із призначень маркетингу саме й зводиться до того, щоб максимально знизити рівень подібної невизначеності при прийнятті ФП рішень про реалізацію товарів і надання послуг, задоволенні споживчого попиту й одержанні прибутку.

Ця найважливіша функція ринкових досліджень немислима без одержання надійної, точної, своєчасної, диференційованої інформації про стан ринку, мотивації споживачів, товари і послуги, стан маркетингового середовища, у якій функціонує ФП й ін. Однак, незважаючи на становлення ринкової економіки, наше суспільство дотепер відчуває недолік інформації. Керівники нерідко приймають рішення без досить надійної й повної інформації.

В наслідок цього, а не тільки відсутності засобів, спостерігається епізодичність проведення маркетингових досліджень вітчизняними підприємцями. Отримана в результаті дослідження інформація хоча й

використовується, але аж ніяк не є ключовою при прийнятті маркетингових рішень.

Природно, ситуацію з таким відношенням до маркетингової інформації неможливо перебороти швидко, але робити це необхідно, і, в першу чергу, через активну роботу в області методів і технологій організації маркетингових досліджень.

Важливо відзначити, що подібні дослідження повинні носити систематичний характер, «випадкові», разові «виміри» ситуації на ринку навряд чи можуть дати відчутний ефект. Вони повинні проводитися з максимальним використанням всіх методів і технологій збору необхідної інформації. Хоча це зовсім не означає, що тут повинні обов'язково затрачатися величезні кошти - все залежить від масштабів і складності завдань, які треба буде розв'язати керівництву фірми.

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

Безпосередньо нами при аналізі ринку збуту продукції ТОВ «Тернофарм» використався метод анкетування.

Ряд методів виходить із прямої взаємодії: потенційний споживач - оцінка товару; інші визначаються за допомогою непрямих оцінок: конкуренти на ринку - потенційний споживач - оцінка товару, сегментно-конкурентний аналіз - оцінка товару й, як у цьому випадку, канал руху товарів - потенційний споживач - оцінка продукції.

Як респонденти виступили споживачі. Тому, аналізуючи інформацію, отриману з різних фірм, які торгують лікарськими засобами ТОВ «Тернофарм» можна визначити положення досліджуваної продукції в обраному сегменті ринку в цілому.

На наступному етапі досліджень ми проаналізували загальні причини низького рівня попиту на продукцію ТОВ «Тернофарм».

Серед факторів, що пояснюють недостатній попит на продукцію, самим значимим виявилася відсутність діючої реклами, спрямованої на інформування кінцевого споживача. Цей фактор відзначили 41% респондентів. Таким чином, виробникові для збільшення обсягів реалізації ЛЗ можна рекомендувати більше активну рекламну політику. Також необхідно шукати шляхи підвищення ефективності продукції, зниження цін і поліпшення якості й дизайну пакування.

### **3.3.3 Відвантаження готової продукції**

Менеджер відділу продаж наприкінці кожного місяця погоджує з покупцем і складає графік відвантаження готової продукції (ГП) на наступний місяць. Менеджер відділу продаж, відповідальний за роботу з покупцем, відповідно до щомісячного графіка відвантаження ГП, повинен одержати заявку від покупця (факсимільне повідомлення, лист, оформлений на фірмовому бланку покупця, з підписом керівника фірми-покупця й скріплене печаткою), зарезервувати ГП і передати майстрові складу додаток до рахунку-фактури для подальшого навантаження. Алгоритм відвантаження готової продукції наведен на рис. 2.

Підприємство здійснює доставку готової продукції такими способами:

- доставка транспортом покупця;
- доставка транспортом підприємства-постачальника.

Майстер складу на підставі додатка до рахунку-фактури повинен організувати навантаження ГП.

Комірник складу повинен відібрати для навантаження серії ГП.

Вантажник повинен скласти ГП на візки в супроводі комірника й у присутності охорони в автомобіль покупця.

Представник покупця при одержанні ГП повинен передати товарознавцеві відділу продажів наступні документи:

- заявку на одержання ГП;

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

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

Менеджер відділу продаж на підставі доручення й додатку до рахунку-фактури повинен оформити наступні документи:

- видаткову накладну (три екземпляри);
- рахунок-фактуру (два екземпляри);
- податкову накладну (два екземпляри).

Менеджер відділу продаж повинен видати представникові покупця наступні документи:

- видаткову накладну (два екземпляри);
- рахунок-фактуру (один екземпляр);
- податкову накладну (один екземпляр).

Представник покупця повинен віддати один екземпляр видаткової накладної охоронцеві, що додивляється автомобіль на прохідний підприємства.

Майстер складу на підставі додатка до рахунку-фактури повинен організувати завантаження ГП. Комірник складу повинен відібрати для навантаження серії ГП. Вантажник повинен завантажити ГП в автомобіль постачальника.

Водій-експедитор підприємства-постачальника при одержанні ГП повинен передати обліковцеві відділу продаж для оформлення товарно-транспортної накладної шляховий аркуш.

Обліковець повинен оформити товарно-транспортну накладну (чотири екземпляри) (типова форма № 1-ТН) і віддати водієві-експедиторові.

Контролер продукції медичного призначення повинен передати водієві-експедиторові разом з відвантаженою ГП паспорта серій, які входять у

відвантаженоу ГП.

Комірник складу повинен передати товарознавцеві додаток до рахунку-фактури з коректуванням відвантажених серій ГП.

Менеджер відділу продаж на підставі доручення й додатку до рахунку-фактури повинен оформити наступні документи:

- видаткову накладну (чотири екземпляри);
- рахунок-фактуру (два екземпляри);
- податкову накладну.

Менеджер відділу продаж повинен видати водієві-експедиторові наступні документи:

- видаткову накладну (три екземпляри);
- рахунок-фактуру (два екземпляри);
- податкову накладну (один екземпляр).

Водій-експедитор повинен віддати по одному екземплярі видаткової накладної й товарно-транспортної накладної охоронцеві, що додивляється автомобіль на прохідний підприємства. Водій-експедитор при вивантаженні ГП на складі покупця повинен віддати покупцеві наступні документи:

- видаткову накладну (два екземпляри);
- рахунок-фактуру (два екземпляри);
- податкову накладну;
- товарно-транспортну накладну (три екземпляри).

Покупець при одержанні ГП повинен видати доручення й повернути водієві-експедиторові підприємства-постачальника наступні документи:

- видаткову накладну з підписом і печаткою покупця;
- рахунок-фактуру з підписом і печаткою покупця;
- товарно-транспортну накладну з підписом і печаткою покупця (два екземпляри).

Водій-експедитор повинен передати менеджеру відділу продажів по одному екземплярі вищевказаних документів. Менеджер відділу продаж

повинен здати документи, отримані від водія-експедитора, обліковцеві відділу продаж. Обліковець відділу продажів повинен забрати із прохідної підприємства видаткову накладну й товарно-транспортну накладну й разом з документами, які передав товарознавець, здати у фінансову бухгалтерію підприємства. Дані фіксуються в «Журналі реєстрації здавання-прийняття відвантажувальних документів», що зберігається в обліковця відділу продаж.

Комірник повинен при відвантаженні дотримувати правил:

- у першу чергу відвантажується серія продукції, що випущена раніше (принцип FIFO);
- партія на відвантаження одному покупцеві формується, як можна з меншої кількості різних серій;
- всі відвантаження повинні бути відбиті в оборотній відомості по ГП, що щодня формує обліковець складу.

#### 3.3.4 Робота з претензіями та рекламациями

При одержанні рекламации начальник ВКЯ ТОВ «Тернофарм» реєструє отриману інформацію в Журналі обліку рекламаций на продукцію і інформує Директора з якості – уповноважену особу, що організує відкликання продукції.

При одержанні рекламации начальник ВКЯ повинен:

- 1) зареєструвати її в Журналі обліку рекламаций;
- 2) службовою запискою проінформувати директора з якості – Уповноважену особу;
- 3) директор з якості – уповноважена особа інформує комерційного директора, що дає вказівку про припинення відвантажень серії продукції, на яку надійшла рекламация;
- 4) начальник ВКЯ повинен надати представникові територіальної Держлікслужби архівний зразок даної серії препарату в кількості, необхідному для проведення аналізу.

Дії з готовою продукцією, рекламация на яку була отримана, до одержання результатів аналізу. До одержання рішення дана серія препарату



розміщується на ділянку карантинного зберігання повернутої готової продукції й маркірується ідентифікаційною етикеткою ВКЯ для готової продукції, що має статус «Карантин». Дії з готовою продукцією, рекламація на яку була отримана, після одержання результатів аналізу.

Після одержання висновку про результати аналізу з територіальної інспекції по контролю за якістю лікарських засобів, можуть бути початі наступні дії:

У випадку одержання позитивних результатів аналізу, дана серія готової продукції переміщається на ділянку зберігання готової продукції й маркірується ідентифікаційними етикетками ВКЯ для готової продукції, що має статус «Дозволена до реалізації».

При підтвердженні невідповідності вимогам МКЯ директор з якості – Уповноважена особа приймає рішення про організацію відкликання даної серії продукції. Всі дані по процедурі розгляду рекламації реєструються в Протоколі по розгляду рекламацій, що прикладається до Досьє виробничої серії. Якщо рекламація підтвердилася, начальник ВКЯ розробляє План коригувальних/ попереджуючих дій по аналізу й ліквідації причин, що приводять до виробництва та реалізації дефектної продукції й дій по попередженню їхнього повторного виникнення. План затверджується директором з якості – уповноваженою особою.

### **3.3.5 Відкликання продукції**

Відкликання готової продукції проводиться в наступних випадках:

- рекламація вповноважених державних органів;
- одержання іншої інформації про відхилення якості продукції.

Інформація про відхилення якості може бути наступною:

- повідомлення у встановленому порядку про побічні дії, не наведених у реєстраційних документах, при використанні серії або серій лікарського засобу;
- установлення факту фальсифікації або псування серії або серій

лікарських засобів;

- претензії споживача/дистриб'ютора про відхилення якості продукції.

- результати програми стабільності, що показала менший строк придатності препарату, чим зазначений.

Відхилення якості продукції можуть мати наступну форму:

- препарат виявився небезпечним для здоров'я при звичайних умовах його застосування, передбачених інструкцією для медичного застосування (листочком-вкладишем);

- недостатня терапевтична ефективність;

- невідповідність якісного/кількісного складу вимогам реєстраційного досьє окремої серії або серій лікарських засобів;

- відхилення показників якості від вимог, установлених НД, невідповідність яким може привести до важких наслідків для здоров'я людей:

- а) фармацевтичні тести (однорідність дозування, розпадаємість і розчинність таблеток і капсул, стійкість суспензій);

- б) показники стану середовища (рН, показник переломлення й т.д.);

- в) рівень домішок або забруднення (мікробіологічна чистота, продукти розпаду, важкі метали, залишкові розчинники);

- переплутування пакувальних матеріалів (включаючи листки-вкладиші);

- неправильне маркування (неправильна назва, неправильна доза й застережливі написи, які можуть привести до помилкового використання лікарського засобу);

- присутність механічних включень, відсутність стерильності, надлишкова токсичність, ін'єкційних розчинів.

За здійснення й координацію відкликань відповідає директор з якості – Уповноважена особа. Уповноважена особа має доступ до всієї інформації з дистрибуції й повноваженнями, необхідними для пророблення всіх аспектів,

пов'язаних з відкликанням.

Відкликання готової продукції (ГП) з ринку необхідно здійснювати для того, щоб дефектна ГП не могла нанести шкоди здоров'ю людини.

Уповноважена особа контролює й координує всі роботи з відкликання й повернення дефектної продукції від покупців на підприємство.

Начальник відділу продаж є відповідальним виконавцем за одержання й складування відкликаної ГП.

Рішення про відкликання дефектної серії ГП приймає директор з якості – Уповноважена особа за узгодженням з Генеральним директором.

Відповідальний виконавець передає директорові з якості – Уповноваженій особі картку складського обліку (електронна версія) серії ГМП, що відкликається.

Відповідальний виконавець направляє повідомлення про відкликання дефектної серії ГП, про що робить запис в «Звіті про розсилання повідомлень».

Заповнений і підписаний «Звіт про розсилання повідомлень» (оригінал) директор з якості – Уповноважена особа підшиває в папку ВКЯ «Повернення відкликаної продукції», копію – відповідальний виконавець підшиває в аналогічну папку відділу продаж «Повернення відкликаної продукції».

Прийом, складування, оформлення документів.

Кожну поставку відкликаної з ринку дефектної серії ГП завідувач складом приймає в карантинну зону складу готової продукції.

Завідувач складом негайно інформує відповідального виконавця й директора з якості – Уповноважену особу про одержання відкликаної серії ГП. Оригінали супровідних документів передає в бухгалтерію підприємства, а копії директорові з якості – Уповноваженій особі.

Відповідальний виконавець вносить дані про кожну отриману поставку відкликаної ГП в «Протокол повернення дефектної серії продукції» і передає для перевірки директорові з якості – Уповноваженій особі.

Уповноважена особа перевіряє повноту документів і правильність

виконання процедури, про що робить оцінку в «Протоколі повернення дефектної серії».

По закінченні процедури повернення, заповнений і підписаний «Протокол повернення дефектної серії продукції» (оригінал) директор з якості – Уповноважена особа підшиває в папку ВКЯ «Повернення відкликаної продукції», копію – відповідальний виконавець підшиває в аналогічну папку відділу продаж «Повернення відкликаної продукції».

Перелік документів, які одержує директор з якості – Уповноважена особа при відкликанні й поверненні дефектної серії ГП: витяг із протоколу наради з питань якості з рішенням про визнання ГП дефектної і її відкликанні з ринку; картка складського обліку; звіт про розсилання повідомлень (оригінал); протокол повернення дефектної серії ГП (оригінал); супровідні документи на повернуту ГП (копії).

Всі документи, що відображає виконання процедури відкликання й повернення дефектної ГП, підшиваються в папку відділу продаж «Відкликання ГП» і зберігаються відповідно до МВП «Управління документованою інформацією».

### **3.3.6 Аналіз діяльності затверджених дистриб'юторів та проведення аудиту дистриб'ютора**

З метою забезпечення збереження належної якості готової продукції, поставленої дистриб'юторові, підприємство проводить ретельний відбір дистриб'юторів. З метою забезпечення максимально можливої реалізації виготовленої продукції відділ продаж проводить пошук можливих дистриб'юторів в існуючих інформаційних базах. При розгляді можливості укладання договору з новим дистриб'ютором необхідно провести оцінку його матеріально-технічної бази, документації та рівня кваліфікації персоналу, які можуть вплинути на якість ЛЗ або якість дистриб'юторської діяльності, для чого підприємство організує проведення самооцінки якості та аудита.

Якщо ж набрана оцінка менше 50% , але при цьому не менш 30% , для

здійснення більш ретельної оцінки можливостей даного кандидата необхідне проведення аудиту.

Визначити порядок аналізу діяльності затверджених дистриб'юторів з метою підтвердження їхньої здатності забезпечувати схоронність належної якості готової продукції й сприяти її поширенню.

Алгоритм вибору дистриб'ютора зображено на рис. 3.2.

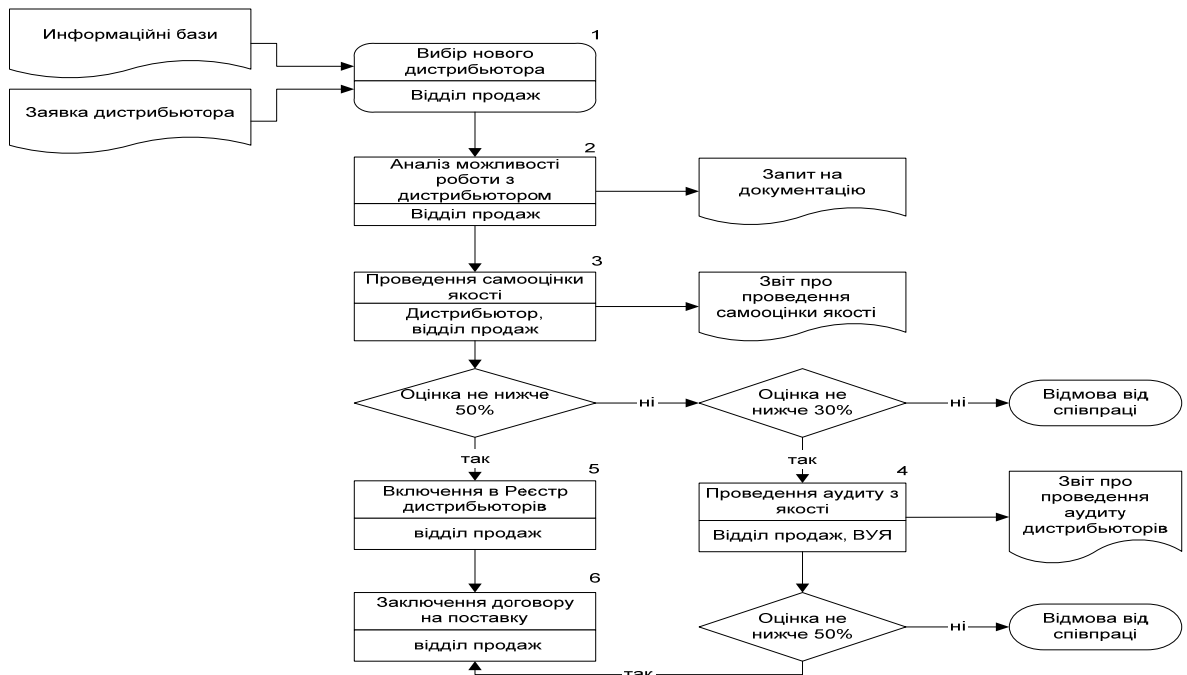


Рис. 3.2 Алгоритм вибору дистриб'ютора

Щокварталу менеджер з продаж проводить оцінку затверджених дистриб'юторів на основі даних, отриманих у ході спільної роботи з наступних критеріїв:

- 1) обсяги продукції, реалізованої даному дистриб'юторові (виконання плану продаж);
- 2) умови оплати;
- 3) наявність регіональних складів і роздрібною мережі;
- 4) вибірка асортиментів прайс-листа;
- 5) своєчасне надання плану закупівель і звітів дистриб'юторів;
- 6) наявність персонального менеджера.

Дані критерії оцінюються в балах у порядку їхньої пріоритетності й реєструються в номенклатурному довіднику.

1) Обсяги продукції, реалізованої даному дистриб'юторові (виконання плану продаж):

- 100% виконання плану продажів – 6 балів;
- 80 % - 5 балів;
- 50 % - 4 бали.

2) Умови оплати

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

3) Наявність регіональних складів і роздрібною мережі.

Наявність у дистриб'ютора регіональних складів і роздрібною мережі сприяє збереженню й росту частки компанії на фармацевтичному ринку.

Наявність оцінюється в 4 бали, відсутність – 0 балів.

4) Вибірка асортименту прайс-листа

- не менш 80% - 3 бали;
- менш 80% - 0 балів.

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

Дистриб'ютори зобов'язуються щомісяця надавати підприємству звіти по встановлених формах. Перелік надаваних звітів визначений у договорах купівлі-продажу між дистриб'ютором і ФП.

Своєчасне надання звітів дистриб'юторів оцінюється в 2 бали, непередставлення – в 0 балів.

б) Наявність персонального менеджера.

При наявності в дистриб'ютора персонального менеджера фахівці з продаж одержують можливість працювати більш оперативно.

Наявність персонального менеджера – 1 бал.

Відсутність персонального менеджера – 0 балів.

Набрані бали підсумовуються. Якщо отримана оцінка:

- 21 і більше балів – дистриб'ютор ранжується в номенклатурному

довіднику відповідно до набраних балів;

- від 6 до 21 бала – необхідне проведення самооцінки якості дистриб'ютора;

- менш 6 балів – дистриб'ютор виключається з Реєстру затверджених дистриб'юторів.

Визначити порядок проведення аудита дистриб'юторів з метою оцінки їх матеріально-технічної бази, документації й рівня кваліфікації персоналу, які можуть вплинути на якість ЛЗ або якість дистриб'юторської діяльності. Регулярно на початку року до 1 березня начальник відділу продаж складає річний план проведення аудитів підприємств/організацій – дистриб'юторів.

План узгоджується комерційним директором і затверджується наказом генерального директора. Зміни в річний план-графік можуть вноситися начальником відділу продажів протягом року.

Про проведення аудитів комерційний директор видає розпорядження, у якому вказується: підприємство, що перевіряє організація – дистриб'ютор; ціль аудита; строк проведення аудита; склад аудиторської групи; головний аудитор, що виконує функції керівника групи. Аудиторська група несе персональну відповідальність за вірогідність наданих даних за результатами аудита. Головний аудитор складає план-графік аудита дистриб'ютора і узгоджує його з керівником підприємства, що перевіряє, не менш, ніж за тиждень до призначеного аудита. При необхідності в план-графік вносять зміни. Копія підписаного плану-графіка направляється дистриб'ютору, що перевіряється. Проведення аудита починається з вступної наради, що проводиться головним аудитором. Учасники наради: аудитори, керівник і представники підприємства, що перевіряється. Мета наради: представлення аудиторської групи; роз'яснення мети й обсягів аудита; визначення переліку документів, які повинні бути пред'явлені; з'ясування того, чи всі заходи плану-графіка будуть дотримані; узгодження часу заключної наради.

Аудиторське дослідження проводиться відповідно до затвердженого плану-графіку наступними методами: ознайомлення з документацією й/або

екскурсія по офісу й складських приміщеннях; інтерв'ю зі співробітниками (виконавцями); спостереження; ознайомлення із записами, що мають відношення до якості. У ході дослідження аудиторі заповнюють опитувальну анкету. З метою оперативного проведення аудита можлива попередня розробка опитувальних анкет, при цьому необхідно враховувати результати проведення самооцінки якості дистриб'ютора. Відповіді оцінюються як: відповідність; відповідність із зауваженням; невідповідність; критична невідповідність. По закінченню проведення аудита проводиться заключна нарада. Учасники заключної наради ті ж, що й на вступній нараді.

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

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

відповідність (S): 2 бали,

відповідність із зауваженням (Z): 1 бал,

невідповідність(N): -2 бали.

Підрахунок проводиться по наступній формулі:

$$(S \times 2 \text{ бали} + Z \times 1 \text{ бал} + N \times (-2) \text{ бали}) \times 100 \%$$

---

загальна кількість питань (максимально можлива кількість відповідностей) x  
2 бали

*Наприклад:*

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

відповідностей S – 20,

відповідностей із зауваженнями Z – 5,

невідповідностей N – 5.

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

Критичні невідповідності не підлягають оцінці і їхнє виявлення



служить причиною виключення дистриб'ютора з Реєстру. Можливі критичні невідповідності: повна невідповідність складських приміщень їхньому призначенню; відсутність контролю просування й схоронності якості продукції; порушення строків зберігання готової продукції; відсутність Уповноваженої особи.

Якщо оцінюється потенційний дистриб'ютор:

- оцінка більше 50 % - включення до Реєстру затверджених дистриб'юторів;

- оцінка нижче 50 % - відмова від співробітництва.

Якщо оцінюється затверджений дистриб'ютор:

- оцінка не менш 50 % - ранжирування в класифікаторі продаж готової продукції;

- оцінка менш 50 % - виключення з Реєстру затверджених дистриб'юторів.

Головний аудитор протягом 7 днів після проведення аудита повинен оформити Звіт за результатами аудита дистриб'ютора.

Копію Звіту й рекомендації направляються дистриб'юторові.

Отримана оцінка враховується при визначенні рейтингової оцінки дистриб'ютора.

Всі записи, що стосуються аудита дистриб'ютора (анкета, Звіт за результатами аудита, План-графік проведення аудита) зберігаються у відділі продаж відповідно до МВП «Управління документованою інформацією».

### **3.4 Напрями збільшення ефективності реалізації ЛЗ ТОВ «Тернофарм»**

В межах оптимізації збутової діяльності ТОВ «Тернофарм» необхідно вирішити питання ефективної діяльності відділу збуту і розгляду питань пов'язаних з стимулюванням реалізації ЛЗ.

Після розробки концепції маркетингу в галузі збуту важливим завданням цього відділу на ФП є планування реалізації ЛЗ. Саме в процесі

планування закладені в концепції ідеї переносяться в сферу практичних дій.

Основні стадії розробки плану реалізації ЛЗ ТОВ «Тернофарм», що використовує маркетинг, можна представити так:

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

Стимулювання продажу — це одна з форм маркетингових комунікацій, призначення якої складається в сприянні росту обсягу реалізації ЛЗ.

Проведення заходів щодо стимулювання збуту на сьогоднішній день одержує усе більший розвиток в Україні і є ефективним і порівняно недорогим методом залучення потенційних покупців.

Першим запропонованим нами заходом для збільшення збутової діяльності ТОВ «Тернофарм» є розміщення рекламних оголошень у спеціалізованих фармацевтичних журналах. Мета заходу: підвищити інтерес споживачів до ФП та збільшення кількості постійних клієнтів; підвищення обсягів продаж ЛЗ в подальшому. Витрати на даний захід визначаються позицією рекламного оголошення, ставками самого журналу за розміщення реклами, частотою і кількістю таких розміщень, а також оплатою праці людей, які будуть при цьому задіяні. Отже, кошторис витрат на дані заходи приведено у таблиці 3.1. Ціни на розміщення реклами взяті на прикладі щотижневика «Аптека». Слід зазначити, що для більш ефективної роботи ФП, варто не тільки стимулювати реалізацію ЛЗ, а і контролювати витрати на дану статтю, оскільки прибутки зростають як від збільшення доходів, так і від скорочення видатків. Отже, ФП важливо у організації своєї збутової діяльності працювати за обома цими напрямками.

**Кошторис витрат на рекламу у щотижневику «Аптека»**

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

Аналіз збутової діяльності, здійснений у розділі 3.1 показав, що значна частина збутових витрат ФП припадає на утримання власного автопарку та здійснення перевезень від центру основного виробництва у м. Тернополі до філій та складів у всіх обласних центрах України.

Маршрутизація перевезень має маятниковий характер, за якого автомобіль везе вантаж до місця призначення і повертається назад без вантажу. Такий спосіб перевезень не можна назвати ефективним, адже витрати на його здійснення самим ФП перевищують середні витрати на подібні заходи.

Тому напрямами збільшення ефективності збутової діяльності ВАТ «Тернофарм» можуть бути:

1) Відмова від утримання власного автопарку та користування послугами перевезення спеціалізованих компаній.

2) Впровадження систем моніторингу транспорту задля кращого контролю надання транспортних послуг підрядниками: правильності маршрутів, розходу палива та заміни запасних частин.

3) Організація кільцевих маршрутів з заїздом за один рейс в декілька пунктів замість маятникових задля скорочення кілометражу поїздок автомобілів, швидших доставок їх на склад і більш ефективного використання ресурсів та часу.

Відмова від власного автопарку і продаж автомобілів за ринковою ціною збільшить кількість оборотних коштів на рахунку ФП, які можна направити на укладення договору з транспортною компанією.

Отже, для того, щоб забезпечити кільцеву маршрутизацію між

складами та організувати транспортування ЛЗ через компанію-підрядника, необхідно:

1) Вивчити ринок послуг перевезення, зібрати контакти підприємств, які можуть надавати такі послуги.

2) Скоротити кількість претендентів, особисто обговоривши умови та детально ознайомившись із їхньою діяльністю.

До критеріїв, на які важливо звернути увагу при виборі перевізників вантажу, слід віднести: ритмічність та надійність; якість перевезень та безпечність для ЛЗ; ціна транспортних послуг; відстань до фармацевтичного виробництва; мінімальна партія перевезення; умови оплати; фінансове становище, кредитоспроможність та ін.

Цілком очевидно, що для ситуації ТОВ «Тернофарм» доцільно було б укласти договір із компанією з Тернополя для того, щоб автомобілі завжди були близько до основного центру фармацевтичного виробництва.

Також важливим є наймання автомобілів із більшою вантажністю, ніж були у ФП, для того, щоб організувати кільцеві маршрути. При кільцевому маршруті шлях проходження автомобіля представляє замкнутий контур, що поєднує кілька вантажно-розвантажувальних пунктів і декілька споживачів (постачальників). Початковий пункт є одночасно кінцевим. Різновидами кільцевого маршруту є:

1. Збірний, при якому рухомий склад, послідовно проходячи навантажувальні пункти, поступово завантажується з розвантаженням у кінцевому пункті маршруту, а ЛЗ отримуються у декількох постачальників і доставляється одному споживачеві.

2. Розвізний, при якому рухомий склад, завантажений у початковому пункті, розвантажується поступово, розвозячи вантаж партіями по проміжних пунктах декільком споживачам.

3. Збірно-розвізний, це сполучення розвозного і збірного маршрутів, при якому одночасно один вантаж розвозить, інший збирається.

Для ТОВ «Тернофарм» підійде розвізний тип кільцевої маршрутизації,

так як у нього є філії та склади у різних областях, а виробництво лише у Тернополі. Тому слід найняти транспорт із вантажністю до 6 тонн. Це забезпечить можливість об'єднання маршрутів по дві області, що знаходяться поруч.

Звісно, в утриманні власного автопарку є багато плюсів, одним з яких є більш ефективний контроль над правильністю маршрутів, які здійснюють водії та більша впевненість у добросовісності водіїв і тому, що вони ефективно використовують кошти ФП, коли необхідно заправити автомобіль.

Проте, сучасні цифрові технології дають можливість керівникам не тільки покладатися на добросовісність працівників, а контролювати всі процеси та бути впевненими у ефективному розподілі коштів.

Одним із таких сучасних способів контролю є системи моніторингу транспорту.

Системи супутникового моніторингу транспорту дозволяють керівникам ФП відслідковувати дії своїх працівників, пов'язані із транспортними засобами та контролювати дійсні витрати на ці дії. До них відноситься пробіг, кількість заправок, об'єм палива, необхідного для роботи автомобілів, їх швидкість, маршрут. Такий контроль дозволяє використовувати можливості техніки по максимуму, а також раціоналізувати використання часу та грошових коштів.

Нині спостерігається тенденція поділу ринку моніторингу транспорту на 3 гілки: розробники повного циклу (розробляють і програмне забезпечення, і обладнання, також надають післясервісне обслуговування та підтримку користувачів), розробники програмних комплексів для GPS моніторингу транспорту (не займаються виготовленням обладнання, лише програмним забезпеченням), інтегратори систем контролю транспорту (по суті дилери перших двох, займаються тільки підключенням).

Витрати по встановленню обладнання для GPS- моніторингу та датчику рівня палива складуть 7000 грн.

Наведемо розрахунок витрат на організацію транспортування ЛЗ за

допомогою сторонньої компанії (табл. 3.6-3.7).

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

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

Таблиця 3.6

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

Таблиця 3.7

**Кошторис витрат на перевезення вантажів при замовленні послуг транспортної компанії**

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

Ефект економії від такого заходу буде спостерігатися тоді, коли витрати на утримування і обслуговування власного автопарку перевищуватимуть витрати на послуги транспортної компанії. Витрати на послуги 30 автомобілів транспортної компанії складуть 3 216 тис грн. Це на 13 280 тис грн менше, ніж витрати по утриманню власного автопарку. Отже, дійсно, такий захід є економічно обґрунтованим і його варто впровадити на

ТОВ «Тернофарм».

### **3.5 Обґрунтування економічної ефективності наслідків впровадження запропонованих напрямів удосконалення процесу реалізації ТОВ «Тернофарм»**

Перед початком втілення задумів у практику, варто скласти прогноз майбутніх результатів. Першим запропонованим заходом є стимулювання реалізації продукції через додаткові витрати на маркетинг, тобто розміщення реклами у спеціалізованих журналах.

На ТОВ «Тернофарм» одну із частин витрат на збут складають витрати на маркетинг. Наразі ФП витрачає на дослідження та деяку рекламу 3318,49 тис. грн. на рік. І отримує чистий дохід у розмірі 785 414 тис грн. на рік. Але після додаткових витрат по впровадженню рекомендованих заходів, чистий дохід ФП може зрости сумарно майже на 1%. Це значно б перевищило суму інвестованих у маркетингові заходи коштів. Виходячи з цього розрахуємо різницю в отриманому чистому доході до впровадження змін та після:

$$785\,414 * 1,01 - 169,2 - 785\,414 = 7684,94 \text{ тис грн.}$$

Таким чином, різниця у доходах є значною. Витративши більше коштів на впровадження маркетингових заходів по стимулюванню збуту, ТОВ «Тернофарм» отримає додатково більше 7000 тис. грн, що обґрунтовує доцільність реалізації запропонованих заходів. Перевагами такого впровадження стануть: незмінність собівартості ЛЗ, так як витрати на збут не входять у склад собівартості; підвищення конкурентоспроможності ФП внаслідок більш досконалого вивчення тенденцій фармацевтичного ринку та конкурентів; покращення зв'язків із користувачами; розширення клієнтської бази; освоєння нових каналів збуту і забезпечення більш стійкої позиції на фармацевтичному ринку; підвищення доходності ФП.

Далі обґрунтуємо рішення щодо зміни структури оплати праці збутового персоналу послуг на ТОВ «Тернофарм». Це дозволить персоналу розвивати свої професіональні навички та бути краще вмотивованими у

прибутковості ФП. Нині витрати на оплату праці збутового персоналу при твердій ставці становлять 18574,2 тис гривень на рік. Також ФП сплачує Єдиний соціальний внесок, що становить 3714,84 тис грн. на рік. Чистий дохід при цьому 785 414 тис грн. Впровадження системи 80% твердого окладу і 20% премій за залучення нових клієнтів та виконання норми збуту дозволить при тих самих витратах на оплату праці збільшити доходи на 5%, тобто на 39270,5 тис грн. Для цього потрібно ставити перед збутовим персоналом відповідні цілі по обсягам реалізації ЛЗ. Якщо ж обсяги збуту і доходів залишаться такими ж, то ФП скоротить витрати на оплату праці збутового персоналу. Розрахуємо суму економії:

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

Тобто, при впровадженні такої системи, і при недостатній мотивації співробітників ФП скоротить витрати на збут. У будь-якій ситуації така форма оплати є вигідною для ФП. Наступним пропонованим заходом була реорганізація транспортної системи ТОВ «Тернофарм». Структуру транспортних витрат було представлено в табл. 3.3. Вони складають 17306,1 тис грн. Проте можна скоротити ці витрати, передавши на аутсорсинг перевезення вантажів на склад, організувавши їх перевезення за кільцевим принципом та встановивши додаткове обладнання на автомобілі задля контролю правильності маршрутів і доброчесності водіїв. Отже, витрати на залучення транспортної компанії складуть (табл.3.6, табл. 3.7) 3 216 тис грн. Це на 13 280 тис грн менше, ніж витрати по утриманню власного автопарку. Отже, дійсно, такий захід є економічно обґрунтованим і його варто впровадити на ФП. Загальний економічний ефект від впровадження пропозицій представлено у табл. 3.8.

Отже, запропоновані дії щодо забезпечення збільшення напрямів збутової діяльності ФП є доцільними та рекомендовані до впровадження.



**Економічний ефект від впровадження запропонованих заходів**

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

Зроблені висновки щодо фінансового стану ФП, а також запропоновані альтернативи та шляхи збільшення збутової діяльності дозволять керівництву ТОВ «Тернофарм» здійснити розробку ефективної збутової стратегії, що дозволить у майбутньому і надалі займати лідируючі позиції на фармацевтичному ринку.

**Висновки до розділу 3**

1. В роботі проаналізовано економічні показники діяльності ТОВ «Тернофарм».
2. Розглянуті основні аспекти впровадженої системи управління якості на ТОВ «Тернофарм».
3. Проаналізовано та систематизовано інформацію щодо оптової реалізації продукції ТОВ «Тернофарм» про систему вибору та оцінювання дистриб'юторів, укладання контрактів на постачання продукції.
4. Запропоновано комплекс заходів щодо вдосконалення процесу «Реалізація продукції» ТОВ «Тернофарм», а саме: проаналізовано фактори,

що впливають на збут продукції; вдосконалено підпроцеси відвантаження готової продукції, робота з претензіями та рекламаціями та відкликання продукції; розміщення реклами у спеціалізованих фармацевтичних журналах; передача транспортування продукції до аутсорсингової транспортної компанії тощо.

## ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

Під час роботи над кваліфікаційною роботою була проаналізована науково-методична література, щодо семи принципів менеджменту якості, з акцентом на принципі “орієнтація на споживача”. Продемонстровано, що розвиток організації має обов’язково ґрунтуватись на налагодженні взаємодії зі споживачами. Проаналізовані вимоги стандарту ISO 9001:2015 та інші літературні дані дали підставу скласти комплекс пропозицій щодо поліпшення процесу збуту, що можуть бути застосовні для будь-якої організації.

Основний науковий результат кваліфікаційної роботи полягає в тому, що запропоновано комплекс заходів щодо вдосконалення процесу реалізації продукції ТОВ «Тернофарм», які можуть успішно використовуватись у практиці вітчизняних фармацевтичних підприємств при формуванні процедури збуту продукції.

Таким чином, в результаті виконання кваліфікаційної роботи:

1. В роботі визначені тенденції розвитку управління якістю в світі та Україні та актуальність впровадження систем управління якістю. У сучасних умовах для багатьох організацій створення системи управління якістю на базі ДСТУ ISO 9000:2015 стає надзвичайно актуальним і практично здійсненим завданням.

2. Вивчені та проаналізовані вимоги ДСТУ ISO 9001:2015 щодо реалізації продукції та взаємодії зі споживачами.

3. Розглянуті та проаналізовані вимоги щодо оптової реалізації (дистрибуції) продукції згідно вимог GDP.

4. Проаналізовано та систематизовано інформацію щодо оптової реалізації продукції, укладання контрактів на постачання продукції, роботи з претензіями та рекламациями, здійснення інформаційного зв’язку з клієнтами на ТОВ «Тернофарм».

5. Вдосконалена методика виконання процесу СУЯ «Реалізація

продукції» ТОВ «Гернофарм».

6. Запропонована методика та документація проведення аудиту дистриб'ютора на ТОВ «Гернофарм».

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ІНФОРМАЦІЇ

1. Буряк Р.І. Вітчизняний досвід розвитку систем управління якістю діяльності на підприємстві. Економіка. Проблеми економічного становлення. 2011. №3. С. 38-43.
2. Янішевський О. , Безсмертна Н., Лівітан Н. Методи процесного підходу: впровадження СУЯ відповідно до ДСТУ ISO 9001. Стандартизація, сертифікація, якість. 2008. № 5. С. 62–66.
3. Шаповал, М. І. Менеджмент якості: підруч. К. : Знання, 2013. 484 с.
4. Безрукова Н. В., Свічкарь В. А. Міжнародний менеджмент : навч. посіб. Полтава, 2018. 125 с.
5. Скопенко Н. С., Павлова Т. В. Формування системи управління якістю продукції підприємства в сучасних умовах господарювання. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2018. № 1 (30). С. 150-154.
6. Капінос Г. І., Грабовська Г.І. Управління якістю : навч. посіб. К. : Вид-во Кондор. 2016. 278 с.
7. Капінос Г. І. Управління якістю продукції в системі операційного менеджменту підприємства. Економічні науки. 2018. Т. 1. № 5. С. 147-150.
8. Коваленко С.М., Лебединець В.О., Коваленко Св.М.: Концептуальні основи систем управління якістю. Основоположні принципи міжнародного стандарту ISO 9000:2000. навч. посіб. Вид-во НФаУ; Х.: Золоті сторінки. 2003. 96 с.
9. Білецький Є. В., Янушкевич Д. А., Шайхлісламов З. Р. Управління якістю продукції та послуг : навч. посіб. Х. : Вид-во Харків. торгов.-економ. інституту КНТЕУ. 2015. 224 с.
10. Шуляр Р. В. Механізми гнучкості та адаптивності систем управління якістю бізнес-процесів підприємств. Системний підхід в економіці. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2018. - Вип. 5 (67). С. 145-150.

11. Шуляр Р. В. Розвиток вимог до гнучкості та адаптивності системи управління якістю протікання бізнес-процесів машинобудівних підприємств. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2018. № 32. С. 125-129.
12. Ramly E., RamlyEf., Sha'ri Mohd Yusof. Effectiveness of Quality Management System audit to improve quality performance – A conceptual framework. The Fifth International Conference on Quality and Reliability. Singapore, 2007. P. 26–31.
13. Системи управління якістю. Вимоги (ISO 9001:2015, IDT) : ДСТУ ISO 9001:2015. – [На заміну ДСТУ ISO 9001:2009; чинний від 2016-07-01]. – К. : ДП "УкрНДНЦ", 2016. – 24 с. – (Національний стандарт України) (дата звернення: 14.12.2020).
14. Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів (ISO 9000:2015, IDT) : ДСТУ ISO 9000:2015. – [На заміну ДСТУ ISO 9000:2007; чинний від 2016-07-01]. – К. : ДП "УкрНДНЦ", 2016. – 28 с. – (Національний стандарт України) (дата звернення: 14.12.2020).
15. Total Quality Management and Quality Circles in the Digital Lean Manufacturing World / D. Romero et al. IFIP International Conference on Advances in Production Management Systems (September 2019). Cham: Springer, 2019.P. 3–11.
16. Gritsenko N., Rud E. Development of an effective product quality management system. Technology audit and production reserves. 2019.Vol. 5, № 4 (49). P. 32–35.
17. Research on the Effectiveness Improvement Strategy of Quality Management System of Chemical Enterprises. J.Sun et al. Chemical Engineering Transactions. 2017. Vol. 62.P. 1603–1608.
18. Лойко Д. П., Вотченікова О.В., Удовиченко О.П., Котляр М.А. Управління якістю: навч. посіб. Львів. : Магнолія, 2015. 336 с.

19. Безродна С. М. Управління якістю продукції на основі досвіду радянських та зарубіжних систем. Всеукраїнський науково-виробничий журнал «Сталий розвиток економіки». 2012. № 17. С. 351-355.

20. Сімкова Т.О Кириченко А.І. Тенденції розвитку систем управління якістю підприємств України за рахунок впровадження світових стандартів. Економіка та суспільство. Електронне наукове фахове видання. Випуск 7 URL:<http://economyandsociety.in.ua/index.php/journal-7> (дата звернення 10.01.2020).

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

22. Marinkovic V., Krajnovic D., Tasic L. Developing a quality management tool for preparing Good Distribution Practice audit of pharmaceutical contract vaccine distributor. *Indian journal of pharmaceutical education*. 2015. Vol. 49, Iss. 3. P. 174–182.

23. Момот А.И., Мартінюк Е.С. Недостатки и проблемы функционирования систем менеджмента на предприятиях. *Theoretical and Practical Aspects of Economics and Intellectual Property*. 2013. Issue 1, Volume 2. P. 24–28.

24. Моргулець О.Б. Менеджмент у сфері послуг: навч.посіб. — К.: Центр навчальної літератури, 2016. — 384 с.

25. Котвіцька А. А., Лебединець В. О., Тахтаулова Н. О. Основні етапи формування систем управління якістю підприємств з виробництва лікарських засобів [84.15/123.15] : метод. рек. Київ : Вид-во "НТМТ", 2015. 24 с.

26. Bakotic D., Rogosic A. Employee involvement as a key determinant of core quality management practices. *Total Quality Management & Business Excellence*. 2017. Vol. 28 (11-12). P. 1209–1226.
27. Bacoup P., Michel C., Habchi G., Pralus M. From a Quality Management System (QMS) to a Lean Quality Management System (LQMS). *The TQM Journal*. 2018. Vol. 30, № 1. P. 20–42. DOI: <https://doi.org/10.1108/TQM-06-2016-0053> (Date of access: 12.12.2020).
28. Лебединець В. О., Коваленко С. М., Тахтаулова Н. О. Імплементация циклу Демінга-Шухарта PDCA при регламентації процесів системи управління якістю фармацевтичного підприємства. *Управління, економіка та забезпечення якості в фармації*. 2012. № 1 (21). С. 11-17.
29. Котвіцька А. А., Лебединець В. О. Моделювання системи управління якістю та реформування організаційної структури підприємства з виробництва лікарських засобів : метод. рек. Київ : Вид-во "НТМТ", 2015. 28 с.
30. Кириченко, Л. С. Основи стандартизації, метрології, управління якістю : навч. посіб. – К. : НТЕУ, 2016. – 446 с.
31. Рибницький Д.О. Сучасні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства/ Д.О.Рибницький, Т.А. Городня // *Науковий вісник НЛТУ України*. - 2014. - Вип. 20.9, С.227-233.
32. Посилкіна О. В., Світлична К.С. Методологічні підходи до розробки та оцінки результативності інтегрованої системи якості на фармацевтичному підприємстві. *Управління, економіка та забезпечення якості в фармації*. 2008. № 1., Т. 1.С. 67–72.
33. Тульчинська С. О., Кириченко С. О., Савіцький Н. Ю. Модель TQM як засіб забезпечення підвищення рівня конкурентоспроможності продукції вітчизняних підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 8. С. 14-17.
34. Ugarak J., Korčok D., Vuksanović D. The Effectiveness of Internal Audits and Their Impact on System Improvement. *International Journal of*



*Scientific and Research Publications*. 2015. Vol. 5, Iss. 4. P. 1–6.

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

36. Моргулець О.Б. Менеджмент у сфері послуг: навч.посіб. К.: Центр навчальної літератури. 2016. 384 с.

37. Осадчук О.П. Світові тенденції впровадження систем управління якістю відповідно до вимог ISO 9001. Наукові праці НУХТ. 2015. Том 21, № 2. С. 115–121.

38. Прокопів Ю.В. Міжнародні стандарти якості в Україні та їх важливість в управлінні організацією. Науковий журнал «Молодий вчений». 2015. № 11 (26). С. 81–85.

39. Лікарські засоби. Належна практика дистрибуції : СТ-Н МОЗУ 42-5.0:2014 – [Чинний від 2014-08-22]. – К. : МОЗ України, 2014. – 44 с. – (Настанова).

40. Gueorguiev T. Improving the Internal Auditing Procedure by Using SIPOC Diagrams. *Journal of Innovations and Sustainability*. 2018. Vol. 4, № 2. P. 35–43.

41. Лебединець В. О. Керування ризиками в межах системи управління якістю фармацевтичного підприємства. Управління якістю в фармації: матер. наук.-практ. конференції (27 травня 2011 р., м. Харків). — Х.: Вид-во НФаУ, 2011. — С. 38.

42. Редченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі: навч. посіб. Львів: «Новий світ-2000», 2015. 272 с.

43. Окунєва О.В. Моделі сучасного розвитку вітчизняних торговельно-посередницьких підприємств. Економічний часопис XXI. 2012. № 3-4. С. 59-63.

44. Котвіцька А. А., Лебединець В. О., Тахтаулова Н. О. Основні етапи формування систем управління якістю підприємств з виробництва лікарських засобів [84.15/123.15] : метод. рек. Київ : Вид-во "НТМТ", 2015. 24

с.

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

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

47. Котвіцька А. А., Лебединець В. О. Регламентация і документування системи управління якістю підприємства з виробництва лікарських засобів : метод. рек. Київ : Вид-во "НТМТ", 2015. 32 с.

48. Лисенко, В. Передумови впровадження системи управління якістю у вищому навчальному закладі / В. Лисенко, І. Тавлуй // Стандартизація. Сертифікація. Якість. – 2011. – № 4. – С. 65-69.

49. Кабан П., Віткін Л. Загальні підходи до впровадження систем менеджменту якості в центральних органах виконавчої влади // Стандартизація, сертифікація, якість. – 2015. – № 2. – С 44-47.

50. Lebedinets V. A., Möller K. H. Specific character of the process-focused QMS-audits. *Сьогодення та майбутнє фармації* : матеріали Всеукраїнського конгр., м. Харків, 16-19 квіт. 2008 р. / за ред. В. П. Черних та ін. Харків : Вид-во НФаУ, 2008. С. 518.

## **ДОДАТКИ**

## Опитувальна анкета для проведення аудита дистриб'ютора

(назва підприємства / організації - дистриб'ютора)

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



№	Параметри контролю	Дані	вiдповiдають	
			так	нi
	Ведення записiв	Протоколи заповнюються / не заповнюються пiд час виконання кожної операцiї Зберiгаються не менш _____ рокiв		
<b>4</b>	<b>Примiщення й обладнання</b>			
	Споруда(и), у якому розташовани й склад	<ul style="list-style-type: none"> <li>• цегельне, дерев'яне, шлако/бетонно/блокове</li> <li>• кiлькiсть споруджень _____</li> <li>• окрема споруда чи нi</li> <li>• кiлькiсть поверхiв _____</li> <li>• сполучене (з якою спорудою)</li> </ul>		
	Основне використання споруди			
	Рiк введення в експлуатацiю споруди, спорудження, де розташовани й склад			
	Рiк проведення останнього капремонту			
	Примiщення складу	<ul style="list-style-type: none"> <li>• iзольованi / неiзольованi</li> <li>• з окремим входом чи нi</li> <li>• у капiтальному чи спорудженнi нi</li> <li>• має рампу, пандус, чи навіс нi</li> <li>• спецiально побудовано пiд склад по типовому або iндивiдуальному чи проектi нi</li> <li>• розмiщення в пiдвальному / цокольному примiщеннi або на _____ поверсi</li> </ul>		
	Грати на вiкнах	так, немає		
	Опалення	центральне, мiсцеве газове, електричне		
	Вентиляцiя	механiчна, природна		
	Кондицiонування повітря	автономне, центральне		
	Водопостачання	центральне, мiсцеве холодне, гаряче		
	Висвітлення	електричне, природне		
	Телефонiзацiя	так, немає		
	Охоронна сигналяцiя	є присутня / вiдсутня №, дата договору й назва органiзацiї, з якою вiн укладений		

№	Параметри контролю	Дані				вiдповiдають		
						так	нi	
		виведена на пульт організації, що здійснює охорону / не виведена						
	Пожежна сигналізація	є присутня / відсутня №, дата договору й назва організації, з якою він укладений виведена на пульт організації, що здійснює охорону / не виведена						
	Склад і площа приміщень	Приміщення	Площа (м2)	Оздоблювальні матеріали				
				стіни	стеля	підлога		
		1. Виробничі приміщення						
		Відділ приймання						
		Відділ комплектації й відпустки замовлень (експедиційна)						
		1.1 Приміщення для зберігання лікарських засобів						
		ГЛЗ (загальний список)						
		отруйних і наркотичних речовин						
		сильнодіючих речовин						
		лікарські засоби, що вимагають захисти від підвищеної температури						
		вогне-, вибухонебезпечні речовини засобів						

№	Параметри контролю	Дані					вiдповiдають		
							так	нi	
		рослинного походження, у т.ч. фасованих							
		дезiнфекцiйних засобiв санiтарiї, гiгiєни, виробiв медичного призначення							
		(iнших – указати)							
		площа виробничих примiщень (усього)							
		1.2 Службовi, побутовi й допомiжнi примiщення							
		Примiщення зберiгання збирального iнвентарю							
		Туалет							
		Примiщення для допомiжних матерiалiв, тари							
		Загальна площа примiщень складу							
		На складi наступнi примiщення							
		_____ спо							
		лученi							
		_____ сумi							
		жнi							
	План-схема складу (при наявностi окремих споруджень)								



№	Параметри контролю	Дані				вiдповiдають	
						так	нi
	додається схема кожного спорудження)						
	Експлікація приміщень	Нумерація приміщень в відповідності з Планом-схемою	Найменування	Площа (м <sup>2</sup> )	Примітки		
	Окремі приміщення для вогне-, вибухонебезпечних лікарських засобів.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• є / немає</li> <li>• Приміщення сухе / не сухе</li> <li>• Захищене / незахищене від прямих сонячних променів, атмосферних опадів і ґрунтових вод</li> <li>• Від інших приміщень ізольоване / не ізольовано вогнестійкими стінами</li> <li>• Має / не має вентиляцію (вказати тип)</li> <li>• Обладнано / не обладнано вогнестійкими стелажками, піддонами</li> <li>• Електропроводка й освітлювальна арматура виконана в пожежозвробезпечном виконанні з розміщенням вимикачів у коридорі</li> <li>• Заблоковано / не заблоковано пожежною сигналізацією</li> <li>• На дверях й усередині приміщення є / немає попереджувальних написів</li> </ul>					
	Приміщення для зберігання лікарських засобів обладнані	_____ (вказати назва приміщень) обладнані / ні _____ (вказати тип обладнання)					

№	Параметри контролю	Дані						вiдповiдають	
								так	нi
	приточно-втяжною вентиляцією з механічним примусом								
	Наявність неопалюваних приміщень	_____ (кількість)							
	Приміщення для приймання, контролю, зберігання, комплектації замовлень, відпустки лік. засобів обладнані наступним:	№	Назва приміщення	Обладнання указати для кожного приміщення)		Наявність вентиляційного обладнання (тип)			
				Найменування	Кількість				
	Холодильне обладнання	є / немає							
	Стелажі перебувають на відстані: <ul style="list-style-type: none"> <li>• від зовнішніх стін</li> <li>• від стелі</li> <li>• від підлоги</li> <li>• від інших стелажів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• _____</li> <li>• не менше, ніж _____</li> <li>• не менше, ніж _____</li> <li>• _____</li> </ul>							
	Розташування стелажів	Стелажі розташовані / не розташовані щодо вікон так, що проходи освітлені / не освітлені							
	Зберігання отрутих, наркотичних, сильнодіючих речовин і прекурсорів	Приміщення зберігання забезпечені / не забезпечені сейфами (металевими шафами, ґратами), пожежно-охоронною сигналізацією _____ (указати наявність, найменування й тип устаткування)							
	На складі використовуються наступні засоби виміру	№	Назва	Тип	Заводський номер	№, дата договору, назва метрологі	Дата останньої перевірки	Документ, що підтверджує	Приміщення, у якому розташовані



№	Параметри контролю	Дані					Відповідають	
							так	ні
		комплектів і частоту зміни Спецодяг зберігається _____ указати приміщення, ізолюваність від повсякденного одягу						
<b>Поставки замовникам</b>								
	Ліцензія замовника на торгівлю (оптову/роздрібну) лік. засобами							
	Документи, що супроводжують поставку	Містять дату поставки, назву й лікарську форму, поставлена кількість лікарського засобу, назва й адреса постачальника й одержувача						
	Для перевезення лікарських засобів використовуються наступні транспортні засоби	Марка (модель), держ. номер	Наявність критого кузова й облаштування місць для перевезення лік. засобів	Наявність й облаштування місць для перевезення лік. засобів, що вимагають дотримання умов зберігання в процесі транспортування	Найменування продукції (крім лік. засобів), які перевозяться цим транспортом	Запобігання перехресної контамінації	Дотримання умов зберігання (температура, світло, вологість)	
<b>5 Повернення</b>								
	Місце зберігання повернень	Повернення лік. засобів зберігаються окремо / разом із призначеної для реалізації продукції.						
	Документи, що супроводжують повернення							
	Методика відкликання	Розроблена / не розроблена для проведення термінового відкликання в критичних ситуаціях і нетерміновому						

№	Параметри контролю	Дані	вiдповiдають	
			так	нi
		вiдкликaннi.		
	Методика дiй з поверненнями	Розроблена / не розроблена для дiй з: - поверненнями лек. засобiв, якi не мають дефектiв - критичними поверненнями лек. засобiв - пiдробленими лек. засобами		
<b>6</b>	<b>Самоiнспекцiя</b>			
	Документацiя, що пiдтверджує регулярне проведення самоiнспекцiй			

Керiвник пiдприємства / органiзацiї - дистриб'ютора \_\_\_\_\_

« \_ » \_\_\_\_\_ р.

пiдпис П. І. Б.

Аудитори: \_\_\_\_\_ « \_ » \_\_\_\_\_ р.

\_\_\_\_\_ « \_ » \_\_\_\_\_ р.

**Національний фармацевтичний університет**

Факультет фармацевтичних технологій та менеджменту  
Кафедра управління та забезпечення якості у фармації  
Рівень вищої освіти другий магістерський  
Спеціальність 073 Менеджмент  
Освітня програма Якість, стандартизація та сертифікація

**ЗАТВЕРДЖУЮ**  
**Завідувачка кафедри**  
**управління та забезпечення**  
**якості у фармації**  
**Тетяна КРУТСЬКИХ**  
“17” жовтня 2023 року

**ЗАВДАННЯ**  
**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**  
**ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ**

**Юлія ЗЛИВКО**

1. Тема кваліфікаційної роботи: **«Розробка пропозицій з поліпшення процесу «Реалізація продукції» в рамках системи управління якістю ТОВ «Тернофарм»**, керівник кваліфікаційної роботи: Світлана КОВАЛЕНКО, доктор фармац. наук, професор,

затверджений наказом НФаУ від “16” жовтня 2023 року № 229

2. Строк подання здобувачем вищої освіти кваліфікаційної роботи: 05.02.2024 р.

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: наукова та навчально-методична література, законодавчі й нормативні акти України, інформаційна діяльність організації на основі ризик-орієнтованого підходу; стандарт ДСТУ ISO 9001:2015 Системи управління якістю. Вимоги.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): *Актуальність роботи.* Стійкого успіху з більшою ймовірністю буде досягнуто, коли організація керуватиме відносинами з усіма своїми клієнтами, щоб оптимізувати їх вплив на свою роботу. Особливе значення слід надати управлінню взаємовідносинами із замовниками та партнерами.

*Розділ I.* Аналіз концептуальних основ менеджменту якості організацій. Огляд принципів менеджменту якості. Актуальність впровадження систем управління якістю на фармацевтичних підприємствах.

*Розділ II.* Аналіз вимог до оптової реалізації продукції згідно до вимог належної практики дистрибуції. Аналіз вимог ДСТУ ISO 9001:2015 щодо реалізації продукції та взаємодії зі споживачами. Аналіз підходів щодо реалізації продукції та налагодженню взаємозв'язків зі споживачами.

*Розділ III.* Загальний опис і аналіз діяльності ТОВ «Тернофарм». Основні аспекти впровадженої системи управління якістю на ТОВ «Тернофарм». Вдосконалення методики виконання процесу «Реалізація продукції» ТОВ «Тернофарм». Формування підходів щодо

поліпшення реалізації продукції на ТОВ «Тернофарм». Аналіз факторів, що впливають на збут продукції на ТОВ «Тернофарм». Відвантаження готової продукції. Робота з претензіями та рекламаціями. Аналіз діяльності затверджених дистриб'юторів та проведення аудиту дистриб'ютора. Напрями збільшення ефективності реалізації ЛЗ ТОВ «Тернофарм». Обґрунтування економічної ефективності наслідків запровадження запропонованих напрямів удосконалення процесу реалізації ТОВ «Тернофарм».

*Висновки.* В роботі проаналізовано та систематизовано інформацію щодо оптової реалізації продукції ТОВ «Тернофарм» про систему вибору та оцінювання дистриб'юторів, укладання контрактів на постачання продукції. Запропоновано комплекс заходів щодо вдосконалення процесу «Реалізація продукції» ТОВ «Тернофарм», а саме: проаналізовано фактори, що впливають на збут продукції; вдосконалено підпроцеси відвантаження готової продукції, робота з претензіями та рекламаціями та відкликання продукції; розміщення реклами у спеціалізованих фармацевтичних журналах; передача транспортування продукції до аутсорсингової транспортної компанії тощо.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):

1. Загальна характеристика ТОВ «Тернофарм».
2. Блок-схеми вибору дистриб'ютора, 8 таблиць.

6. Консультанти розділів кваліфікаційної роботи

Розділ	Ім'я, ПРІЗВИЩЕ, посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Вступ	Світлана КОВАЛЕНКО, професор закладу вищої освіти кафедри управління та забезпечення якості у фармації		
Розділ I	Світлана КОВАЛЕНКО, професор закладу вищої освіти кафедри управління та забезпечення якості у фармації		
Розділ II	Світлана КОВАЛЕНКО, професор закладу вищої освіти кафедри управління та забезпечення якості у фармації		
Розділ III	Світлана КОВАЛЕНКО, професор закладу вищої освіти кафедри управління та забезпечення якості у фармації		
Висновки	Світлана КОВАЛЕНКО, професор закладу вищої освіти кафедри управління та забезпечення якості у фармації		

7. Дата видачі завдання: 17.10.2023 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів кваліфікаційної роботи	Примітка
1.	Формулювання мети, задач, об'єкту та предмету досліджень в рамках кваліфікаційної роботи	17.10.2023 р.	<b>виконано</b>
2.	Складання розширеного плану та опрацювання етапів виконання кваліфікаційної роботи	18.10.2023 р.	<b>виконано</b>
3.	Збір літературних джерел та проведення загального літературного огляду за напрямком теми	19.10.2023 р.	<b>виконано</b>
4.	Обґрунтування актуальності обраного напрямку досліджень, зведення статистичних даних	24.10.2023 р.	<b>виконано</b>
5.	Складання та оформлення вступу до кваліфікаційної роботи	26.10.2023 р.	<b>виконано</b>
6.	Складання та оформлення I-го розділу роботи (літературний огляд, теоретичні засади)	31.10.2023 р.	<b>виконано</b>
7.	Проведення аналізу об'єкту та предмету досліджень, аналіз ситуації на базі стажування	07.11.2023 р.	<b>виконано</b>
8.	Оформлення II-го розділу роботи (аналітична частина) з формулюванням проблематики	21.11.2023 р.	<b>виконано</b>
9.	Розробка прикладних пропозицій для розв'язання визначених у II-му розділі проблем	28.11.2023 р.	<b>виконано</b>
10.	Оформлення III-го розділу роботи з обґрунтуванням раціональності висунутих пропозицій	15.12.2023 р.	<b>виконано</b>
11.	Оформлення додатків до роботи (розроблених документів та форм, запропонованих заходів)	21.12.2023 р.	<b>виконано</b>
12.	Остаточне оформлення кваліфікаційної роботи та пред'явлення її для перевірки керівником	08.01.2024 р.	<b>виконано</b>
13.	Розробка мультимедійних слайдів та складання плану доповіді. Робота з рецензентами.	15.01.2024 р.	<b>виконано</b>
14.	Проходження попереднього захисту, коригування роботи, підготовка до офіційного захисту	22.01.2024 р.	<b>виконано</b>

Здобувач вищої освіти \_\_\_\_\_ Юлія ЗЛИВКО

Керівник кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_ Світлана КОВАЛЕНКО



**ВИТЯГ З НАКАЗУ № 229**  
по Національному фармацевтичному університету  
від 16 жовтня 2023 року

**Про затвердження тем кваліфікаційних робіт**

Затвердити теми кваліфікаційних робіт, керівників-консультантів та рецензентів здобувачам вищої освіти 2 курсу, спеціальність – 073 Менеджмент, освітня програма – Якість, стандартизація та сертифікація, ступінь вищої освіти – магістр, термін навчання – 1 р. 6 міс., очна (денна) та заочна форми здобуття освіти.

Прізвище, ім'я по батькові здобувача вищої освіти	Тема кваліфікаційної роботи (українською мовою)	Тема кваліфікаційної роботи (англійською мовою)	Керівник кваліфікаційної роботи	Рецензент кваліфікаційної роботи
Зливко Юлія Станіславівна	Розробка пропозицій з поліпшення процесу «Реалізація продукції» в рамках системи управління якістю ТОВ «Тернофарм».	Product implementation" within the framework of the quality management system of Ternofarm LLC.	д.фарм.н., професор, професор ЗВО кафедри управління та забезпечення якості у фармації Коваленко С.М.	д. фарм.н., професор ЗВО, завідувач кафедри промислової фармації та економіки ПКСФ НФаУ Шпичак О.С.

В.о. ректора

Алла КОТВИЦЬКА

Вірно:

Декан факультету фармацевтичних технологій та менеджменту



Наталія ЖИВОРА

**ВИТЯГ З НАКАЗУ № 5**  
по Національному фармацевтичному університету  
від 08 січня 2024 року

Про внесення змін до наказу  
від 16.10.2023 № 229

На підставі наказу по Національному фармацевтичному університету в 21.06.2023 року п.2 №142 у зв'язку з реорганізацією кафедр Інституту підвищення кваліфікації спеціалістів фармації Національного фармацевтичного університету з 01.01.2024 року та переведення науково-педагогічних працівників на інші посади

**НАКАЗУЮ:**

Внести зміни до наказу від 16.10.2023 року № 229 «Про затвердження та кваліфікаційних робіт» та викласти додаток 4 та 5 у редакції відповідно до додатків 1 та 2 даного наказу.

Прізвище, ім'я по батькові здобувача вищої освіти	Тема кваліфікаційної роботи (українською мовою)	Тема кваліфікаційної роботи (англійською мовою)	Керівник кваліфікаційної роботи	Рецензент кваліфікаційної роботи
Зливко Юлія Станіславівна	Розробка пропозицій з поліпшення процесу «Реалізація продукції» в рамках системи управління якістю ТОВ «Тернофарм».	Product implementation" within the framework of the quality management system of Ternofarm LLC.	д.фарм.н., професор, професор ЗВО кафедри управління та забезпечення якості у фармації Коваленко С.М.	д.фарм.н., професор ЗВО кафедри фармацевтичної технології, стандартизації та сертифікації ліків ПКСФ НФаУ Шпичак Олег Сергійович

В.о. ректора

**Андрій ФЕДОСОВ**

Вірно:  
Декан факультету фармацевтичних технологій та менеджменту



**Наталія ЖИВОРА**



Ф А2.8-47-110

**ВИСНОВОК****Комісії з академічної доброчесності про проведену експертизу  
щодо академічного плагіату у кваліфікаційній роботі  
здобувача вищої освіти**

№ 123938 від « 19 » грудня 2023 р.

Проаналізувавши випускну кваліфікаційну роботу за магістерським рівнем здобувача вищої освіти денної форми навчання Зливко Юлії Станіславівни, 2 курсу, \_\_\_\_\_ групи, спеціальності 073 Менеджмент, на тему: «Розробка пропозицій з поліпшення процесу «Реалізація продукції» в рамках системи управління якістю ТОВ «Тернофарм»./ Product implementation" within the framework of the quality management system of Ternofarm LLC.», Комісія з академічної доброчесності дійшла висновку, що робота, представлена до Екзаменаційної комісії для захисту, виконана самостійно і не містить елементів академічного плагіату (копіювання).

**Голова комісії,  
професор**

**Інна ВЛАДИМИРОВА**

16%

6%

**ВІДГУК**

**наукового керівника на кваліфікаційну роботу другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 073 Менеджмент освітньо-професійної програми «Якість, стандартизація та сертифікація»**

**Юлії ЗЛИВКО**

**на тему: «Розробка пропозицій з поліпшення процесу «Реалізація продукції» в рамках системи управління якістю ТОВ «Тернофарм»**

**Актуальність теми.** Метою кваліфікаційної роботи Ю. ЗЛИВКО було визначення ролі процесу збуту в функціонуванні системи управління якістю ТОВ «Тернофарм», а також розробці методики виконання процесу СУЯ «Реалізація продукції» на ТОВ «Тернофарм».

Актуальність даної теми полягає в тому, що процес збуту є важливим елементом СУЯ, без належного функціонування якого неможлива успішна і тривала діяльність підприємства.

**Практична цінність висновків, рекомендацій та їх обґрунтованість.**

В кваліфікаційній роботі проаналізовано та систематизовано інформацію щодо оптової реалізації продукції ТОВ «Тернофарм» про систему вибору та оцінювання дистриб'юторів, укладання контрактів на постачання продукції. Запропоновано комплекс заходів щодо вдосконалення процесу «Реалізація продукції» ТОВ «Тернофарм», а саме: проаналізовано фактори, що впливають на збут продукції; вдосконалено підпроцеси відвантаження готової продукції, робота з претензіями та рекламаціями та відкликання продукції; розміщення реклами у спеціалізованих фармацевтичних журналах; передача транспортування продукції до аутсорсингової транспортної компанії тощо.

**Оцінка роботи.** Кваліфікаційна робота належно оформлена і написана лаконічною науковою мовою, містить необхідні структурні елементи та посилання на джерела літератури.

**Загальний висновок та рекомендації про допуск до захисту.**

Враховуючи вищенаведене, вважаю, що робота здобувача вищої освіти 2-го курсу спеціальності 073 Менеджмент освітньої програми Якість, стандартизація та сертифікація Юлії ЗЛИВКО на тему «Розробка пропозицій з поліпшення процесу «Реалізація продукції» в рамках системи управління якістю ТОВ «Тернофарм» за обсягом та змістом відповідає вимогам, що висуваються до випускових робіт вищих навчальних закладів IV рівня акредитації і може бути пред'явлена до захисту в Екзаменаційну комісію Національного фармацевтичного університету.

Науковий керівник

професор ЗВО кафедри управління та забезпечення  
якості у фармації

д. фарм. наук, проф. \_\_\_\_\_ Світлана КОВАЛЕНКО

## РЕЦЕНЗІЯ

на кваліфікаційну роботу здобувачавищої освіти 2 курсу спеціальності 073 «Менеджмент» освітньої програми «Якість, стандартизація та сертифікація» заочної форми навчання факультету фармацевтичних технологій та менеджменту НФаУ Григоряна Руслана Григоровича на тему «Розробка пропозицій з поліпшення процесу «Реалізація продукції» в рамках системи управління якістю ТОВ «Тернофарм»

*Актуальність теми.* Стійкого успіху з більшою ймовірністю буде досягнуто, коли організація керуватиме відносинами з усіма своїми клієнтами, щоб оптимізувати їх вплив на свою роботу. Особливе значення слід надати управлінню взаємовідносинами із замовниками та партнерами.

Метою даної роботи було визначення ролі процесу збуту в функціонуванні та розвитку підприємства.

*Теоретичний рівень роботи.* В ході виконання кваліфікаційної роботи була проаналізована науково-методична література, щодо семи принципів менеджменту якості, з акцентом на принципі «орієнтація на споживача». В роботі визначені тенденції розвитку управління якістю в світі та Україні та актуальність впровадження систем управління якістю. У сучасних умовах для багатьох організацій створення системи управління якістю на базі ДСТУ ISO 9000:2015 стає надзвичайно актуальним і практично здійсненим завданням.

*Пропозиції автора з теми дослідження.* В роботі проаналізовано та систематизовано інформацію щодо оптової реалізації продукції ТОВ «Тернофарм» про систему вибору та оцінювання дистриб'юторів, укладання контрактів на постачання продукції. Запропоновано комплекс заходів щодо вдосконалення процесу «Реалізація продукції» ТОВ «Тернофарм», а саме: проаналізовано фактори, що впливають на збут продукції; вдосконалено підпроцеси відвантаження готової продукції, робота з претензіями та рекламаціями та відкликання продукції; розміщення реклами у спеціалізованих фармацевтичних журналах; передача транспортування продукції до аутсорсингової транспортної компанії тощо.

*Практична цінність висновків, рекомендацій та їх обґрунтованість.* Результати та висновки, отримані в даному дослідженні, можуть використовуватися фармацевтичними підприємствами при формуванні та вдосконаленні процесу реалізації продукції.

*Недоліки роботи.* Доцільно було б навести реєстр ризиків процесу «Реалізація продукції» в рамках системи управління якістю ТОВ «Тернофарм».

*Загальний висновок і оцінка роботи.* Кваліфікаційна робота оформлена відповідно вимог, містить необхідні структурні елементи та посилання на джерела літератури. Робота виконана на сучасному рівні, матеріал викладено послідовно, повно, зроблені висновки обґрунтовані та достовірні.

Враховуючи вищенаведене, вважаю, що робота здобувача вищої освіти 2-го курсу спеціальності "ЯСС" Зливко Юлії Станіславівни на тему «Розробка пропозицій з поліпшення процесу «Реалізація продукції» в рамках системи управління якістю ТОВ «Тернофарм» за обсягом та змістом відповідає вимогам, що висуваються до випускових робіт вищих навчальних закладів IV рівня акредитації і може бути пред'явлена до захисту в Державну екзаменаційну комісію Національного фармацевтичного університету.

Рецензент \_\_\_\_\_ професор ЗВО кафедри фармацевтичної технології, стандартизації та сертифікації ліків ІПКСФ, д. фарм. н., проф.

Олег ШПИЧАК

" \_\_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**ВИТЯГ З ПРОТОКОЛУ № 6**  
**засідання кафедри управління за забезпечення якості у фармації НФаУ**

**від «19» січня 2024 р.**

**ГОЛОВУЮЧИЙ:** д.фарм.н., проф. Крутських Т.В.

**СЕКРЕТАР:** к.фарм.н., доц. Лісна А.Г.

**ПРИСУТНІ:** зав. каф., проф. Крутських Т.В., проф. Коваленко С.М., проф. Посилкіна О.В., проф. Літвінова О.В., проф. Братішко Ю.С., доц. Баєва О.І., доц. Гладкова О.В., доц. Глебова Н.В., доц. Деренська Я.М., доц. Зборовська Т.В., доц. Коляда Т.А., доц. Ковальова В.І., доц. Лісна А.Г., доц. Ткаченко О.В., доц. Мороз С.Г., здобувач вищої освіти Зливко Ю.С.

**ПОРЯДОК ДЕННИЙ:**

**1.** Попередній захист кваліфікаційної роботи здобувача вищої освіти спеціальності 073 Менеджмент, освітньої програми Якість, стандартизація та сертифікація другого (магістерського) рівня Юлії ЗЛИВКО на тему «Розробка пропозицій з поліпшення процесу «Реалізація продукції» в рамках системи управління якістю ТОВ «Тернофарм»».

**СЛУХАЛИ:** доповідь до кваліфікаційної роботи здобувача вищої освіти спеціальності 073 Менеджмент, освітньої програми Якість, стандартизація та сертифікація другого (магістерського) рівня Юлії ЗЛИВКО на тему «Розробка пропозицій з поліпшення процесу «Реалізація продукції» в рамках системи управління якістю ТОВ «Тернофарм»».

**УХВАЛИЛИ:** допустити Юлію ЗЛИВКО до захисту кваліфікаційної роботи на засіданні Екзаменаційної комісії.

**Зав. кафедри управління та  
забезпечення якості у фармації,  
професор**

\_\_\_\_\_ **Тетяна КРУТСЬКИХ**

**Секретар кафедри**

\_\_\_\_\_ **Анастасія ЛІСНА**

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ****ПОДАННЯ  
ГОЛОВІ ЕКЗАМЕНАЦІЙНОЇ КОМІСІЇ  
ЩОДО ЗАХИСТУ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ**

Направляється здобувач вищої освіти Юлія ЗЛИВКО до захисту кваліфікаційної роботи за галуззю знань 07 Управління та адміністрування спеціальністю 073 Менеджмент освітньою програмою Якість, стандартизація та сертифікація на тему: «Розробка пропозицій з поліпшення процесу «Реалізація продукції» в рамках системи управління якістю ТОВ «Тернофарм»

Кваліфікаційна робота і рецензія додаються.

Декан факультету \_\_\_\_\_ / Наталія ЖИВОРА

**Висновок керівника кваліфікаційної роботи**

Здобувач вищої освіти Юлія ЗЛИВКО підготувала кваліфікаційну роботу, яка відповідає всім вимогам, виконана у встановлені строки, має наукову новизну та може бути рекомендована до захисту.

Керівник кваліфікаційної роботи Світлана КОВАЛЕНКО

\_\_\_\_\_

“18” січня 2024 року

**Висновок кафедри про кваліфікаційну роботу**

Кваліфікаційну роботу розглянуто. Здобувач вищої освіти Юлія ЗЛИВКО допускається до захисту даної кваліфікаційної роботи в Екзаменаційній комісії.

Завідувачка закладу вищої освіти кафедри  
Управління та забезпечення якості у фармації

\_\_\_\_\_

Тетяна КРУТСЬКИХ

“19” січня 2024 року



МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

## **YOUTH PHARMACY SCIENCE**

МАТЕРІАЛИ  
IV ВСЕУКРАЇНСЬКОЇ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ  
КОНФЕРЕНЦІЇ З МІЖНАРОДНОЮ УЧАСТЮ

6-7 грудня 2023 року  
м. Харків

Харків  
НФаУ  
2023

**МАРКЕТИНГУ У ФАРМАЦІЇ  
STATE AND PROSPECTS OF DEVELOPMENT OF MANAGEMENT AND  
MARKETING IN PHARMACY**

Бондаренко Ю.А., Гавриш Н.Б.; Н. к.: Рогуля О.Ю.	496
Брусленко А. М.; Н. к.: Бабічева Г. С.	497
Буніна А.О.; Н. к.: Ткачова О.В.	499
Васильченко В.С., Нагорна Ю.О.; Н. к.: Жадько С.В.	499
Гризо Д.А.; Н. к.: Малий В.В.	501
Демко А.А.; Н. к.: Жадько С.В.	504
Кирилов Д.К.; Н. к.: Жадько С.В.	505
Ковальова К.О., Малиніна Н.Г.; Н. к.: Софронова І.В.	507
Лагунець Т.О.; Н. к.: Шуванова О.В.	508
Мала О.Д.; Н. к.: Жадько С.В.	509
Мкртічян Д.А.; Н. к.: Малий В.В.	511
Носач О.О.; Н. к.: Ткачова О.В.	512
Попов О.С.; Н. к.: Ткачова О.В.	513
Попов О.С.; Н. к.: Ткачова О.В.	514
Романенко І.М.; Н. к.: Ткачова О.В.	515
Сергієнко Т.В.; Н. к.: Жадько С.В.	516
Ткаченко В.М.; Н. к.: Малиніна Н.Г.	518
Хом'як І.М.; Н. к.: Овакімян О.С.	520
Чердниченко І.М.; Н. к.: Посилкіна О.В.	521

**СЕКЦІЯ 15. УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІКИ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ У ФАРМАЦІЇ  
ECONOMIC MANAGEMENT AND QUALITY ASSURANCE IN PHARMACY**

Антарьова Ю.В.; Н. к.: Коваленко С.М.	525
Бабенко А.В.; Н. к.: Ткаченко О.В.	526
Бакал Ю.П.; Н. к.: Деренська Я.М.	528
Бичкова М.В.; Н. к.: Коваленко С.М.	530
Виноградський В.В.; Н. к.: Коваленко С.М.	531
Воронкін П.В.; Н. к.: Лісна А.Г.	532
Гавріков О.Є.; Н. к.: Літвінова О.В.	534
Глущенко А.В.; Н. к.: Глебова Н.В.	535
Григорян Р.Г.; Н. к.: Коваленко С.М.	537
Дьякова А.С.; Н. к.: Коляда Т.А.	538
Зливко Ю.С.; Н. к.: Коваленко С.М.	539
Кобзар Я.О.; Н. к.: Лісна А.Г.	540
Колодочка О.В.; Н. к.: Ткаченко О.В.	542
Коляда Т.А., Гузенко Ю.Р.	543
Коляда Т. А., Кирилко В. О.	544
Коляда Т.А., Лісуха О.С.	546
Лозінська Т.Б.; Н. к.: Посилкіна О.В.	547

## ПРОЦЕС ЗБУТУ ПРОДУКЦІЇ ЯК ВАЖЛИВИЙ ЕЛЕМЕНТ УСПІШНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

Зливко Ю.С.

Науковий керівник: Коваленко С.М.

Національний фармацевтичний університет, Харків, Україна

yuliia.zluvko@ukr.net

**Вступ.** Стійкого успіху з більшою ймовірністю буде досягнуто, коли організація керуватиме відносинами з усіма своїми клієнтами, щоб оптимізувати їх вплив на свою роботу. Особливе значення слід надати управлінню взаємовідносинами із замовниками та партнерами.

**Мета дослідження.** Визначення ролі процесу збуту в функціонуванні та розвитку підприємства.

**Матеріали та методи.** метод порівняльного аналізу, а також логічний, системно-аналітичний, історичний методи; статистичний метод.

**Результати дослідження.** Менеджери багатьох фармацевтичних підприємств використовують техніку особистого продажу продукції, включаючи безпосереднє спілкування менеджерів з продажу із замовниками.

Особистий контакт є не тільки важливим джерелом інформації про потреби клієнта, але й каналом прямого і зворотного зв'язку між підприємством й замовником. Підходи, найбільше часто використовувані в техніці особистого продажу, можна розділити на дві категорії.

Орієнтація на збут припускає використання техніки переконання, при цьому замовника «змушують» купувати запропонований товар. Цей підхід має на увазі, що споживач не бажає купувати товар інакше, ніж під тиском з боку менеджерів з продажу. Технології продажу орієнтовані на збут включають перебільшення характеристик продукції, використання ретельно розроблених «закупівель», основною метою яких є негайна продаж.

Орієнтація на замовника передбачає виявлення потреб замовника й знаходження взаємовигідних шляхів їхнього задоволення. Ця концепція жадає від менеджерів з продажу нових знань як в області психології, так і отримання навиків і технологій обслуговування клієнтів.

Для цього менеджерів з продажу варто вжити наступних заходів: допомогти споживачеві чітко сформулювати його потреби; продемонструвати покупцеві цінність пропонованої продукції. Потрібно знайти таке рішення проблеми замовника, що найбільше

**Кваліфікаційну роботу захищено  
у Екзаменаційній комісії**

14 лютого 2024 року

З оцінкою \_\_\_\_\_

Голова Екзаменаційної комісії:

доктор наук з державного управління, кандидат економічних наук, професор,  
заслужений діяч науки і техніки України  
професор кафедри публічного управління та підприємництва Національний  
аерокосмічний університет імені М.Є. Жуковського "Харківський авіаційний  
інститут"  
Андрій ДЄГТЯР

\_\_\_\_\_  
(підпис)