

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

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: **«УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЦТВОМ ТА АСОРТИМЕНТОМ**
ПРОДУКЦІЇ»

Виконала: здобувачка вищої освіти
групи 073 МО 21 (3,10з)
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми «Менеджмент»
Олена АХМЕДОВА

Керівник: асистент кафедри менеджменту,
маркетингу та забезпечення якості у фармації,
к. фарм. н. Олена ШУВАНОВА

Рецензент: професор закладу вищої освіти
кафедри соціальної фармації
д. фарм. н., професор, Ганна ПАНФІЛОВА

Харків — 2025 рік

АНОТАЦІЯ

Мета роботи полягає у формуванні обґрунтованих рекомендацій з удосконалення управління виробничими процесами та оптимізації асортиментної політики шляхом проведення системного аналізу діяльності підприємства та умов функціонування. Сформульовані стратегічні напрями розвитку підприємства та запропоновано систему ключових показників ефективності для оцінки результативності діяльності підприємства.

Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, загальних висновків, переліка використаних літературних джерел, семи додатків, викладена на 89 сторінках, включає 25 таблиць, 21 рисунок, а також 35 джерел літератури.

Ключові слова: дієтичні добавки, управління асортиментом, управління виробництвом, ключові показники ефективності, стратегія розвитку

ANNOTATION

The purpose of the work is to formulate substantiated recommendations for improving the management of production processes and optimizing the assortment policy by conducting a systematic analysis of the enterprise's activities and operating conditions. Strategic directions for the development of the enterprise have been formulated and a system of key performance indicators has been proposed to assess the effectiveness of the enterprise's activities.

The qualification work consists of an introduction, three sections, general conclusions, a list of used literary sources, seven appendices, is presented on 89 pages, includes 25 tables, 21 figures, as well as 35 literary sources.

Keywords: dietary supplements, assortment management, production management, key performance indicators, development strategy

ЗМІСТ

_Тос198028194ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЦТВОМ ТА АСОРТИМЕНТОМ ДІЄТИЧНИХ ДОБАВОК.	8
1.1 Теоретичний аналіз підходів до управління виробництвом та асортиментною політикою підприємства	8
1.2 Управління процесом виробництва дієтичних добавок	14
1.3. Регулювання виробництва дієтичних добавок в Україні та за кордоном	21
Висновки до розділу 1	29
РОЗДІЛ 2. УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЦТВОМ ТА АСОРТИМЕНТОМ ПРОДУКЦІЇ ТОВ «КРАСОТА ТА ЗДОРОВ'Я».	30
2.1. Огляд підприємства ТОВ «Красота та Здоров'я»	30
2.2. Аналіз виробництва дієтичних добавок.	40
2.3. Аналіз асортименту продукції ТОВ «Красота та Здоров'я»	46
2.4. Маркетингові інвестиції та їх вплив на зростання бренду ТОВ «Красота та Здоров'я»	56
Висновки до розділу 2	61
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЦТВОМ ТА ОПТИМІЗАЦІЇ АСОРТИМЕНТУ ПРОДУКЦІЇ ТОВ «КРАСОТА ТА ЗДОРОВ'Я»	64
3.1. Формування стратегії розвитку підприємства на основі SWOT-аналізу	64
3.2. Розробка та впровадження системи КРІ у діяльність ТОВ «Красота та Здоров'я»	68
Висновки до розділу 3	86
ВИСНОВКИ	88
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.	90

ВСТУП

Актуальність дослідження. В умовах динамічного розвитку фармацевтичного ринку та зростаючого попиту на дієтичні добавки питання ефективного управління виробництвом та оптимізації асортименту набувають особливої актуальності. Сучасні тенденції до підвищення уваги суспільства до превентивної медицини, здорового способу життя та нутриціологічної підтримки організму зумовлюють стрімке розширення ринку дієтичних добавок у глобальному масштабі. За оцінками аналітиків, світовий ринок дієтичних добавок демонструє щорічне зростання на рівні 8-10%, що підтверджує стійкий споживчий інтерес до цієї групи товарів. Водночас, висока конкуренція, регуляторні обмеження та мінливість споживчих преференцій створюють суттєві виклики для виробників дієтичних добавок, змушуючи їх удосконалювати процеси управління виробництвом та асортиментною політикою. Особливої актуальності набуває необхідність формування науково обґрунтованих підходів до управління виробництвом та оптимізації асортименту дієтичних добавок з урахуванням специфіки вітчизняного ринку, регуляторного середовища та особливостей споживчої поведінки. Зазначені аспекти обумовлюють актуальність дослідження проблем управління виробництвом та асортиментом дієтичних добавок.

Мета дослідження. Розробити рекомендації щодо удосконалення управління виробництвом та оптимізації асортиментної політики підприємства ТОВ «Красота та Здоров'я» на основі системного аналізу його діяльності та ринкового середовища.

Завдання дослідження:

- проаналізувати теоретичні підходи до управління виробництвом та асортиментом на підприємствах фармацевтичного профілю;
- визначити особливості організації виробничого процесу дієтичних добавок у контексті забезпечення якості продукції;

- оцінити чинну нормативно-правову базу у сфері виробництва дієтичних добавок;
- провести організаційно-економічний аналіз діяльності ТОВ «Красота та Здоров'я»;
- оцінити ефективність виробничого процесу дієтичних добавок на підприємстві;
- дослідити структуру асортименту продукції підприємства та її відповідність ринковому попиту;
- проаналізувати вплив маркетингових інвестицій на розвиток бренду ТОВ «Красота та Здоров'я»;
- сформулювати стратегічні напрями розвитку підприємства на основі результатів SWOT-аналізу;
- запропонувати систему ключових показників ефективності (KPI) для оцінки результативності діяльності підприємства.

Об'єкт дослідження. Виробничо-господарська діяльність підприємства ТОВ «Красота та Здоров'я».

Предмет дослідження. Процеси управління виробництвом і асортиментною політикою підприємства у сфері дієтичних добавок.

Методи досліджень. При виконанні дослідження були використані системний підхід до вивчення економічних явищ і процесів, загальнонаукові та спеціальні методи пізнання: абстрактно-логічний при формулюванні теоретичних узагальнень і висновків; системно-структурний аналіз при дослідженні структури управління виробництвом; статистико-економічний при аналізі динаміки показників діяльності підприємства; порівняльний аналіз при вивченні регуляторних вимог до виробництва дієтичних добавок; SWOT-аналіз при визначенні сильних і слабких сторін, можливостей та загроз у діяльності підприємства; математичне моделювання при оптимізації асортименту продукції; графічний метод для наочного відображення результатів дослідження.

Наукова новизна полягає у пошуках рішень до щодо вдосконалення управління виробництвом та оптимізації асортименту дієтичних добавок. Зокрема, вперше розроблено інтегровану модель управління виробництвом дієтичних добавок, яка враховує ключові параметри якості, ресурсної ефективності та ринкової гнучкості. У межах цієї моделі запропоновано систему ключових показників ефективності, адаптовану до діяльності ТОВ «Красота та Здоров'я».

Практичне значення дослідження полягає у можливості застосування його результатів для вдосконалення управління виробництвом і асортиментом продукції на підприємствах, що спеціалізуються на випуску дієтичних добавок. На прикладі ТОВ «Красота та Здоров'я» розроблено інтегровану модель управління виробництвом, що враховує якість, ефективність та відповідність ринковим вимогам. Запропонована система ключових показників ефективності дозволяє здійснювати оперативний контроль за основними бізнес-процесами, визначати «вузькі місця» і приймати обґрунтовані управлінські рішення. Також сформульовано стратегічні рекомендації щодо розвитку підприємства на основі SWOT-аналізу та оптимізації асортиментної політики, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності, рентабельності та адаптивності до ринкових змін. Отримані результати можуть бути впроваджені не лише на ТОВ «Красота та Здоров'я», а й на інших підприємствах фармацевтичної та косметичної галузі.

Апробація результатів дослідження і публікації. Матеріали дослідження були представлені на XXXI Міжнародній науково-практичній конференції молодих вчених та студентів «Актуальні питання створення нових лікарських засобів» 23–25 квітня 2025 р у рамках Всеукраїнського конкурсу студентських наукових робіт, де у I турі у секції «Менеджмент організацій» отримала диплом 1 ступеню. Також були опубліковані тези на VII Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Сучасні досягнення фармацевтичної науки в створенні та стандартизації лікарських

засобів і дієтичних добавок, що містять компоненти природного походження».

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, загальних висновків, переліка використаних літературних джерел, викладена на 89 сторінках, включає 25 таблиць, 21 рисунок, а також 35 джерел літератури.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЦТВОМ ТА АСОРТИМЕНТОМ ДІЄТИЧНИХ ДОБАВОК

1.1 Теоретичний аналіз підходів до управління виробництвом та асортиментною політикою підприємства

Управління існує від самого початку організаційної діяльності, що можна вважати початком історії людства. У першому підручнику з наукових основ управління, виданому в 1969 році, управління було охарактеризовано як цілеспрямований вплив на колективи для організації і координації їх діяльності в процесі виробництва.

Перші підходи до управління застосовувалися ще у Стародавньому Єгипті та Месопотамії. Як наукова дисципліна управління сформувалось у XIX столітті з розвитком шкіл наукового та адміністративного управління (Тейлор, Файоль, Вебер) [1].

З роками розвиток наукової дисципліни та практики управління змінювались і ці зміни можна поділити на кілька основних етапів, що представлені в табл. 1.1.

Управління виробництвом — це комплексний процес, що охоплює планування, організацію, контроль і вдосконалення всіх етапів виробництва.

Існує кілька підходів до управління виробництвом, кожен з яких має свої принципи, методи та інструменти. Залежно від цілей підприємства, доступних ресурсів і специфіки продукції, різні підходи можуть забезпечити кращі результати. Управління виробництвом — це комплексний процес, що охоплює планування, організацію, контроль і вдосконалення всіх етапів виробництва.

Існує кілька підходів до управління виробництвом, кожен з яких має свої принципи, методи та інструменти. Залежно від цілей підприємства,

доступних ресурсів і специфіки продукції, різні підходи можуть забезпечити кращі результати.

Таблиця 1.1

Основні етапи розвитку управління

Етап	Часовий період	Основні ідеї та теорії	Ключові постаті
Ранні форми управління	До 19 століття	Розподіл завдань, контроль за виконанням роботи, організація складних проектів (піраміди, зрошувальні системи).	Стародавній Єгипет, Месопотамія, Китай, Греція
Класичні теорії управління	Кінець 19–початок 20 століття	Наукове управління (стандартизація праці, інструкції), адміністративна теорія (принципи управління), бюрократія.	Фредерік Тейлор, Генрі Файоль, Макс Вебер
Біхевіористична школа	1920–1950-ті роки	Соціальні фактори на роботі, мотивація, потреби працівників, теорії людських відносин та мотивації.	Елтон Мейо, Абрахам Маслоу, Теодор Герцберг
Системний підхід та теорія контингентності	1960–1980-ті роки	Організації як відкриті системи, взаємодія з середовищем, контингентність управління — залежність від умов середовища.	Людвіг фон Берталанфі, Кеннет Боулдін
Сучасні теорії управління	1990-ті роки — до сьогодення	Стратегічне управління, управління знаннями, інновації, гнучкість, управлінські технології.	-

Джерело: розроблено автором на основі [2, 3, 4, 5]

На сьогоднішній день існує чотири основних підходи до управління [6, 7, 8, 9].

Ситуаційний підхід акцентує на адаптації до конкретних умов виробництва.

Функціональний підхід забезпечує чіткий розподіл функцій та відповідальності.

Процесний підхід сприяє безперервному вдосконаленню процесів, спрощенню структур і підвищенню ефективності.

Системний підхід розглядає організацію як цілісну систему з взаємопов'язаних елементів.

Для успішного функціонування підприємства в умовах ринкового середовища важливою є також роль керівника або органу, який здійснює управління, що дозволяє організувати ефективну діяльність та досягти встановлених цілей. Важливим аспектом є застосування спеціальних інструментів управлінського впливу, які забезпечують координацію дій працівників та трудових колективів. Методи управління є тим способом, який дає змогу оптимізувати роботу, покращити взаємодію між працівниками та сприяти реалізації завдань підприємства [10].

Класифікація методів управління базується на мотивах, які спонукають людей до праці, мотиви можна розділити на матеріальні, соціальні та примусові. Відповідно, методи управління діяльністю підприємства поділяються на організаційні, соціально-психологічні та економічні, табл.1.2.

Для порівняння можна розглянути, які методи управління застосовуються за кордоном у табл.1.3.

Важливу роль в ефективному управлінні має також стиль управління. В Україні стиль управління може варіюватися в залежності від галузі,

організаційної культури та рівня розвитку компанії. Традиційно в Україні існує схильність до більш авторитарного стилю управління, але з розвитком нових бізнес-моделей, стартапів і адаптацією до міжнародних стандартів управління, зростає популярність демократичного та ліберального стилів.

Таблиця 1.2

Методи управління діяльністю підприємства

Назва методів	Характеристика
Організаційні методи	Включають регламентні та розпорядчі методи, що базуються на дисципліні, адміністративній владі та чітко визначених завданнях для працівників.
Соціально-психологічні методи	Спрямовані на управління взаєминами в колективі, підвищення морального клімату і творчої активності працівників.
Економічні методи	Включають планування, комерційний розрахунок, цінову політику, фінансування та інші інструменти, що мотивують працівників через економічні стимули

Джерело: розроблено автором на основі [11,12]

Таблиця 1.3

Порівняння методів управління підприємством в Україні та за кордоном

Категорія	Методи управління в Україні	Методи управління за кордоном
Економічні методи	Бюджетне планування, контроль витрат і забезпечення економічних стимулів через премії та бонуси.	Lean Management (мінімізація витрат, оптимізація процесів), Six Sigma (зниження дефектів)
Організаційні методи	Ієрархічний контроль, директивний підхід, дисципліна і контроль	Total Quality Management (TQM) — постійне вдосконалення якості, гнучка структура управління
Соціально-психологічні методи	Мотивація, соціальне планування, підтримка командної роботи	Психологічна підтримка, особистий розвиток,

		програми морального стимулювання
--	--	----------------------------------

Джерело: розроблено автором на основі [13]

У країнах з розвинутою економікою (США, Швеція або Німеччина), значно більше акценту на гнучкість, інноваційність і участь працівників у прийнятті рішень, що сприяє створенню ефективних і мобільних організацій.

Неодмінною складовою управління виробництвом є асортимент і асортиментна політика, які визначають напрям розвитку товарного портфеля компанії.

Асортимент (фр. Assortiment — набір, комплект, від assortir — підбирати, з sorte — вид, сорт) — набір різноманітних послуг, товарів, об'єднаних за однаковими ознаками.

Асортиментна політика — це сукупність принципів і стратегій, які компанія використовує для управління та формування асортименту своїх товарів або послуг. Управління асортиментом продукції є важливою складовою стратегії компаній, оскільки воно дозволяє оптимізувати пропозицію товарів та послуг, що відповідають потребам різних сегментів споживачів. Стратегії асортименту можуть включати різні підходи: від диференціації продуктів до управління сезонними варіантами. Наприклад, компанії можуть використовувати стратегії широкого або глибокого асортименту, орієнтуючись на максимальну різноманітність або на конкретні групи товарів для задоволення потреб споживачів [14]. На рис.1.1 зображені основні етапи управління асортиментом [15, 16].

Перший етап це аналіз ринку та споживчого попиту. Дослідження ринку допомагає зрозуміти поточні тренди, активність конкурентів та вподобання споживачів. Це включає аналіз статистики продажів, опитування цільової аудиторії та вивчення змін у споживчих вподобаннях, що дає змогу формувати правильну стратегію асортименту.

Наступний етап — створення асортиментної матриці (формування структури асортименту). На цьому етапі розробляється структура асортименту, яка визначає набір продуктів для кожного сегмента ринку. Формування матриці дозволяє оптимізувати пропозицію, забезпечуючи збалансоване представлення як базових, так і преміум-товарів, а також враховувати сезонні потреби.

Третій етап — цінова політика та позиціонування продуктів. Розробка стратегії ціноутворення допомагає визначити оптимальні ціни для різних категорій товарів з урахуванням конкуренції та споживчих очікувань. Позиціонування продукту на ринку дозволяє чітко визначити, яку нішу займатиме продукт, і яким чином він буде відрізнятися від аналогів.

Четвертий етап — управління життєвим циклом продукту. Кожен продукт проходить через етапи запуску, зростання, зрілості та спаду. Планування та моніторинг цих етапів дозволяють вчасно впроваджувати маркетингові заходи, коригувати стратегію та приймати рішення щодо модернізації або зняття продукту з ринку.

Останній етап — контроль та моніторинг асортименту. Постійний аналіз ефективності продажів, відгуків споживачів і ринкової динаміки дозволяє оперативно реагувати на зміни у попиті. Цей етап спрямований на оптимізацію асортименту через коригування стратегії, оновлення продуктів або впровадження нових позицій для максимізації прибутку та задоволення споживачів.

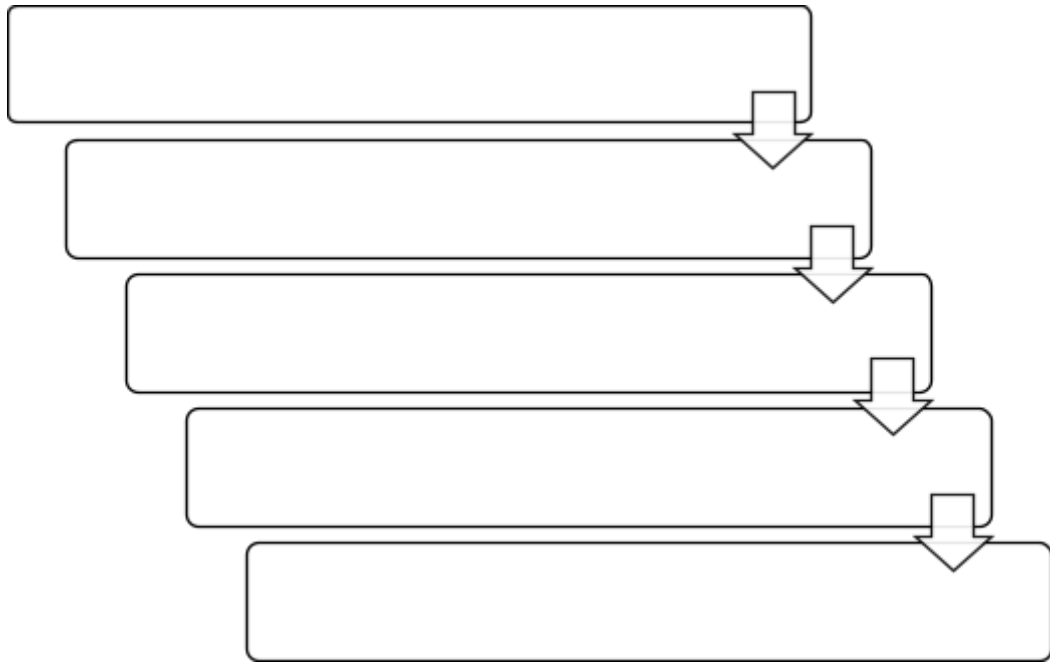


Рис. 1.1 Основні етапи управління асортиментом

Формування асортиментної політики підприємства орієнтоване на забезпечення стабільної прибутковості та конкурентоспроможності на ринку. Вона має на меті підвищення оборотності продукції, вихід на нові ринки та зміцнення економічної стійкості підприємства, детальніше можна розглянути на рис.1.2.

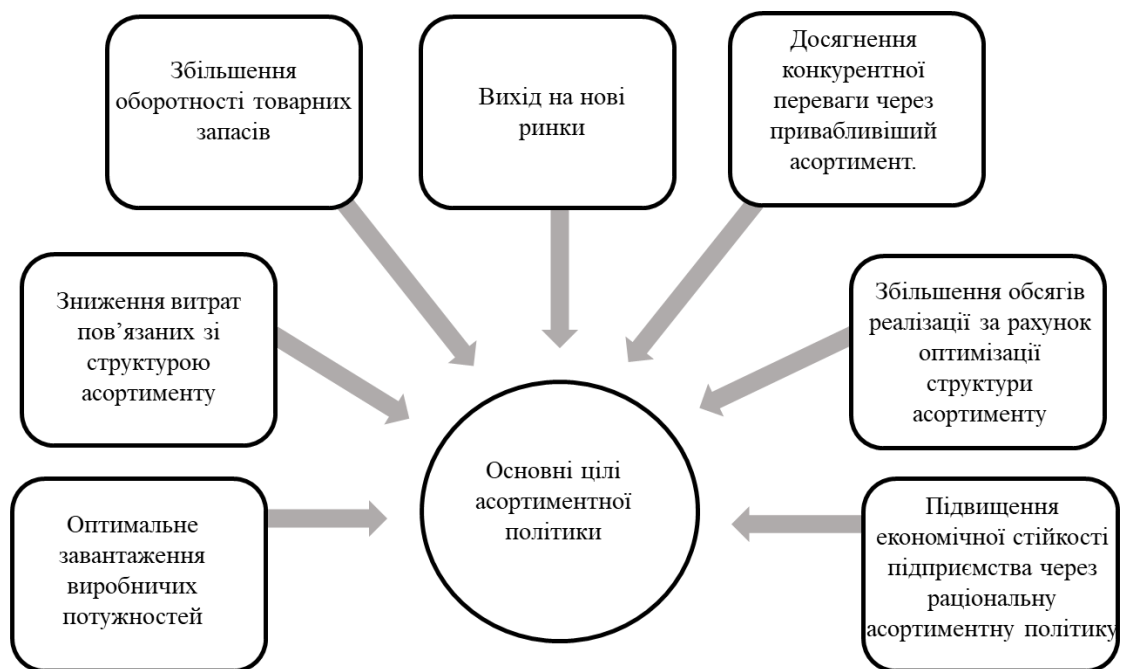


Рис. 1.2 Основні цілі асортиментної політики

Джерело: розроблено автором на основі [17]

1.2 Управління процесом виробництва дієтичних добавок

Дієтичні добавки — це харчові продукти, які доповнюють звичайний раціон. Вони містять поживні речовини такі як, вітаміни, мінерали, амінокислоти, рослинні екстракти тощо) або інші речовини, що надають позитивний вплив на здоров'я людини. Їхня основна мета — забезпечити організм корисними речовинами, яких може не вистачати в повсякденному харчуванні.

Від 1 липня 2024 внесено зміни до Закону України «Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів» щодо визначення та норм регулювання дієтичних добавок [18].

Класифікують дієтичні добавки наступним чином [19]:

- дієтичні добавки, що впливають на функції ЦНС;
- дієтичні добавки, що впливають, переважно, на процеси обміну у тканинах;
- дієтичні добавки, джерела мінеральних речовин;
- дієтичні добавки, що підтримують функцію імунної системи;
- дієтичні добавки, джерела речовин антиоксидантної дії і речовин, що впливають на енергетичний обмін;
- дієтичні добавки, що впливають на функції серцево-судинної системи;
- дієтичні добавки, що підтримують функцію органів дихання;
- дієтичні добавки, що підтримують функції органів травлення;
- дієтичні добавки, які контролюють масу тіла;
- дієтичні добавки, що підтримують функцію сечостатевої системи;
- дієтичні добавки, що підтримують функцію опорно-рухового апарату;
- дієтичні добавки, що впливають на гуморальні фактори регуляції обміну речовин;

- дієтичні добавки, що впливають на лактацію;
- дієтичні добавки, що впливають на процес детоксикації і сприяють виведенню з організму токсичних речовин;
- дієтичні добавки різних груп;
- дієтичні добавки комплексної дії;
- дієтичні добавки для спеціальних медичних цілей.

За групами можна виділити такі дієтичні добавки: нутрицевтики, парафармацевтики, пребіотики, еубіотики.

Нутрицевтики — активні речовини, які мають харчову та біологічну цінність. Вони впливають на обмін речовин, підтримують здоров'я та попереджають хронічні захворювання (вітаміни, мінерали, амінокислоти, поліненасичені жирні кислоти).

Парафармацевтики — біологічно активні речовини, які допомагають регулювати функції організму та підвищують адаптаційні можливості (екстракти рослин, фітопрепарати). Вони не замінюють ліки, але можуть мати лікувально-профілактичний ефект.

Пребіотики — нерозчинні компоненти їжі, які стимулюють ріст і активність корисної мікрофлори в кишечнику (інулін, фруктоолігосахариди).

Еубіотики — мікроорганізми або їхні метаболіти, які сприяють відновленню нормальної мікрофлори (біфідобактерії, лактобактерії)

Основні функції управління виробництвом дієтичних добавок охоплюють низку важливих завдань, які сприяють ефективній діяльності підприємства: організація, нормування, планування, координація, мотивація, контроль, регулювання.

Організація — це створення структури та умов для ефективної роботи підприємства, визначення задач, розподіл обов'язків серед працівників, забезпечення необхідними ресурсами (матеріалами, технікою, людськими кадрами), а також розробку чітких процедур і процесів для виконання робіт.

Нормування — процес встановлення стандартів для роботи підприємства.

Планування — визначення цілей і завдань на певний період часу, а також розробка шляхів для їх досягнення. Планування включає складання планів по виробництву, закупівлі матеріалів, розподілу ресурсів та розробки графіків виконання робіт.

Координація — забезпечення взаємодії між усіма підрозділами підприємства для досягнення загальних цілей. Важливо, щоб різні частини організації діяли злагоджено, узгоджуючи свої дії і рішення для досягнення максимальної ефективності.

Мотивація — процес стимулювання працівників до досягнення високих результатів. Це може бути досягнуто через фінансові стимули (зарплати, бонуси), кар'єрне зростання, покращення робочих умов або визнання досягнень. Мотивація є важливою для підвищення продуктивності та зниження плинності кадрів.

Контроль — це процес моніторингу та оцінки результатів виробничої діяльності. Контроль дозволяє визначити, чи виконуються плани, чи дотримуються стандарти якості, чи використовуються ресурси ефективно.

Регулювання — це коригування виробничого процесу на основі результатів контролю. Якщо є відхилення від плану або стандартів, то необхідно вжити заходів для виправлення ситуації, адаптуючи виробничі процеси до нових умов чи викликів [20, 21, 22].

Український ринок дієтичних добавок демонструє стабільне зростання. Динаміку продажу у грошовому еквіваленті можемо розглянути на рис.1.3.

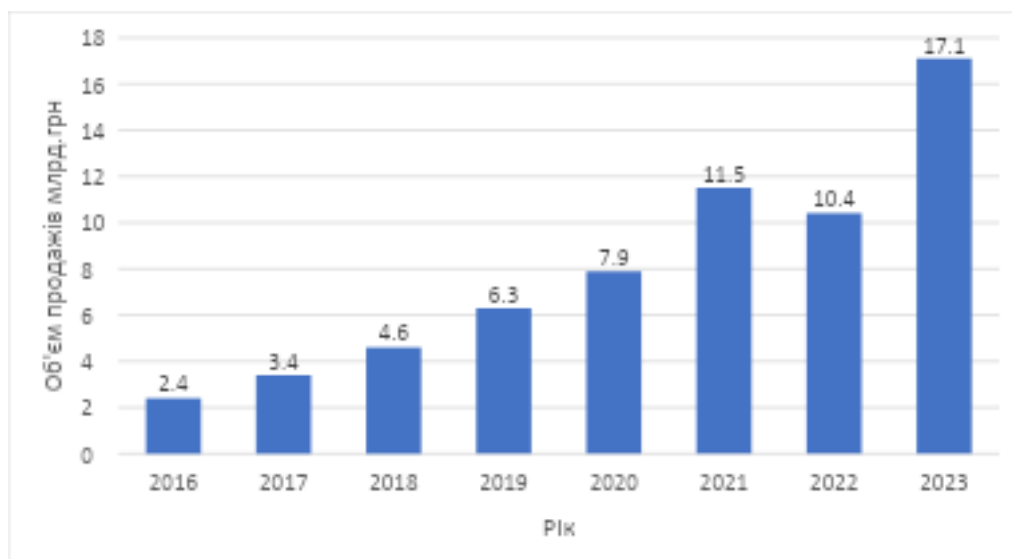


Рис. 1.3 Динаміка обсягу продажу дієтичних добавок в Україні

Джерело: розроблено автором на основі [23]

У середньому обсяг продажу дієтичних добавок в Україні зростає приблизно на 34,25 % щороку протягом 2016–2023 років. Розрахунок середньорічного темпу зростання наведено у додатку А.

Як бачимо найбільший стрибок обсягу продажів відбувся у період з 2020 до 2021 року (+3,6 млрд грн), і ринок продовжував активно зростати до 2023 року, досягнувши 17,1 млрд грн. Зростанню обсягів продажів у 2020 сприяв період пандемії COVID-19, оскільки був підвищений попит споживачів до продуктів, що підтримують здоров'я та імунітет. Ми можемо спрогнозувати обсяг продажів дієтичних добавок в Україні на 2024 та 2026 роки, використавши метод тренду, який зображений на рис.1.4.

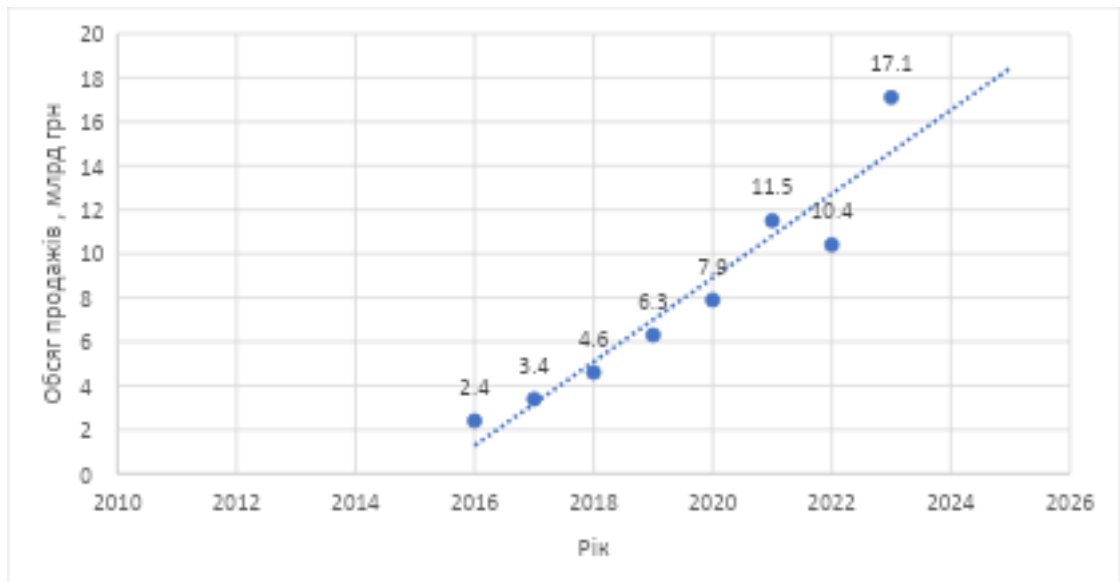


Рис.1.4 Прогноз обсягу продажів дієтичних добавок

Джерело: розроблено автором

Як показано на графіку у 2022 році маємо певне зниження темпу зростання в порівнянні з 2021 роком (з 11,5 до 10,4 млрд грн). Це пов'язано з впливом зовнішніх факторів, війною та економічною нестабільністю. У 2024–2026 роках очікується, що обсяг ринку досягне 20,5 млрд грн, що вказує на позитивну динаміку зростання.

Світовий ринок дієтичних добавок зростає у геометричній прогресії у більшості країн, географічне розподілення ринку дієтичних добавок показано на рис. 1.5.

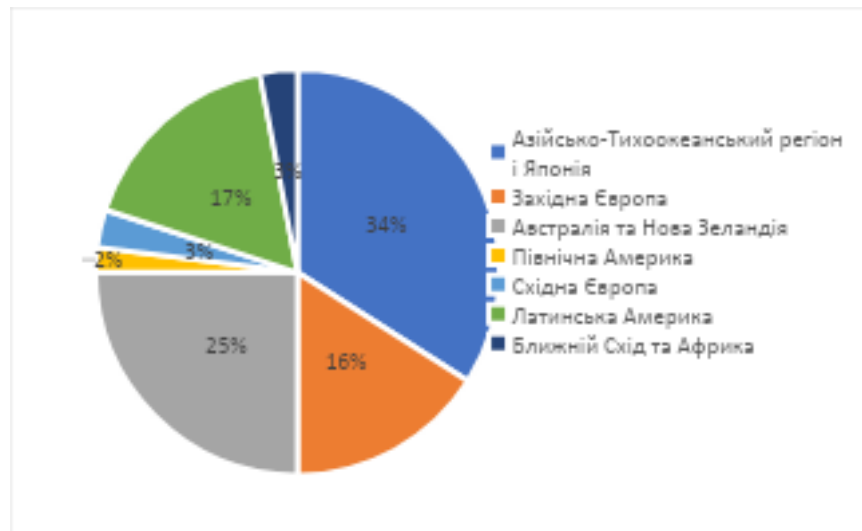


Рис. 1.5 Географічний розподіл ринку дієтичних добавок

Джерело: розроблено автором на основі [24]

Найбільша частка ринку дієтичних добавок припадає на Азіатсько-Тихоокеанський регіон і Японію (34 %), Австралія та Нова Зеландія (25 %) та Латинська Америка (17 %). Ринок ДД стабільно зростає і має величезний потенціал для розвитку в усіх регіонах. На рис.1.6 можемо розглянути прогноз обсягу дієтичних добавок у світу у млрд дол. США.

Згідно даного прогнозу у 2023 році ринок становив 235 млрд дол США. Прогнозується, що у 2028 році він досягне 308 млрд доларів США. Такому росту сприяє зростаючий інтерес до здорового способу життя, старіння населення, особливо в розвинених країнах, підвищення обізнаності про користь дієтичних добавок, розширення асортименту продуктів.

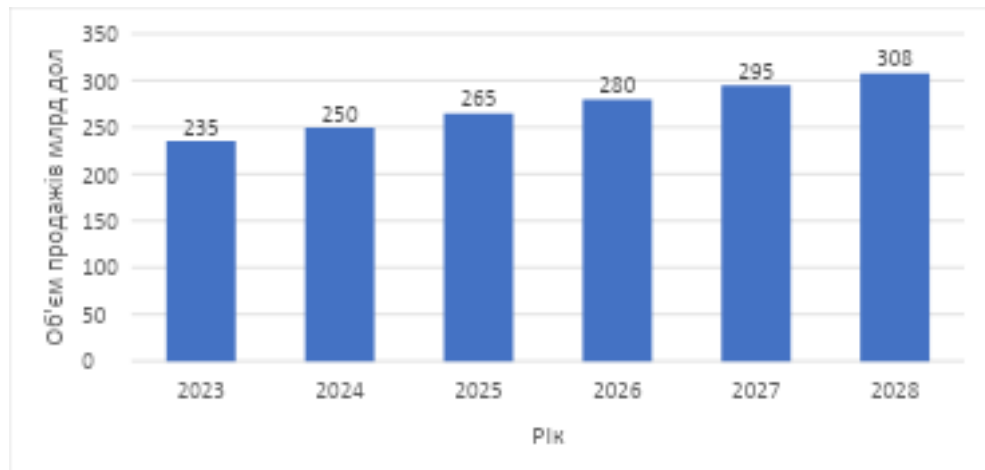


Рис. 1.6 Прогнозоване зростання ринку дієтичних добавок у світі з 2023 по 2028 рік

Джерело: розроблено автором на основі [24]

Виробництво дієтичних добавок — це складний і багатоступінчастий процес, який включає кілька ключових етапів. Кожен з цих етапів важливий для забезпечення високої якості та безпеки кінцевого продукту, відповідно до стандартів і вимог законодавства. Ось основні етапи цього процесу.

На етапі розробки рецептури відбувається створення формули ДД, що включає вибір активних інгредієнтів та допоміжних речовин, їхню кількість. Важливо врахувати властивості кожної сировини, її сумісність, ефективність та безпеку для споживача. Розраховується попередня собівартість готової продукції.

Наступним етапом є закупка сировини у надійних постачальників. Сировина повинна відповідати високим стандартам якості та замовлятися у постачальників, які можуть надати відповідні сертифікати якості.

Наступний етап це саме виробничий процес. На цьому етапі відбувається безпосередньо виготовлення добавок: змішування інгредієнтів, подрібнення, сушка, таблетування чи капсулювання. Важливо, щоб всі етапи виробництва були здійснені з дотриманням стандартів GMP.

Важливим етапом є контроль якості готової продукції. Він включає мікробіологічні дослідження, тестування на наявність важких металів, пестицидів та інших забруднювачів.

Після виробництва напівфабрикат дієтичних добавок упаковується у відповідні контейнери (банки, пакети, блістери тощо). На упаковці повинна бути вся необхідна інформація, включаючи склад, інструкцію щодо застосування, термін придатності та сертифікати якості. Важливо правильно зберігати готову продукцію при певних температурах та умовах вологості, щоб зберегти їх ефективність і безпеку.

Після завершення всіх етапів виробництва можна визначити фактичну собівартість та порівняти її з плановим показником.

Останній етап виробництва це маркетингова кампанія. Після того як дієтичні добавки потраплять на ринок, проводиться рекламна кампанія для інформування споживачів про переваги продукту.

1.3. Регулювання виробництва дієтичних добавок в Україні та за кордоном

Основним законодавчим актом, який визначає порядок допуску дієтичних добавок на фармацевтичний ринок, є Закон України «Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів» від 23 грудня 1997 року № 771/97-ВР [25]. Цей закон регулює умови, за яких дієтичні добавки можуть бути введені в обіг і перебувати на ринку. Також існують загальні положення, яких повинні дотримуватися оператори ринку під час введення дієтичних добавок в обіг, наведено на рис.1.7.

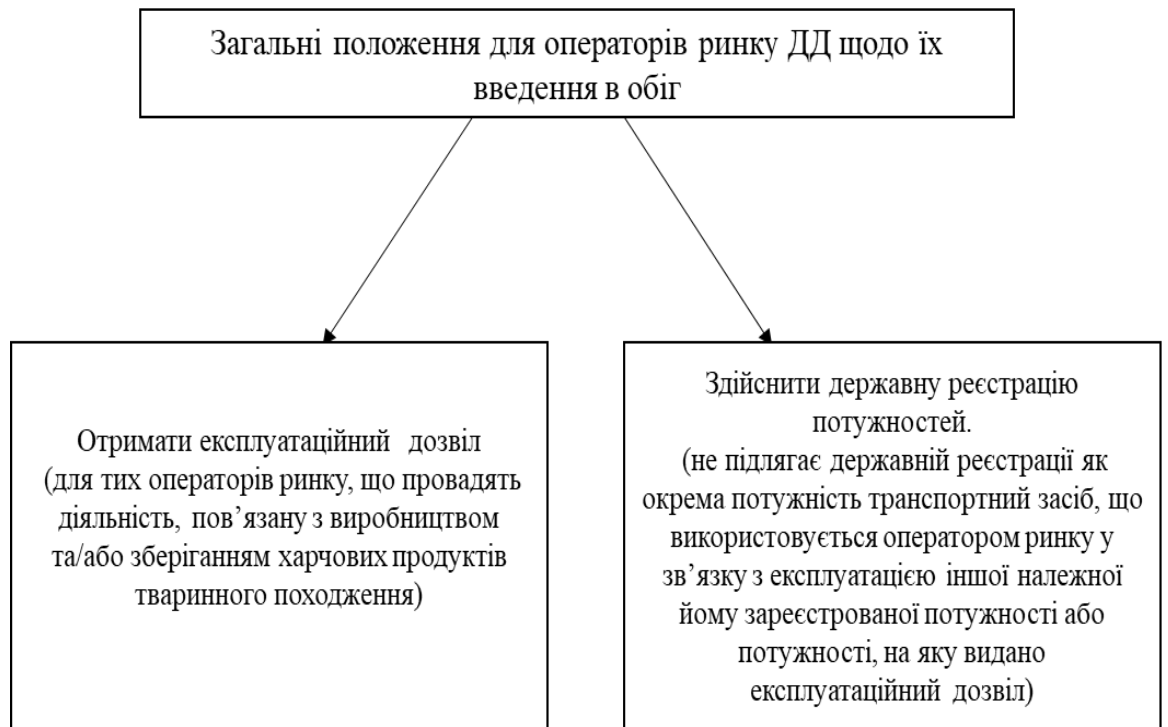


Рис. 1.7 Загальні положення для операторів ринку дієтичних добавок щодо їхнього введення в обіг

Джерело: розроблено автором на основі [25]

1 липня 2024 році в Україні оприлюднено проєкт Закону «Про внесення змін до деяких законів України щодо удосконалення регулювання виробництва та обігу дієтичних добавок» [26]. Однією з основних змін є посилення контролю над якістю та безпекою цих продуктів. Законопроект передбачає чітке визначення вимог до складу дієтичних добавок, зокрема щодо дозування поживних речовин, таких як вітаміни та мінерали, а також введення максимально допустимих норм. Ці норми допоможуть уникнути включення небезпечних речовин, зокрема активних фармацевтичних інгредієнтів, що можуть використовуватись лише в лікарських засобах. Нові вимоги також стосуються маркування та інформації про продукт. Як саме буде відбуватись регулювання дієтичних добавок згідно нових вимог наведено на рис. 1.8.

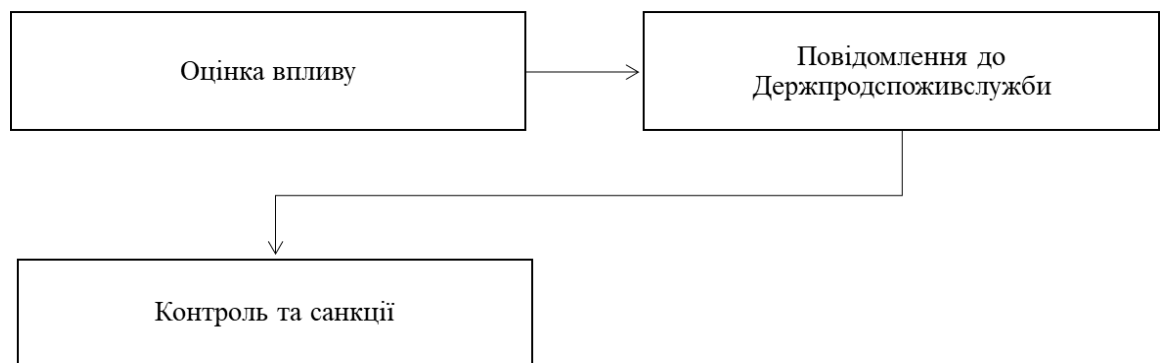


Рис. 1.8 Регулювання дієтичних добавок згідно нових вимог

Проект закону передбачає:

Оцінка впливу: МОЗ затверджуватиме методику оцінки впливу поживних речовин, перелік речовин дозволених та заборонених для використання в дієтичних добавках та їх максимально допустимі норми.

Повідомлення до Держпродспоживслужби: виробники повинні не менше ніж за 10 робочих днів до введення продукту в обіг подавати електронне повідомлення з детальною інформацією про новий продукт.

Держпродспоживслужба контролюватиме відповідність продуктів вимогам, а за неналежне маркування та використання заборонених речовин вводяться штрафи.

Аналіз нормативно-правових вимог до дієтичних добавок у США, Європейському Союзі та Канаді представлено в табл. 1.4.

Політика формування асортименту дієтичних добавок є складовою частиною загальної стратегії компанії, що визначає, як обирати, розвивати та управляти асортиментом для досягнення максимального ефекту на ринку. Формування асортименту на виробничому підприємстві в першу чергу залежить від його виробничих і ресурсних можливостей, а вже потім — від вподобань споживачів.

**Основні нормативні вимоги та правила маркування для харчових
добавок у різних країнах**

Країна	Нормативно-право ва база	Основні вимоги	Маркування та заяви
США	Закон про харчові добавки в галузі охорони здоров'я та освіти (DSHEA) 1994 р.	Харчові добавки визначаються як продукти, що приймаються внутрішньо і містять компоненти, які доповнюють звичний раціон (вітаміни, мінерали, амінокислоти)	Чітке позначення на етикетці, що продукт є харчовою добавкою, розмір порції, інгредієнти. Три типи заяв: про користь для здоров'я, поживні речовини та функцію
ЄС	Директива 2002/46/ЕС про харчові добавки	Визначення добавок як харчових продуктів, що не повинні завдавати шкоди здоров'ю.	Назва харчової речовини, кількість на порцію, рекомендоване дозування. - Попередження про перевищення дози.
Канада	Правила про натуральні продукти для здоров'я (NHP) МО Канади	Продукти повинні бути ліцензовані перед продажем, з обов'язковим номером ліцензії (NPN) на етикетці	Етикетка повинна містити точну інформацію: активні інгредієнти, рекомендації щодо використання, попередження.

Джерело: розроблено автором на основі [27, 28, 29]

Правильне формування асортименту дієтичних добавок дозволяє компанії бути гнучкою в умовах змінного ринку, задовольняти потреби споживачів і підтримувати високий рівень конкурентоспроможності. Однак ефективність стратегії формування асортименту для виробничих підприємств, визначається такими економічними показниками, як

максимальний прибуток, максимальний обсяг продажу та мінімальні витрати на виробництво.

Розглянемо основні етапи формування асортименту продукції, представлені на рис.1.9.

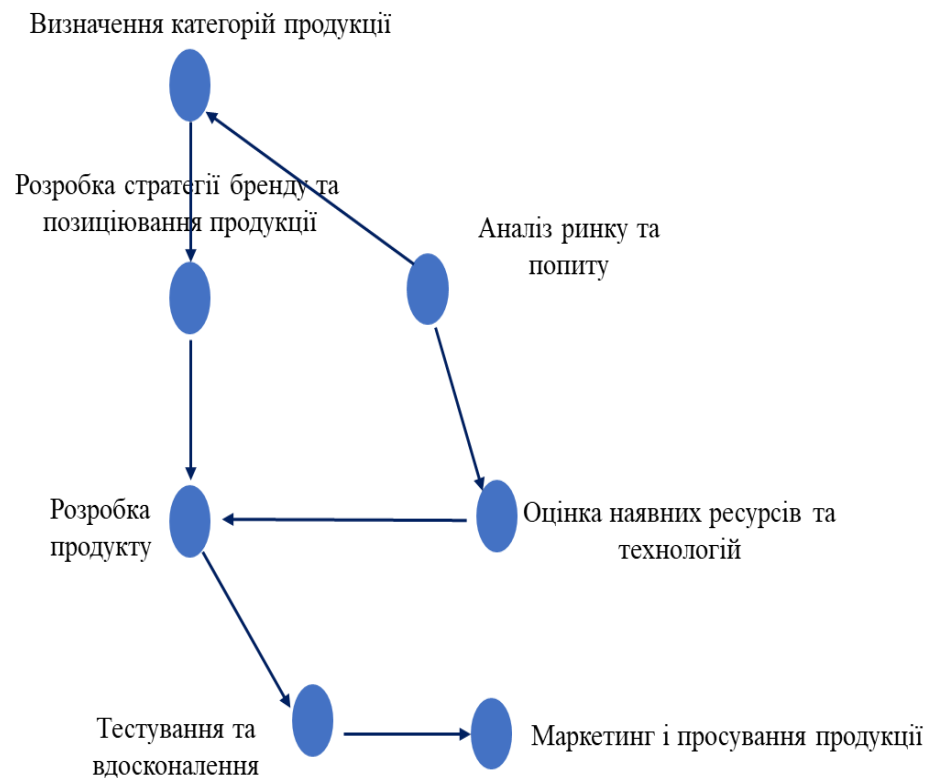


Рис. 1.9 Схема формування асортименту дієтичних добавок на підприємстві
Джерело: розроблено автором

На першому етапі здійснюється вивчення ринку, дослідження конкурентів і виявлення потреб споживачів.

На другому етапі здійснюється класифікація майбутніх продуктів. Визначаються основні категорії, наприклад, добавки для підтримки імунітету, серцево-судинної системи або для зниження стресу. Також виявляються основні інгредієнти для кожної категорії.

На третьому етапі оцінюються можливості компанії (ресурси, виробничі можливості).

На четвертому етапі визначається цільова аудиторія.

На п'ятому етапі розробляються конкретні рецептури дієтичних добавок.

На шостому етапі — запуск пілотних партій продукції та збір зворотного зв'язку для коригування продукту.

На сьомому етапі — розробка маркетингових стратегій та просування готового продукту.

Управління асортиментом підприємства залежить від його фінансових можливостей та позиції на ринку. Існують два основних підходи. Перший полягає в оптимізації асортименту шляхом скорочення його широти та глибини, зосереджуючи увагу на найбільш популярних і затребуваних товарних групах. В межах цих груп акцент робиться на найбільш прибуткових позиціях. Такий підхід дозволяє зекономити ресурси, зосередивши їх на товарах, що мають високий попит, і не витратити кошти на менш затребувані позиції. Другий підхід передбачає прагнення підприємства включати до свого асортименту всі можливі варіанти товарів, навіть якщо попит на деякі з них дуже низький. Вибір між цими підходами базується на детальному дослідженні обсягів продажу та прибутковості товарів, для цього використовуються метод АВС-аналізу. Цей підхід сприяє підприємствам у прийнятті виважених рішень щодо вибору асортиментної стратегії, що забезпечує зростання прибутковості, раціоналізацію витрат і мінімізацію ризиків, пов'язаних із продажем продукції [30].

АВС-аналіз — це метод економічного аналізу, який дозволяє розподілити продукцію за її значенням для підприємства, орієнтуючись на обсяги продажу чи доходи від реалізації. Суть цього методу полягає в тому, щоб поділити продукцію на три групи, що відрізняються за рівнем важливості та впливом на загальний дохід компанії. Даний метод базується на

законі Парето: 20% найбільш популярних і прибуткових продуктів забезпечують 80% загальних продажів або доходу. Решта 80% продуктів можуть приносити лише 20% доходу, структуру ABC-аналізу наведено на рис.1.10.

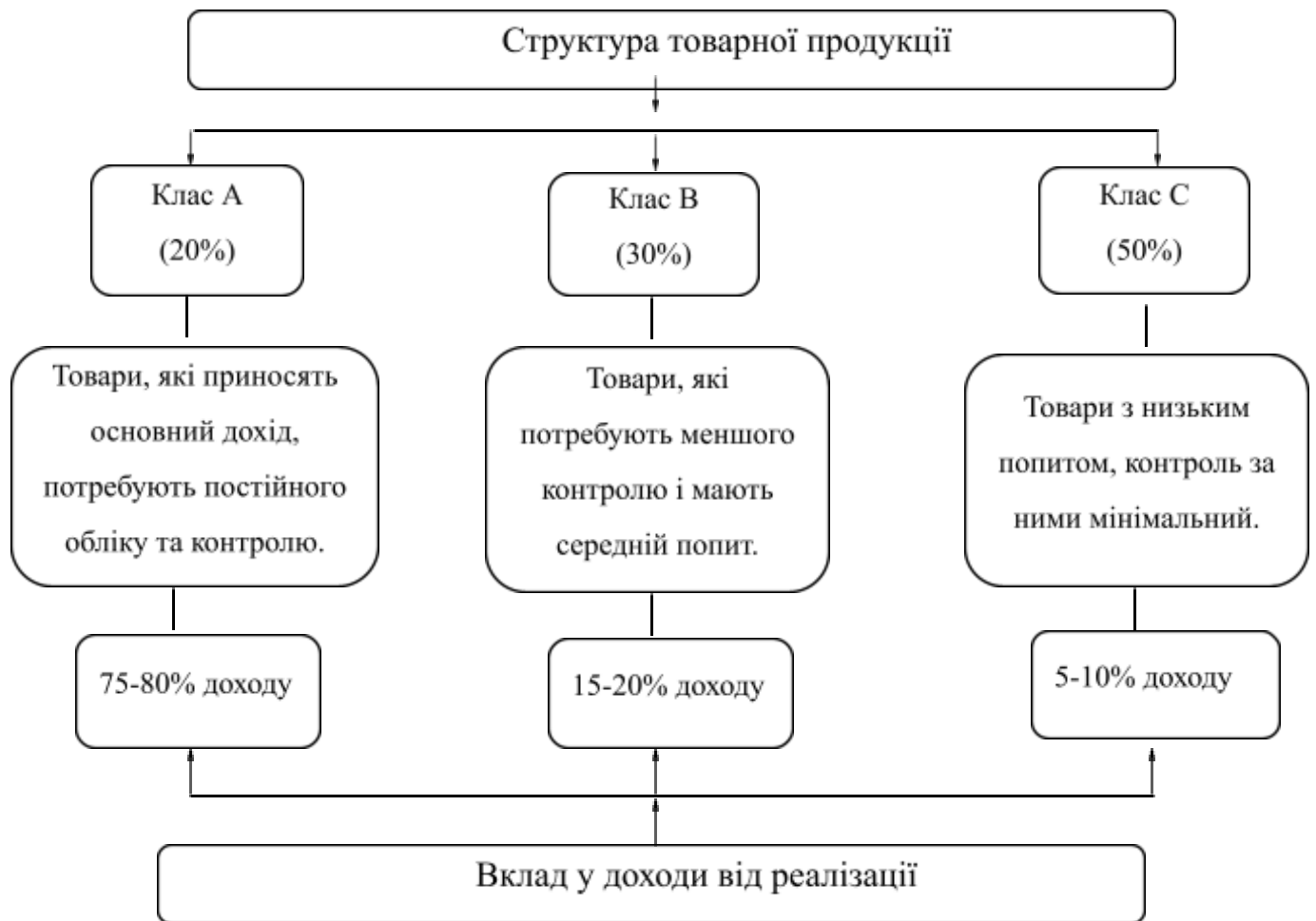


Рис. 1.10 Розподіл товарів за принципом Парето (ABC-аналіз)

Джерело: розроблено автором на основі [31]

Для досягнення більш комплексного та збалансованого управління асортиментом необхідно застосовувати інші методи, які дозволяють не лише оцінити важливість кожного товару, але й оптимізувати сам процес формування асортименту на основі різних факторів, таких як потреби ринку,

сезонність, тренди та конкурентне середовище. Одним із таких підходів є методи формування оптимізації товарного асортименту підприємства, які передбачають більш детальний аналіз продукції, її життєвий цикл, витрати на виробництво та просування. Ці методи дозволяють бути конкурентними та підвищувати ефективність виробничих процесів, що дуже важливо для підприємств, які прагнуть до стабільного розвитку та максимізації прибутку.

Розглянемо основні методи оптимізації товарного асортименту підприємства в табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Основні методи оптимізації товарного асортименту підприємства

Метод/матриця	Характеристика	Переваги	Недоліки
Матриця БКТ	Аналіз позиції продуктів за темпами зростання ринку та часткою ринку. Поділяє продукти на "зірки", "дійних корів", "знаки питання" та "собак".	Простота, ефективність для розподілу ресурсів, зосередженість на життєвому циклі товарів.	Ігнорує інші ринкові фактори, обмежене застосування для швидкозмінних ринків, спрощеність моделі.
Матриця Мак-Кінсі	Аналіз привабливості ринку та конкурентних позицій через багатофакторний підхід. Поділяє продукти за дев'ятьма зонами на основі двох осей.	Детальніший аналіз, гнучкість для різних галузей, адаптація до складних ринкових умов.	Складність у визначенні факторів, велика потреба в даних, трудомісткість реалізації.
Метод Дібба-Сімкіна	Аналіз асортименту товарів підприємства для визначення їхньої ефективності та оптимізації структури товарного портфеля. Метод базується на оцінці обсягів продажів у вартісному вираженні та фінансового внеску кожного продукту у покриття витрат. Це	Чіткий поділ товарів на групи полегшує аналіз і візуалізацію даних для ухвалення рішень. Сприяє концентрації на продуктах, які приносять найбільший фінансовий результат.	Може не враховувати важливі стратегії, як-от утримання лояльних клієнтів через менш рентабельні товари. Спрощення може призвести до нехтування іншими

	дозволяє поділити асортимент на три групи: А (висока рентабельність), В (середня), С (низька).		важливими факторами, такими як ринкові зміни.
--	--	--	---

Джерело: розроблено автором на основі [32, 33, 34].

Висновки до розділу 1

У першому розділі було розглянуто теоретичні засади управління виробництвом та асортиментною політикою дієтичних добавок. Управління виробництвом є складним багатокomпонентним процесом, що включає планування, координацію, мотивацію, контроль і регулювання всіх етапів діяльності підприємства.

Проаналізовано основні підходи до управління виробництвом: ситуаційний, функціональний, процесний та системний. Особливу увагу приділено процесному підходу, який є ефективним для оптимізації бізнес-процесів, підвищення якості продукції та мінімізації витрат.

Розглянуто методи управління діяльністю підприємства, зокрема організаційні, соціально-психологічні та економічні. Проведено порівняння методів управління в Україні та за кордоном, що дозволило визначити ключові напрями вдосконалення управлінських практик у вітчизняних підприємствах.

Також розкрито сутність асортиментної політики та її вплив на конкурентоспроможність підприємства. Формування асортименту продукції базується на аналізі ринку, дослідженні споживчих потреб та фінансових можливостей компанії. Визначено основні методи оптимізації асортименту, такі як АВС-аналіз, матриці БКГ та Мак-Кінзі, які сприяють ефективному управлінню товарним портфелем.

Окрему увагу приділено регулюванню виробництва дієтичних добавок в Україні та міжнародному досвіду у цій сфері. Аналіз нормативно-правових

вимог США, ЄС та Канади дозволив виявити основні тенденції у сфері контролю за якістю та безпекою дієтичних добавок.

Отже, управління виробництвом і асортиментом дієтичних добавок є ключовим фактором до успіху підприємства, дозволяючи оптимізувати витрати й задовольняти потреби споживачів. Подальші дослідження мають зосереджуватись на вдосконаленні стратегій та впровадженні інновацій.

РОЗДІЛ 2. УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЦТВОМ ТА АСОРТИМЕНТОМ ПРОДУКЦІЇ ТОВ «КРАСОТА ТА ЗДОРОВ'Я».

2.1. Огляд підприємства ТОВ «Красота та Здоров'я»

ТОВ «Красота та Здоров'я» — це вітчизняний виробник дієтичних добавок, косметичних засобів та медичних виробів. Компанія була зареєстрована 30.01.2009 р. та на сьогоднішній день успішно виконує свою мету: виготовляє продукцію, яка допомагає людям підтримувати і покращувати здоров'я і зовнішній вигляд. Має дві виробничі потужності за адресами: вул. Зелена, 5, с-ще Пісочин та вул. Борова 1а/1, с. Надточії, Харківський р-н, Харківська обл.



Рис. 2.1 Виробничі потужності ТОВ «Красота та Здоров'я» у с. Надточії



Рис. 2.2 Логотип компанії

Основною діяльністю підприємства є саме виробництво дієтичних добавок. Компанія відрізняється повним циклом виробництва: від розробки унікальних формул та екстракції до фасування готової продукції, що забезпечує найвищу якість та контроль на всіх етапах виробництва. Усі продукти виготовляються з використанням тільки безпечної сировини, яка проходить ретельний контроль у сучасній акредитованій лабораторії. Ще однією з ключових переваг компанії є наявність власного виробництва упаковки: контейнери, туби, флакони, балони та інші форми упаковки для різних галузей промисловості. Продукти ТОВ «Красота та Здоров'я» виготовляються з дотриманням міжнародних стандартів: ISO 9001:2015, ISO 22716:2007 (GMP), ISO 22000:2018 (HACCP) та ISO 13485:2018 [додатки Б, В, Г].

Враховуючи міжнародну діяльність, підприємство активно співпрацює з партнерами з понад 15 країн: Чехія, Угорщина, США, Китай, Індія, Німеччина, Польща, Італія, Великобританія, Молдова, Ірак, Лівія, Азербайджан, Кувейт, Марокко та інші і зарекомендувало себе як надійного партнера та новатора в області здоров'я та краси.

Місія ТОВ «Красота та Здоров'я» — забезпечення населення високоякісними продуктами для підтримки здоров'я та покращення якості життя. Компанія прагне створювати інноваційні рішення, що базуються на сучасних наукових досягненнях та натуральних компонентах. Основні принципи діяльності підприємства включають орієнтацію на споживача, постійне вдосконалення виробничих процесів та відповідальне ставлення до навколишнього середовища.

У компанії використовується централізована модель управління. Цей стиль управління передбачає прийняття ключових рішень на рівні керівництва компанії. Всі стратегічні, фінансові та виробничі рішення ухвалюються центральним апаратом управління, що дозволяє забезпечувати єдину політику та стандарти якості на всіх етапах діяльності підприємства.

Але є й певні недоліки такої моделі управління, по перше централізована модель управління створює значне навантаження на центральний апарат управління. У результаті керівники можуть бути перевантажені рутинними завданнями, що знижує їхню ефективність у вирішенні стратегічних питань. По друге, відсутність можливості прийняття рішень на місцевому рівні обмежує ініціативність підрозділів та лінійних менеджерів. Це може призводити до зниження мотивації персоналу та втрати потенційних можливостей для розвитку. По третє, через бюрократичні процедури та сувору вертикаль управління співробітники на місцях можуть не ініціювати нововведень, навіть якщо мають корисні ідеї. Це гальмує розвиток компанії та її адаптацію до сучасних тенденцій. По четверте, вся система залежить від компетенції та досвіду центрального апарату управління. Якщо на рівні керівництва допускаються помилки або приймаються неефективні рішення, це може негативно вплинути на всі підрозділи компанії.

Організаційна структура компанії ТОВ «Красота та Здоров'я» включає наступні ключові підрозділи:

- Директор — головна керівна особа компанії.
- Комерційний директор — відповідає за комерційну діяльність компанії.
- Адміністрація — підтримує управлінські процеси.
- Начальник виробництва — керує виробничими процесами.
- Відділ охорони — забезпечує безпеку підприємства.
- Відділ транспорту — займається логістикою та перевезеннями.
- Відділ технічного контролю та забезпечення якості — відповідає за контроль якості продукції.
- Складські підрозділи:
 - Зворотний склад.
 - Склад готової продукції.
 - Склад сировини та матеріалів.
- Виробничі підрозділи:

- Виробничий структурний підрозділ №1.
- Виробничий структурний підрозділ №2.
- Відділ збуту (маркетингу) — займається продажами та просуванням продукції.

На рисунку 2.3 представлена організаційна структура підприємства.

Стосовно чисельності працівників, то протягом 2022–2024 років чисельність персоналу підприємства зазнала певних змін. У 2022 році штат компанії складав 91 особу. У 2023 році спостерігалось збільшення кількості працівників до 97 осіб, що може свідчити про розширення виробничих потужностей, активний розвиток асортименту продукції або зростання обсягів виробництва. Однак у 2024 році чисельність персоналу зменшилася до 90 осіб, що може бути обумовлено процесами оптимізації, автоматизації виробничих процесів або коригуванням бізнес-стратегії компанії.

ТОВ «Красота та Здоров'я» займає 2 % ринку (в грошовому еквіваленті) серед вітчизняних виробників дієтичних добавок. Компанія конкурує з іншими українськими виробниками, такими як «Фармаком», «Фармак», «Юрія-Фарм», «Нутрімед», а також з міжнародними гігантами, такими як Solgar (США), Bayer Consumer Health (Швейцарія) та Polpharma (Польща). Найбільші компанії («Нутрімед» «Фармак» та «Фармаком») мають частку близько 8 %, що свідчить про високу концентрацію ринку навколо декількох ключових гравців, табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Частка ринку основних виробників дієтичних добавок у грошовому еквіваленті

Вітчизняний виробник	Доля ринку, %
Нутрімед ТОВ	8
Фармак АТ	8
Фармаком ТОВ	7
Юрія-Фарм ТОВ	5
Київський вітамінний завод АТ	4
Ключі Здоров'я ТОВ	3
Красота та Здоров'я ТОВ	2

Джерело: розроблено автором на основі програми Моріон

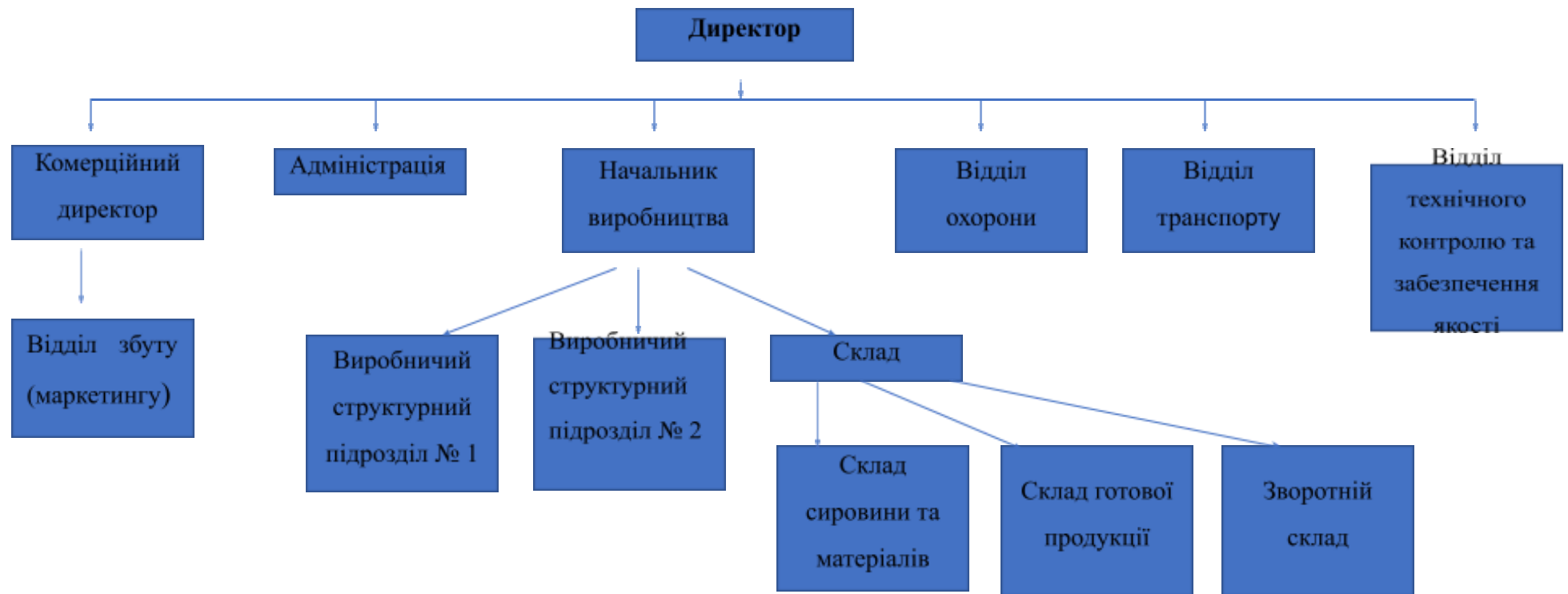


Рис. 2.3 Організаційна структура ТОВ «Красота та Здоров'я»

Джерело: розроблено автором

На основі проведеного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «Красота та Здоров'я» було складено SWOT-аналіз, який дозволив визначити сильні та слабкі сторони компанії, а також оцінити можливості та загрози, що можуть вплинути на її діяльність у майбутньому, табл. 2.2.

Основними сильними сторонами компанії є великий досвід роботи на ринку (понад 16 років), широкий асортимент продукції (дієтичні добавки, косметика, медичні вироби), наявність власних виробничих майданчиків та акредитованої лабораторії, що дозволяє компанії забезпечувати якість продукції відповідно до міжнародних стандартів ISO, HACCP, GMP.

До ключових слабких сторін можна віднести високі витрати на розробку та рекламу продукції, нестачу приміщень для зберігання, незручне розташування компанії в передмісті, що може ускладнювати логістичні процеси. Також виявлено основні слабкі сторони: відсутність чіткої стратегії розвитку, неоптимізоване управління запасами, недостатня представленість у аптечних мережах, високі виробничі витрати.

Значний потенціал для розвитку компанії відкривається завдяки можливості диверсифікації бізнесу, розширення асортименту продукції, інвестування у модернізацію обладнання та впровадження нових інформаційних технологій.

Основними загрозами для діяльності компанії є висока конкуренція, нестабільна економічна ситуація в країні, часті зміни в законодавстві, які ускладнюють процедуру ввезення сировини та матеріалів. Іншими факторами ризику є: збільшення вартості сировини, залежність від постачальників, зниження купівельної спроможності населення.

SWOT-аналіз показав, що ТОВ «Красота та Здоров'я» має суттєві конкурентні переваги, які дозволяють компанії займати стабільні позиції на ринку. Однак для подальшого розвитку необхідно подолати внутрішні

обмеження та використати наявні можливості для мінімізації впливу зовнішніх загроз.

Таблиця 2.2

SWOT — аналіз ТОВ «Красота та Здоров'я»

Внутрішнє середовище підприємства	Сильні сторони	Слабкі сторони	Можливості	Загрози
	1. Більше 16 років на ринку	1. Високі затрати на розробку та рекламу	1. Диверсифікація (ветеринарія, лікарські засоби)	1. Недостатній контроль за якістю продукції
	2. Великий асортимент продукції (дієтичних добавок, косметики, медичних виробів)	2. Незручне розташування компанії (передмістя)	2. Розширення асортименту	2. Зношеність обладнання
	3. Швидкий темп випуску нових продуктів	3. Нестача кадрів в деяких відділах	3. Навчання персоналу та підвищення кваліфікації	3. Неоптимізоване управління запасами
	4. Два виробничих майданчика	4. Нестача додаткових приміщень для зберігання та виробництва продукції	4. Зменшення затрат на сировину та матеріали	4. Залежність від одного або кількох постачальників
	5. Наявність інтернет магазину, Telegram каналу, Інстаграм, Тік-Ток	5. Швидке прийняття рішень щодо випуску нового продукту	5. Створення унікальних продуктів	
	6. Наявність акредитованої лабораторії	6. Незначний ріст доходу компанії	6. Збільшення ринкової частки	
	7. Власний автопарк	7. Низька представленість в аптеках	7. Впровадження маркетингової стратегії	

Продовж. таб. 2.2.

	8. Наявність стандартів якості (ISO, HACCP, GMP)	8. Відсутність плану продажу (відсутній контроль за планом продажу)	8. Інвестування в модернізацію обладнання	
	9. Можливість безперебійної праці (наявність генератора)	9. Невизначена стратегія розвитку	9. Розширення внутрішніх можливостей для інновацій (власні дослідження і робота з науковими установами)	
	10. Гнучкість виробництва	10. Відсутність системи оцінки якості праці та підбору кадрів	10. Покращення інформаційних технологій та систем	
	11. Кваліфікований персонал	11. Виготовлення продукції з високими витратами на виробництво		
	12. Низька плинність кадрів	12. Відсутність зовнішньої служби (КАМ)		
	13. Стабільна заробітна плата	13. Можливість дефектури		
		14. Низька ринкова частка		

Продовж.таб.2.2.

	Сильні сторони	Слабкі сторони	Можливості	Загрози
	1. Співпраця з іноземними партнерами	1. Часті зміни в законодавстві	1. Розширення партнерства на вітчизняному та зарубіжному ринку	1. Висока конкуренція
Зовнішнє середовище підприємства	2. Співпраця з дистриб'юторами	2. Складна та довга процедура ввозу сировини та матеріалів іноземного походження	2. Старіння населення, активні бойові дії та реабілітація після війни створює зростаючий попит на дієтичні добавки, медичні вироби	2. Нестабільна економічна ситуація в країні
	3. Довгострокові контракти з аптечними мережами та дистриб'юторами (ексклюзивні)	3. Великі затрати на дослідження	3. Співпраця з науковими установами	3. Зміна законодавства
	4. Представленість продукції на зарубіжних маркетплейсах (Alibaba, Joom)	4. Недостатньо ефективна робота з клієнтами	4. Вихід на нові ринки (наприклад: географічне розширення, нова ніша (вегетаріанці і тд)	4. Ризик на стадії клінічного дослідження (для мед. виробів)
		5. Низька купівельна спроможність населення	5. Участь у тендерах, виставках тощо	5. Зниження цін у конкурентів на аналогічну продукцію
		6. Дебіторська заборгованість	6. Налагодження та розширення співпраці з новими та діючими аптечними мережами	6. Високі мита
				7. Збільшення вартості сировини та матеріалів

Джерело: розроблено автором

На основі аналізу фінансової звітності ТОВ «Красота та Здоров'я» за 2022, 2023 та 2024 роки було проведено оцінку фінансового стану компанії, додаток [Д, Е, Є]. Метою цього аналізу є визначення рентабельності компанії, а також виявлення основних факторів, що впливають на її фінансові результати. У таблиці 2.3 розглянемо основні фінансові показники компанії.

Таблиця 2.3

Основні фінансові показники ТОВ «Красота та Здоров'я»

№	Показники	Один. виміру	Періоди (роки)			Відносне відхилення, %	
			2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023
1	Чистий дохід від реалізації продукції	тис. грн	145499,10	208796,80	242891,60	43,5	16,3
2	Собівартість реалізованої продукції	тис. грн	104618,60	145576,00	168249,40	39,15	15,57
5	Інші операційні доходи	тис. грн	2326,90	755,50	2172,20	-67,53	187,52
6	Інші доходи	тис. грн	4556,90	1179,10	1337,70	-74,12	13,45
8	Чистий прибуток	тис. грн	4130,90	5198,20	8726,90	25,84	67,88
9	Інші операційні витрати	тис. грн	42668,90	58421,10	67012,50	36,92	14,71

Джерело: розроблено автором на основі даних компанії [35]

Отже, проаналізувавши основні фінансові показники компанії «Красота та Здоров'я» можна помітити зміни — дохід від реалізації продукції зріс з 145,4991 млн грн у 2022 році до 208,7968 млн грн у 2023 році (+43,5 %). У 2024 році він зріс до 242,8916 млн грн (+16,3 % у порівнянні з 2023). Це свідчить про позитивну динаміку продажів, але темпи зростання сповільнюються.

Собівартість реалізованої продукції збільшилась з 104,6186 млн грн у 2022 році до 145,576 млн грн у 2023 (+39,15 %). У 2024 році зросла до 168,2494 млн грн (+15,57 %). Відносний темп зростання собівартості нижчий, ніж темп зростання доходу, що свідчить про покращення маржинальності.

Інші операційні доходи мають нестабільну динаміку. У 2023 році відбулося значне зниження до 755,5 тис грн (-67,53 %). У 2024 році показник відновився до 2,1722 млн грн (+187,52 %). Можливо, відбулися разові операції, що вплинули на зміну доходів.

Інші доходи у 2023 році зменшилися з 4,55690 млн грн у 2022 році до 1,17910 млн грн у 2023 році (-74,12 %). У 2024 році трохи зросли до 1,3377 млн грн (+13,45 %).

Найважливіший показник — чистий прибуток кожного року показує зростання. Так, у 2022 році він становив 4,1309 млн грн, а у 2023 році збільшився на 5,1982 млн грн (+25,84 %). У 2024 році становив 8,7269 млн грн (+68,88 %). Зростання прибутку в 2024 році свідчить про ефективне управління витратами або покращення цінової політики.

Інші операційні витрати зростають з 42,6689 млн грн у 2022 до 58,4211 млн грн у 2023 (+36,92 %). У 2024 році операційні витрати компанії становлять 67,0125 млн грн (+14,71 %). Операційні витрати зростають, але з меншими темпами, що свідчить про ефективніше управління ресурсами.

Загалом, ТОВ «Красота та Здоров'я» має позитивну фінансову динаміку, зростання прибутку та ефективне управління витратами, що є добрим показником для майбутнього розвитку.

2.2. Аналіз виробництва дієтичних добавок

Далі розглянемо ключові аспекти виробництва дієтичних добавок на ТОВ «Красота та Здоров'я», зокрема структуру виробничого процесу, аналіз динаміки продуктивності підприємства за останні три роки.

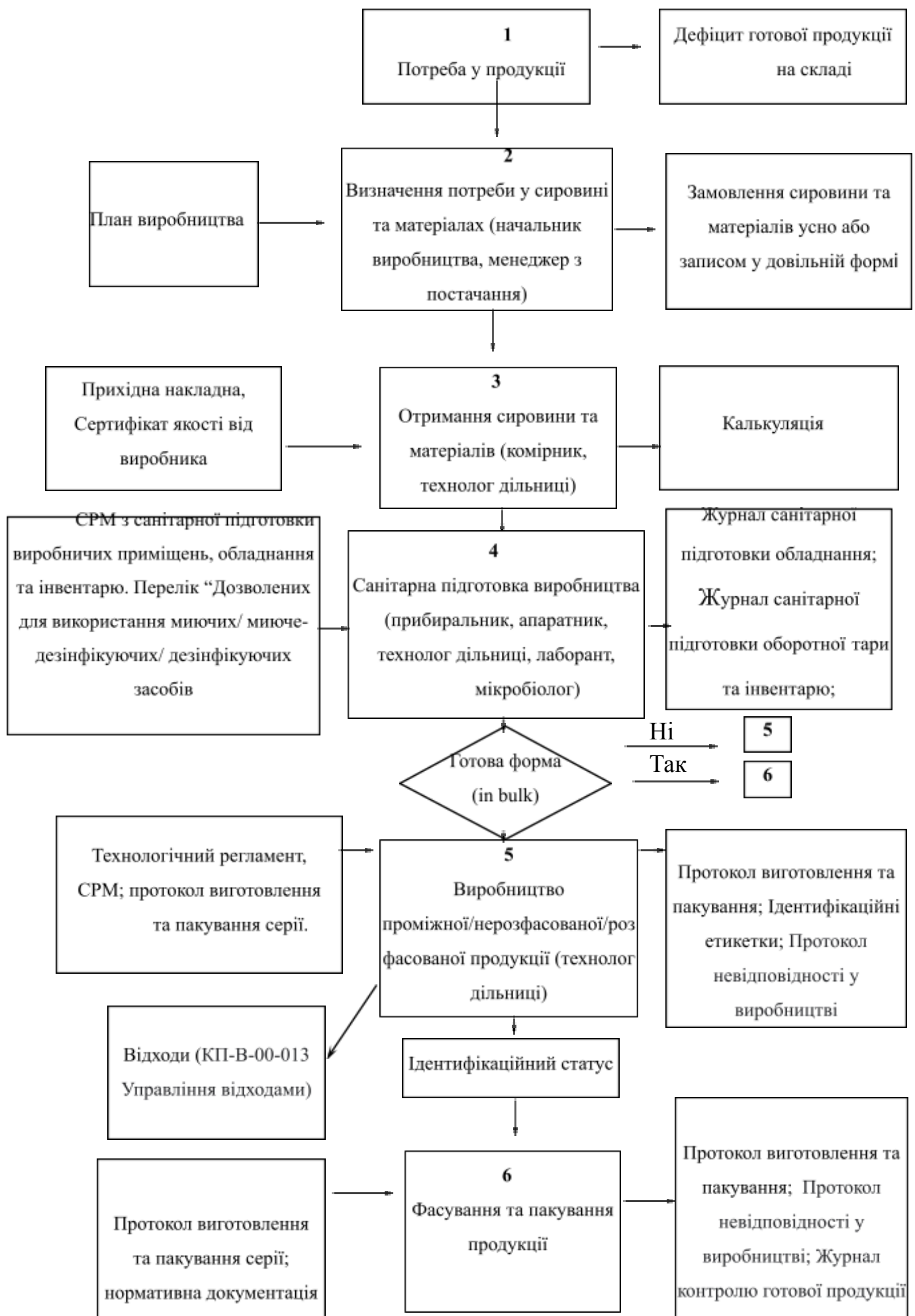
ТОВ «Красота та Здоров'я» має сучасні виробничі потужності, що дозволяють виготовляти продукцію у великих обсягах. Підприємство оснащено високотехнологічним обладнанням, рис.2.4.



Рис.2.4 Автоматична блістерна машина на виробництві ТОВ «Красота та Здоров'я»

На сьогоднішній день компанія виготовляє дієтичні добавки у таких формах випусках: м'які та тверді желатинові капсули, таблетки, шипучі таблетки, льодяники, сиропи, краплі, спреї, саше та гелі.

У компанії впроваджена система управління виробництвом. Виробничий процес здійснюється, контролюється та протоколюється компетентним, навченим персоналом. Далі розглянемо схему виробничого процесу ТОВ «Красота та Здоров'я» на рис. 2



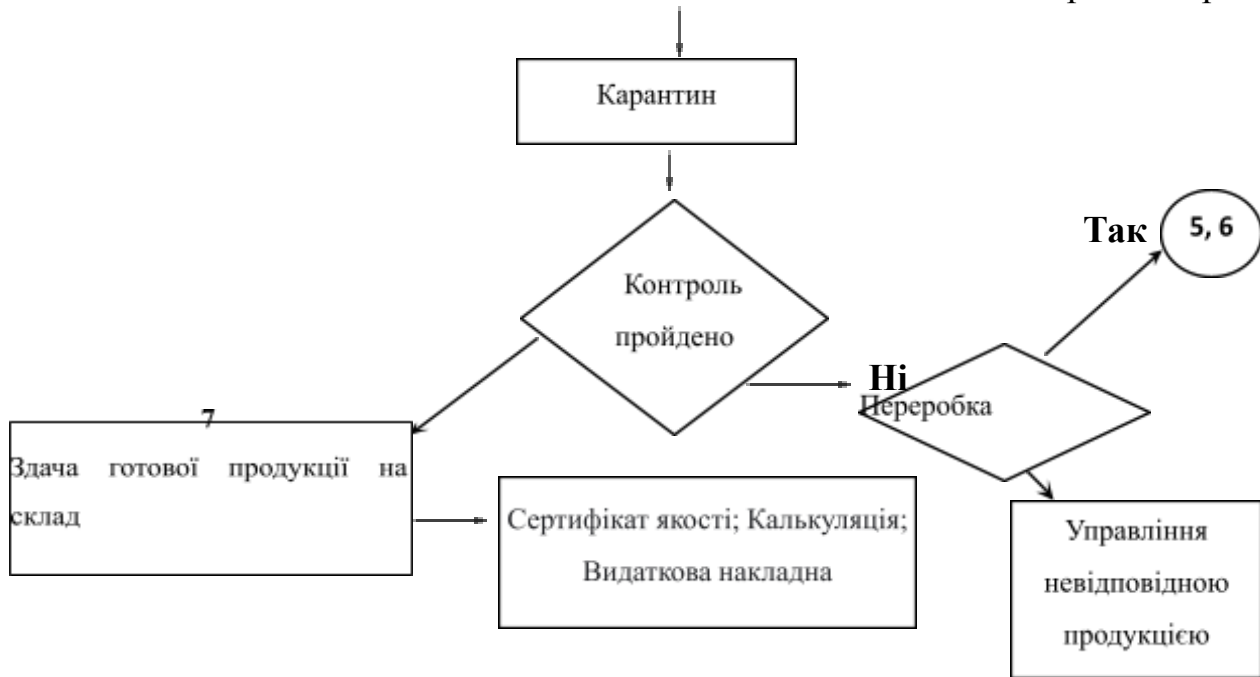


Рис. 2.5 Схема виробничого процесу

Джерело: розроблено автором на основі даних ТОВ «Красота та Здоров'я»

Розглянемо детальніше виробничий процес.

Блок 1. Потреба у продукції. Визначається дефіцит готової продукції на складі, що ініціює виробничий процес.

Блок 2. Визначення потреби у сировині та матеріалах. Начальник виробництва та менеджер із постачання оцінюють необхідні матеріали, формують замовлення та створюють план виробництва.

Блок 3. Отримання сировини та матеріалів. Комірник і технолог отримують сировину, перевіряють супровідні документи (накладні, сертифікати якості).

Блок 4. Санітарна підготовка виробництва. Проводиться санітарна обробка приміщень, обладнання, тари та інвентарю відповідно до стандартних процедур.

Блок 5. Виробництво продукції (in bulk). Технолог виконує виробничий процес, контролює відповідність технологічному регламенту. Якщо є відхилення — продукція відправляється на переробку.

Блок 6. Фасування та пакування. Готову продукцію упаковують та ідентифікують. Якщо вона не відповідає стандартам, проводиться управління невідповідною продукцією.

Блок 7. Задача готової продукції на склад. Після перевірки якості оформлюється сертифікат, калькуляція та видаткова накладна, продукція передається на склад.

Далі розглянемо динаміку виробництва продукції за 2022, 2023 та 2024 роки в табл.2.4

Таблиця 2.4

Динаміка виробництва продукції з 2022–2024 рр

Вид продукції	Вироблено продукції в натуральному виразі у 2022 рік, одиниць		Вироблено продукції в натуральному виразі у 2023 рік, одиниць		Вироблено продукції в натуральному виразі у 2024 рік, одиниць		Відносне відхилення, %	
	Всього	Новинок	Всього	Новинок	Всього	Новинок	2022 / 2023	2023 / 2024
Дієтичні добавки	1 204 798	16 135	1 790 909	73 603	1 471 935	34 681	49	-18
Косм. засоби	714 647	63 534	994 810	8 273	879 929	8 027	39	-12
Медичні вироби	25 186	0	65 661	39 404	66 889	4 363	161	2

Джерело: розроблено автором на основі даних компанії

За результатами аналізу можемо спостерігати, що у 2024 році виробництво дієтичних добавок зменшилося на 18 % у порівнянні з 2023 роком, а косметичних засобів — на 12 %. Виробництво медичних виробів збільшилось лише на 2%. Виробництво нових продуктів за всіма трьома категоріями теж знизилась у порівнянні з 2023 роком. Якщо проаналізувати 2023 рік в порівнянні з 2022, то бачимо значне зростання виробленої продукції у 2023 році (дієтичні добавки на 49 %, косметичні засоби на 39 %, медичні вироби на 161 %).

медичні вироби на 161 %). Це свідчить по-перше про те, що були залучені нові клієнти (аптечні мережі, контрактне виробництво). По-друге, у 2023 році компанія «Красота та Здоров'я» виграла тендер на забезпечення поліклініки своєю продукцією.

Розглянемо скільки було реалізовано продукції у 2022–2024 рр. у грошовому еквіваленті, табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Динаміка реалізованої продукції у грошовому еквіваленті у
2022–2024 рр**

Категорія	Реалізовано продукції у грошовому виразі, млн. грн			Відносне відхилення, %	
	2022	2023	2024	2022/ 2023	2023/ 2024
Дієтичні добавки	12 271 362,52	19 411 480,45	19 100 771,60	58,19	-1,60
Косметичні і засоби	6 115 185,32	10 152 360,00	8 720 019,08	66,02	-14,11
Медичні вироби	500 364,87	1 061 294,99	1 379 003,33	112,10	29,94
Разом	18 888 934,71	30 627 158,44	29 201 818,01		

Джерело: розроблено автором на основі даних ТОВ «Красота та Здоров'я»

Отже, як бачимо за результатами аналізу у 2024 році реалізація дієтичних добавок знизилась на 1,6 %, косметичних засобів на 14,11 %, а медичних виробів навпаки виросла майже на 30 %. У 2023 значно збільшилась реалізація по всім категоріям в порівнянні з 2022 роком (дієтичні добавки на 58,19 %, косметичних засобів — 66,02 %, медичних виробів — 112,10 %). Про таке зростання також свідчить участь у тендері 2023 року.

2.3. Аналіз асортименту продукції ТОВ «Красота та Здоров'я»

Асортимент компанії можна поділити на три основні групи та одну групу товарів, в яку входять супутні товари: органайзери, беруші, браслети-репеленти та інше). У компанії налічується 847 найменувань різних товарів, а саме:

Дієтичні добавки — 385

Косметичні засоби — 319

Медичні вироби — 22

Супутні товари — 121

Структура асортименту ТОВ «Красота та Здоров'я» представлена на рис. 2.6.

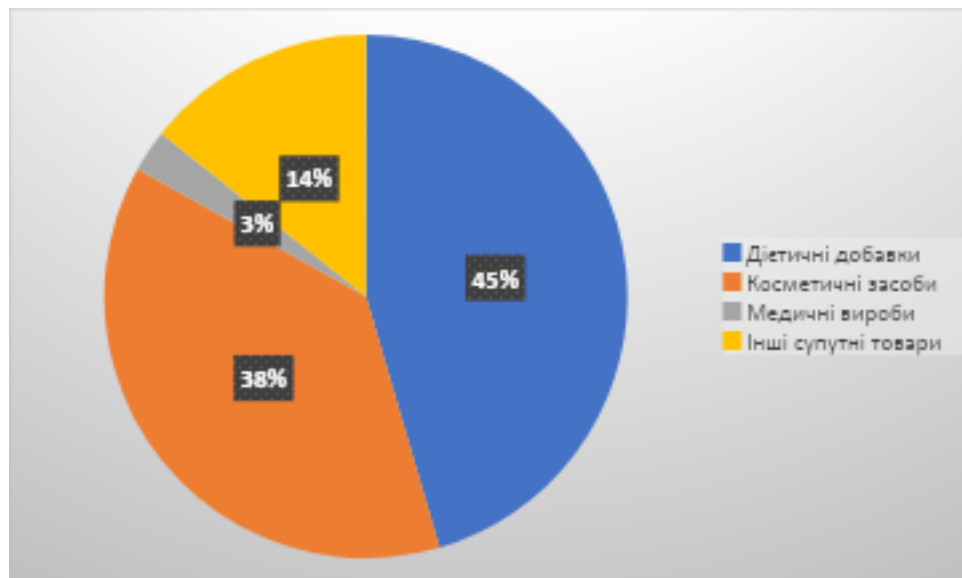


Рис. 2.6 Структура асортименту ТОВ «Красота та Здоров'я»

Джерело: розроблено автором на основі даних компанії

Отже, бачимо що найбільший відсоток у структурі займають саме дієтичні добавки 45 %, косметичні засоби 38 %, інші супутні товари складають 14 % структури, та менше всього займають медичні вироби 3 %. Завдяки такій кількості дієтичних добавок у портфелі компанії «Красота та Здоров'я» займає одну з лідерських позицій на ринку серед інших виробників

і це свідчить про орієнтацію компанії на широкий спектр споживчих потреб у сфері здоров'я та краси. Кількість асортиментних позицій дієтичних добавок основних вітчизняних виробників дієтичних добавок зображено на рис. 2.7.

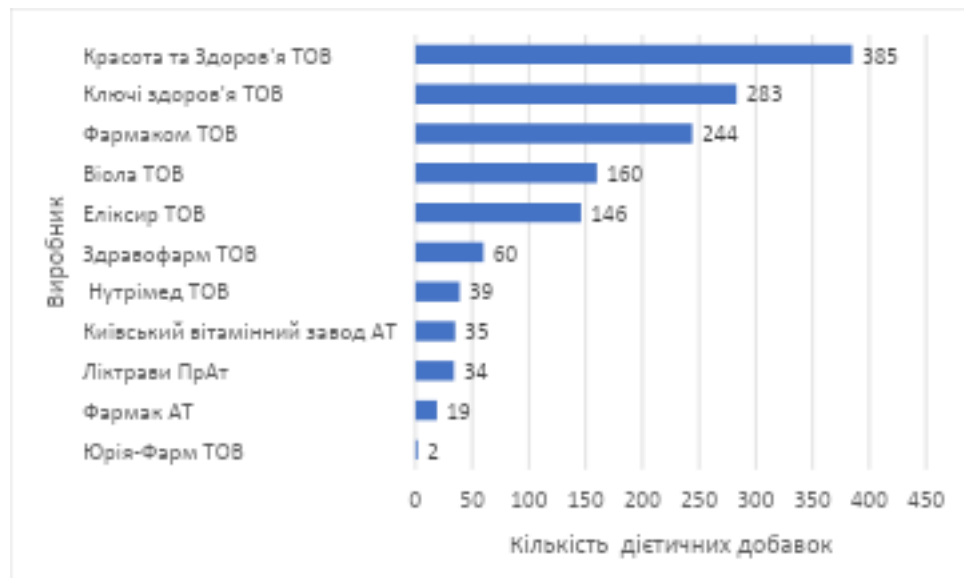


Рис.2.7 Кількість асортиментних позицій серед виробників дієтичних добавок
Джерело: розроблено автором на основі програми Моріон

Такий широкий асортимент є стратегічною перевагою компанії «Красота та Здоров'я», оскільки дозволяє охоплювати різні сегменти ринку, задовольняючи як загальні, так і вузькоспеціалізовані запити споживачів. Це сприяє формуванню стійкої конкурентоспроможності та забезпечує можливість для подальшого розвитку та розширення ринкової частки компанії.

Далі будемо аналізувати асортимент саме дієтичних добавок. Для того щоб оцінити асортимент продукції використовуються показники, що дозволяють визначити рівень різноманітності пропозицій конкретного бізнесу. До основних показників лінійки продуктів належать:

Ширина — кількість асортиментних груп товарів, що пропонуються компанією.

Глибина — кількість одиниць продукції в межах кожної асортиментної групи.

Ці показники допомагають оцінити різноманітність та структуру товарної пропозиції підприємства. Детальний асортимент дієтичних добавок можна побачити в табл.2.6.

Таблиця 2.6

Асортимент дієтичних добавок ТОВ «Красота та Здоров'я»

№ групи	Асортиментна група	Глибина асортиментних груп
1	Дієтичні добавки до продуктів харчування, що впливають на функції ЦНС.	36
2	Дієтичні добавки до продуктів харчування, що впливають, переважно, на процеси обміну у тканинах.	66
3	Дієтичні добавки до продуктів харчування — джерела мінеральних речовин.	55
4	Дієтичні добавки до продуктів харчування, що підтримують функцію імунної системи.	8
5	Дієтичні добавки до продуктів харчування — джерела речовин антиоксидантної дії і речовин, що впливають на енергетичний обмін	6
6	Дієтичні добавки до продуктів харчування, що впливають на функції ССС.	32
7	Дієтичні добавки до продуктів харчування, що підтримують функцію органів дихання.	28
8	Дієтичні добавки до продуктів харчування, що підтримують функції органів травлення.	53
9	Дієтичні добавки до продуктів харчування для осіб, які контролюють масу тіла.	6
10	Дієтичні добавки до продуктів харчування, що підтримують функцію сечостатевої системи.	15

11	Дієтичні добавки до продуктів харчування, що підтримують функцію опорно-рухового апарату.	8
12	Дієтичні добавки до продуктів харчування, що впливають на гуморальні фактори регуляції обміну речовин.	10
13	Дієтичні добавки до продуктів харчування, що впливають на процес детоксикації і сприяють виведенню з організму чужорідних і токсичних речовин.	14
14	Дієтичні добавки до продуктів харчування різних груп.	25
15	Дієтичні добавки комплексної дії.	23
Всього		385

Джерело: розроблено автором на основі даних компанії

Отже, розглянемо детальніше показники, що характеризують асортимент продукції.

1. Ширина асортименту.

Всього у компанії представлено 15 асортиментних груп дієтичних добавок, що свідчить про широкий вибір продукції, орієнтований на різні фізіологічні потреби споживачів.

2. Глибина асортименту.

Найбільша кількість найменувань у категоріях:

Дієтичні добавки, що впливають на процеси обміну у тканинах (66 позицій).

Джерела мінеральних речовин (55 позицій).

Дієтичні добавки, що підтримують функції органів травлення (53 позиції).

Найменша кількість представлена у групах:

Джерела антиоксидантної дії та вплив на енергетичний обмін (6 позицій).

Дієтичні добавки для контролю маси тіла (6 позицій).

Це може свідчити про високий попит та активний розвиток асортименту у перших групах, тоді як у останніх категоріях ринок менш розвинений або має специфічну нішу.

3. Структура асортименту.

Значна частина продукції зосереджена на підтримці основних функцій організму: ЦНС, обмінних процесів, імунної системи, ССС та органів травлення. Важливим є наявність добавок комплексної дії (23 позиції), що відображає тенденцію до універсальних рішень для споживачів. Асортимент також включає добавки, що сприяють детоксикації (14 позицій) та впливають на гуморальну регуляцію обміну речовин (10 позицій), що відповідає сучасним тенденціям здорового способу життя.

Асортимент дієтичних добавок ТОВ «Красота та Здоров'я» є досить широким і глибоким, орієнтованим на різні аспекти підтримки здоров'я. Компанія активно розвиває категорії, що мають високий попит, але може також приділити увагу нішевим сегментам для подальшого розширення ринку.

Продовжимо аналіз асортименту ТОВ «Красота та Здоров'я» через призму ABC-аналізу. Для цього було обрано одну групу товарів, яка має найбільшу кількість позицій. Мета аналізу — визначити, які товари є найбільш вагомими для загального фінансового результату та ефективності управління асортиментом. На першому етапі всі товарні позиції групи були ранжовані за обсягом продажів у грошовому еквіваленті. Далі товари були розподілені на три категорії:

Група А — найбільш значущі товари, які формують основну частку виручки (приблизно 80 %).

Група В — товари середньої значущості, що забезпечують близько 15 % обороту.

Група С — менш прибуткові товари, які сукупно дають лише 5 % доходу, але все ще можуть відігравати роль у формуванні ширини асортименту.

Отже, проведемо ABC-аналіз для виявлення продуктів, які генерують найбільший дохід для підприємства, табл. 2.7.

Таблиця 2.7.

ABC-аналіз товарної групи ТОВ «Красота та Здоров'я» за 2024 рік

Дієтичні добавки до продуктів харчування, що впливають, переважно, на процеси обміну у тканинах	Обсяг реалізації, тис. грн	Частка від обсягу реалізації, %	Накопичувальна частка %	Група АВС
1	2	3	4	5
Вітамін С-500 зі смаком апельсину №30	1 453 307,73	20,90	20,90	А
Вітамін С-500 зі смаком малини №30	1 366 631,38	19,66	40,56	А
L-Аргінін Powerful, № 100	776 900,17	11,17	51,73	А
L-Карнітин К&Здоров'я , табл. 250мг(mg) № 60	585 656,69	8,42	60,16	А
L-Карнітин Powerful, № 60	380 129,84	5,47	65,62	А
Аргінін К&Здоров'я табл. 500,0 мг № 30	378 083,64	5,44	71,06	А
Вітамін D3 краплі 30,0 мл	353 360,62	5,08	76,14	А
Дріжджі «ОСОКОР» Натуральні , табл. 0,5 г №100	210 211,05	3,02	79,17	А
L-Теанин Powerful, капс. 500,0 мг № 60	174 849,26	2,51	81,68	В

Продовж.таб.2.7

1	2	3	4	5
Вітамін К2-Актив «ВІТАВІТ» капс. 1100,0 мг № 60	165 000,58	2,37	84,06	В
Примула вечірня Powerful, капс. № 60	148 998,27	2,14	86,20	В
Вітамінний комплекс «ВІТАВІТ» Енерджи, капс. № 36	116 846,06	1,68	87,88	В
Вітамін С-500 табл. 0,5 г № 30	85 667,10	1,23	89,11	В
Вітамін С-500 табл. 0,5 г № 10	81 771,42	1,18	90,29	В
Вітаміни желейні «Панда» на основі пектину, пастилки 2,0 г №60	62 346,52	0,90	91,18	В
Ехінацеї пурпурної екстракт Powerful, капс. № 60	59 809,02	0,86	92,04	В
Вітаміни для діабетиків «ВІТАВІТ», капс. № 60	57 943,26	0,83	92,88	В
Ехінацея-топ табл. № 20 БЛІСТЕР	55 667,95	0,80	93,68	В
Вітамін D3 «ВІТАВІТ» (ВІТАМІНУ D3 500 МО(IU)) краплі 30 мл	49 368,12	0,71	94,39	В
Вітаміни «ВІТАВІТ» ЮНІОР, капс. 0,4 г № 36	40 025,56	0,58	94,96	В

Вітаміни желейні «Панда» на основі пектину, пастилки 2,0 г №30	39 338,67	0,57	95,53	C
Краплі «Неблювайко» 30 мл	35 471,14	0,51	96,0 4	C
Вітамін D3 «ВІТАВІТ» (ВІТАМІНУ D3 1000 МО(IU)), спрей 15 мл	29 108,01	0,42	96,46	C
Дріжджі пивні «ОСОКОР» Натуральні, табл 0,5 г №150	25 070,22	0,36	96,82	C
Протеїновий коктейль POWERFOOD Шоколад, 500 г	20 652,56	0,30	97,1 2	C
Ехінацея краплі 30 МЛ	18 540,34	0,27	97,38	C
Вітамін С-500 зі смаком персика №30	18 335,51	0,26	97,65	C
Ацерола з підсолоджувачем «ВІТАВІТ», таблетки 1,0 г № 30	17 820,04	0,26	97,90	C
Ехінацея-топ , капс № 20	14 924,30	0,21	98,12	C
Вітамін D3 «ВІТАВІТ» (ВІТАМІНА D3 1000 МО(IU)), капс. № 30	12 908,20	0,19	98,30	C
Протеїновий коктейль POWERFOOD Шоколад, саше 10x25,0 г	12 166,26	0,17	98,48	C

Продовж.таб.2.7

1	2	3	4	5
Вітамін С-500 зі смаком лимона №30	11 334,81	0,16	98,64	C
Амінокомплекс Powerful, ампули по 5,0 мл(ml), №10	11 190,88	0,16	98,80	C
Протеїновий коктейль POWERFOOD Карамель, 500 г	9 303,77	0,13	98,94	C
Вітамін D3 «ВІТАВІТ» (ВІТАМІНА D3 1000 МО(IU)), капс. № 60	7 932,05	0,11	99,05	C
Вітамін С-500 зі смаком суниці №30	7 474,88	0,11	99,16	C
Вітамінний сироп 200 мл	6 675,80	0,10	99,25	C
Вітамін С-500 зі смаком полуниці №30	6 563,85	0,09	99,35	C
Протеїновий коктейль POWERFOOD Карамель, саше 10x25,0 г	6 377,41	0,09	99,44	C
Дріжджі пивні «ОСОКОР» Імуностимулюючі, табл 0,5 г №150	5 934,37	0,09	99,53	C
Дріжджі пивні «ОСОКОР» з розторопшою, табл. 0,5 г №100	5 397,52	0,08	99,60	C

Протеїновий коктейль POWERFOOD Ваніль, саше 10х 25,0 г	5 314,50	0,08	99,68	С
Дріжджі пивні «ОСОКОР» Загальнозміцнюючі, табл. 0,5 г №100	3 368,30	0,05	99,73	С
Дріжджі пивні «ОСОКОР» з зародками пшениц, табл. 0,5 г №100	2 402,61	0,03	99,76	С
Вітамін С-500 зі смаком м'яти №30	2 183,65	0,03	99,79	С
Ацерола з підсолоджувачем «ВІТАВІТ» табл. 1,0 г(г) № 10	2 175,92	0,03	99,83	С
Дріжджі пивні «ОСОКОР» з янтарною кислотою, табл. 0,5 г №100	2 116,40	0,03	99,86	С
Вітамін D3 Комплекс 3,4982 мкг, капс. № 60	1 912,49	0,03	99,88	С
Дріжджі пивні «ОСОКОР» з мумією, табл. 0,5 г №100	1 606,04	0,02	99,91	С
Дріжджі пивні «ОСОКОР» з женьшенем, табл 0,5г №100	1 524,34	0,02	99,93	С
Дріжджі пивні «ОСОКОР» з спіруліною, табл. 0,5 г №100	1 467,47	0,02	99,95	С

Продовж.таб.2.7

1	2	3	4	5
Дріжджі пивні «ОСОКОР» з еханацією, табл 0,5г №100	1 135,73	0,02	99,97	С
Вітамін D3 Комплекс 3,4982 мкг, капс. № 30	942,47	0,01	99,98	С
Дріжджі пивні «ОСОКОР» Загальнозміцнюючі, табл 0,5г №150	855,95	0,01	99,99	С
Автолізат пивних дріжджів «СКІН НЕЙЛЗ» Комплекс, табл 1,0 г(г), № 60	330,00	0,00	100,00	С
Дріжджі пивні «ОСОКОР» з ламінацією, табл 0,5г №100	247,14	0,00	100,00	С
Автолізат пивних дріжджів «Б'ЮТІ КОМПЛЕКС», табл 1,0 г(г), № 60	-	-	100,0	С
Автолізат пивних дріжджів «НАТУРЕЛЬ», табл 1,0 г(г), № 60	-	-	100,0	С
Вітамін D3 «Вітавіт» 5000 МО, спрей 15 мл	-	-	100,0	С
Вітамінний комплекс «Вітавіт», капс. 0,4 г(г) № 36	-	-	100,0	С

Вода Юаква вітамінізована слабогазована, банка 250 мл	-	-	100,0	С
Дріжджі пивні «ОСОКОР» з прополісом, табл 0,5г №100	-	-	100,0	С
Евкалипт краплі, 30 мл	-	-	100,0	С
Креатин моногідрат, 150 г	-	-	100,0	С
Олія примули вечірньої, капс. №30	-	-	100,0	С
Протеїновий коктейль POWERFOOD Ваніль, банка 500 г	-	-	100,0	С
	6 952 677,84			

Далі на основі даних з таблиці побудуємо діаграму Парето, рис. 2.8.

В результаті проведеного аналізу було визначено три основні категорії:

Група А (ключові товари). До цієї категорії увійшли 8 найменувань продукції, що забезпечують 80 % доходу підприємства. Серед них найбільшу частку займають такі дієтичні добавки: вітамін С-500 (апельсин, малина), L-Аргінін Powerful, L-Карнітин К&Здоров'я.

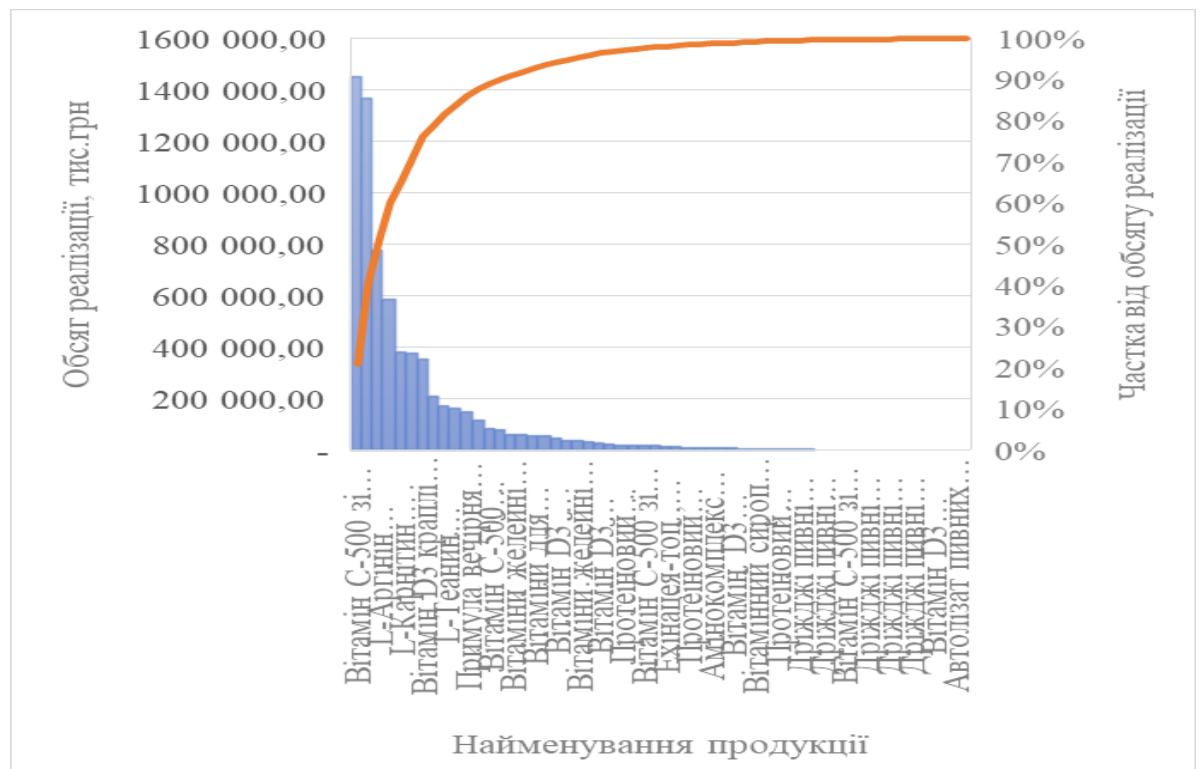


Рис. 2.8 Діаграма Парето для дієтичних добавок до продуктів харчування, що впливають, переважно, на процеси обміну у тканинах

Джерело: розроблено автором на основі даних компанії

Група В (середня рентабельність) налічує 12 найменувань. Продукція цієї категорії приносить 15 % доходу. В основному це: вітамінні комплекси, желейні вітаміни, екстракти ехінацеї, примули та інші продукти.

Група С (низькорентабельні товари) налічує 46 найменувань. До цієї групи увійшли продукти з низьким рівнем реалізації, які сукупно формують лише 5 % загального доходу. Сюди входять менш популярні добавки, такі як: протеїнові коктейлі Powerfood, дріжджі пивні з різними добавками, окремі вітамінні комплекси.

Проведений ABC-аналіз дозволив визначити ключові позиції в одній з груп дієтичних добавок ТОВ «Красота та Здоров'я», що формують основний обсяг доходу компанії. Тож, продукти у групі А потрібно підтримувати за рахунок постійного запасу на складі, активного маркетингу (залучення інфлюенсерів, рекламні кампанії, акції для клієнтів), створення варіантів із новими смаками, дозуванням, упаковкою, інвестування в якість, покращення рецептур, зменшення термінів поставки та витрат. Для товарів з групи В варто розглянути можливість запуску акцій, програм лояльності та рекламних кампаній для стимулювання попиту (активніше працювати з рекламою для клієнтів, які вже купували ці товари), пропонувати в комплексі з товарами групи А, розширити точки продажу (аптеки, онлайн-магазини, супермаркети). Для товарів з групи С рекомендується провести аналіз рентабельності кожного товару цієї групи та прийняти рішення щодо припинення випуску найменш прибуткових позицій або їхнього ребрендингу. Можливо зробити знижки або акції для швидкого розпродажу продукції, яка не приносить достатнього прибутку, також можливо провести злиття з групою В (спеціальні пропозиції).

Одним з важливих етапів у процесі управління асортиментом продукції є аналіз дієтичних добавок, випущених у попередніх роках, та оцінка їхнього поточного стану. Це дозволяє визначити життєвий цикл продукту, оцінити динаміку попиту та виявити чинники, що впливають на його зміну.

Проаналізуємо дієтичні добавки, що з'явилися у 2022 році, та простежимо, як змінювався їхній стан у 2023 і 2024 роках, табл. 2.8.

Тож, як бачимо з таблиці найбільший приріст (у грошовому еквіваленті) зазнала дієтична добавка «Олія примули вечірньої AN NATUREL 500 мг, капс. № 60». Цей продукт почав набирати обертів у 2023 році та продовжує рости у 2024 році. В порівнянні з 2023 роком у 2024 році приріст становить 215,3 %. А якщо порівнювати з 2022 роком, то продажі виросли на 346,5 %. Значний відсоток був досягнутий завдяки продажам через інтернет-магазин компанії та збільшенню замовлень оптової компанії. Також цей продукт практично немає конкурентів на ринку, що дало можливість компанії зайняти цю нішу.

Наступний продукт з новинок 2022 року, який зазнав падіння «Сонорм, капс.1000 мг № 30». Відбулося зниження продажів у 2024 році на 44,9 % в порівнянні з 2023. Загалом, на мою думку, продукт не зазнає попиту оскільки по-перше саме назва «Сонорм» мала б позиціонувати цей засіб для покращення сну, але якщо розглянути склад цієї добавки, то він має основні компоненти, які сприяють покращенню нервової системи. По-друге, на ринку представлено багато засобів, які мають більш високу пенетрацію та у складі містяться відомі речовини, які сприяють покращенню сну (наприклад мелатонін).

2.4. Маркетингові інвестиції та їх вплив на зростання бренду ТОВ «Красота та Здоров'я»

В умовах зростаючої конкуренції на ринку дієтичних добавок ефективно використання маркетингових інвестицій є ключовим фактором для

розвитку бренду. Витрати на просування продукції безпосередньо впливають на впізнаваність компанії, формування лояльності споживачів і розширення частки ринку.

У цьому підрозділі проаналізовано витрати підприємства на товарну рекламу, зокрема на платформі Google, за періоди 2022–2024 рр.

З 2022 року компанія «Красота та Здоров'я» активно впроваджує рекламні кампанії для просування своїх товарів. Це стало можливим завдяки появі висококваліфікованих фахівців, які спеціалізуються на ефективному просуванні продукції.

У 2022 році витрати на товарну рекламу всіх товарів ТОВ «Красота та Здоров'я» склали 73 610 грн, у 2023 році — 514 714 грн, 2024 — 1 983 269 грн. Такі показники демонструють значне зростання інвестицій у рекламу, що пов'язано зі стратегією активного просування продуктів.

Розглянемо витрати на товарну рекламу, які компанія здійснила для новинок дієтичних добавок, випущених у 2022 році у табл. 2.9.

Таблиця 2.8

Обсяг дієтичних добавок випущених у 2022 році

Найменування продукції	2022		2023		2024		2023/2024
	Кількість реалізованої продукції, шт	Обсяг реалізації, тис. грн	Кількість реалізованої продукції, шт	Обсяг реалізації, тис. грн	Кількість реалізованої продукції, шт	Обсяг реалізації, тис. грн	Відносне відхилення, %
Аргінін К&Здоров'я, табл. 500мг № 30	334	4192,00	1491	19383,00	3963	51519,00	165,8
Валеріана 180 мг, табл. №100	37	388,50	3546	37950,50	1268	13757,80	-63,7
Гіалуронова кислота К&Здоров'я, табл. 250 мг № 30	1195	23302,50	9663	192200,95	10073	205992,85	7,2
Деконта хлорфілпт, табл.600 мг № 20	10453	28745,75	1614	7683,40	2857	15284,95	98,8
Кофеїн К&Здоров'я, табл. 500 мг №30	1574	21227,00	2724	39255,80	4046	59273,90	51,0
Олія насіння гарбуза ENJEE, капс. 1000 мг банка № 90	24	1230,00	4	205,00	-	-	-
Олія насіння льону ENJEE, капс. 1000 мг № 30	7	134,40	4194	83880,00	3256	65120,00	-22,4
Олія примули вечірньої AN NATUREL 500 мг, капс. № 60	511	17246,45	695	24429,25	2191	77013,65	215,3
Омега 3 AN NATUREL 1000 мг, капс № 100 блістер	516	38700,00	1126	84450,00	666	49950,00	-40,9
Сонорм, капс 1000 мг № 30	163	2083,25	155	2278,90	78	1255,80	-44,9

Джерело: розроблено автором на основі даних компанії

Таблиця 2.9

Витрати на товарну рекламу дієтичних добавок, випущених у 2022 році

№	Назва дієтичної добавки	Витрати на рекламу, грн			Відносне відхилення, %
		2022	2023	2024	2024/2023
1	Аргінін К&Здоров'я, табл. 500 мг № 30	492	13766	45767	232,5
2	Валеріана 180 мг, табл. №100	0	0	0	0,0
3	Гіалуронова кислота К&Здоров'я, табл. 250 мг № 30	3856	0	0	0,0
4	Деконта хлорфілпт, табл.600 мг № 20	0	0	0	0,0
5	Кофеїн К&Здоров'я, табл. 500 мг №30	0	728	1435	97,1
6	Олія насіння гарбуза ENJEE, капс. 1000 мг	37,75	0	0	0,0
7	Олія примули вечірньої AN NATUREL 500 мг	204	355	2964	734,9
8	Омега 3 AN NATUREL 1000 мг, капс № 100 блістер	322,67	0	1792	0,0
9	Сонорм, капс 1000 мг № 30	331,49	4792	2970	-38,0
Всього		5243,91	19641	62895	

Джерело: розроблено автором на основі даних компанії

Отже, проаналізувавши витрати на рекламу, можна зазначити, що маркетингова активність для деяких новинок 2022 року взагалі не проводилася, зокрема для таблеток Валеріани та Деконта Хлорофілпт. Оскільки ці продукти мають низьку маржинальність їх просування було недоцільним.

Загальні витрати в товарну рекламу новинок 2022 року збільшилися в понад 3 рази: з 5243,91 грн у 2022 році до 62 895 грн у 2024 році. Це свідчить про посилену маркетингову активність. Основні витрати були здійсненні на рекламну підтримку таких дієтичних добавок як «Аргінін К&Здоров'я», «Олія примули вечірньої». Зростання витрат на рекламу цих продуктів,

сприяло їхній популяризації та підвищенню попиту. Так, з попередньої табл. 2.8 виходить, що саме ці товари мали найбільший обсяг реалізації.

Водночас варто зазначити, що для деяких продуктів, таких як «Сонорм», рекламні витрати знизилися, що могло вплинути на скорочення їх реалізації (див. табл. 2.8). Це підкреслює важливість системного підходу до маркетингової стратегії та необхідність оцінки ефективності рекламних кампаній для оптимального розподілу бюджету.

Наступним етапом проведемо оцінку рентабельності реклами (ROAS), визначивши співвідношення інвестицій у маркетинг до приросту продажів продуктів, які мали найбільші маркетингові витрати. Це дозволить детально проаналізувати ефективність використання бюджету, тобто ROAS (%) показує, скільки гривень прибутку (або збитку) отримано з кожної вкладеної гривні в рекламу.

Розрахуємо рентабельність рекламних інвестицій (ROAS) для дієтичної добавки «Аргінін К&Здоров'я», «Олія примули вечірньої» та «Сонорм» за 2024 рік за формулою: $ROAS = \text{сума продажу/вартість реклами} * 100 \%$.

$$ROAS (\text{«Аргінін К\&Здоров'я»}) = 51519/45767 * 100 \% = 112,5 \%$$

$$ROAS (\text{«Олія примули вечірньої»}) = 77013,65/2964 * 100 \% = 2598 \%$$

$$ROAS (\text{«Сонорм»}) = 1255,80/2970 * 100 = 42 \%$$

У результаті розрахунку рентабельності рекламних інвестицій (ROAS) для трьох дієтичних добавок за 2024 рік можна зробити такий висновок, що дієтична добавка «Аргінін К&Здоров'я» має ROAS 112,5 %. Це означає, що на кожну витрачену гривню на рекламу компанія отримує 1,125 гривні доходу.

Таким чином, на кожну витрачену гривню компанія отримує 0,125 гривні прибутку понад витрати на рекламу. Для добавки «Олія примули вечірньої» ROAS становить 2598 %. Це свідчить про те, що на кожну витрачену гривню на рекламу компанія отримує 25,98 гривні доходу. ROAS для дієтичної добавки «Сонорм» становить 42 %, це означає, що на кожну гривню,

витрачено на рекламу, було отримано 0,42 гривні доходу. Це вказує на те, що рекламна кампанія не є прибутковою, оскільки ROAS менше 1.

Також доцільно було проаналізувати обсяг продажів інтернет-магазину та витрати на рекламу за 2022–2024 роки. У 2022 році обсяг продажів інтернет-магазину склав 3 199 045 грн, що стало базою для подальшого зростання. У 2023 році цей показник значно зріс до 8 907 099 грн, що свідчить про значне розширення бізнесу, зокрема завдяки активним рекламним кампаніям і можливим змінам в асортименті продукції. Однак, у 2024 році обсяг продажів знизився до 8 027 480 грн, що може бути результатом кількох факторів, таких як зміна споживчого попиту або вплив конкуренції на ринку. Аналіз витрат на рекламу та обсяг продажів інтернет-магазину наведено на рис. 2.9.

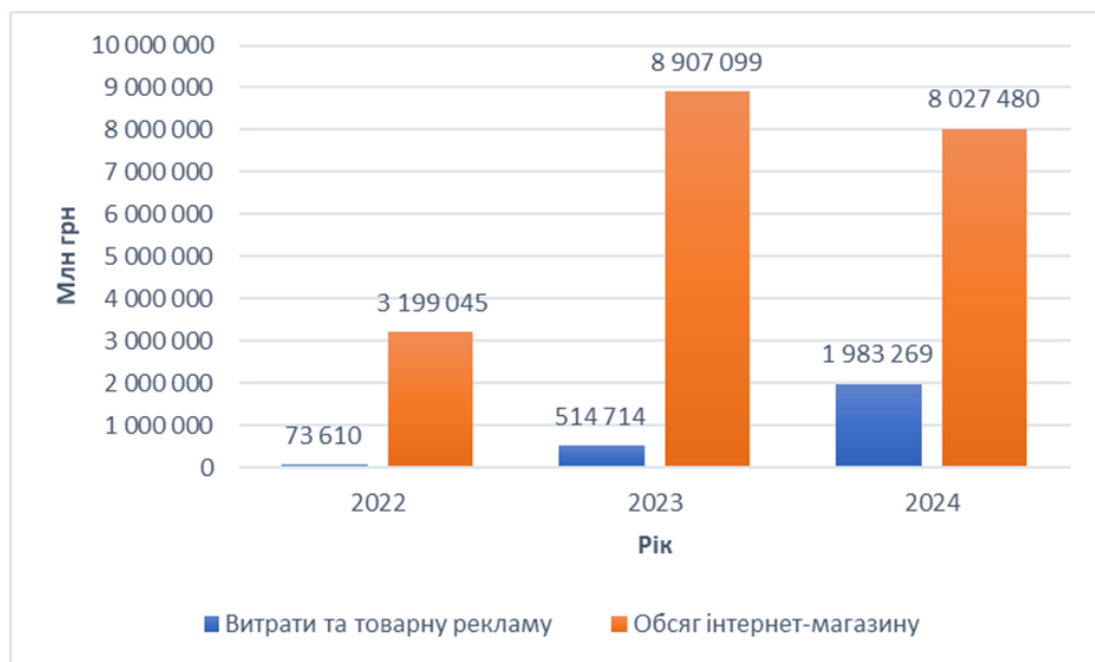


Рис. 2.9 Аналіз витрат на рекламу та продажів 2022 — 2024 рр.

Джерело: розроблено автором на основі даних компанії

Отже, згідно аналізу у 2022 році при мінімальних витратах на товарну рекламу (73 610 грн) обсяг інтернет-магазину становив 3 199 045 грн. У 2023

році витрати зросли до 514 714 грн (у 7 разів), що дало значний приріст обсягу інтернет-продажів до 8 907 099 грн (у 2,8 раза більше, ніж у 2022 році). У 2024 році витрати на рекламу збільшилися до 1 983 269 грн (у 3,9 раза більше, ніж у 2023 році), але обсяг інтернет-магазину знизився до 8 027 480 грн (на 879 619 грн менше, ніж у 2023 році). Це свідчить про те, що у 2023 році реклама була максимально ефективною, тоді як у 2024 — значні інвестиції в рекламу не виправдали себе. Для детальнішого аналізу важливо також розрахувати показник ефективності витрат на рекламу по кожному року, наведено у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Показник ефективності витрат на рекламу 2022-2024 рр.

Рік	Витрати на рекламу, грн	Обсяг продажів, грн	Показник ефективності (грн/грн)
2022	73 610	3 199 045	43,46
2023	514 714	8 907 099	17,30
2024	1 983 269	8 027 480	4,05

Джерело: розроблено автором

Аналіз ефективності показника витрат на рекламу показав поступове зниження ефективності рекламних витрат. У 2022 році на кожную витрачену гривню реклами компанія отримувала 43,46 грн продажів, тоді як у 2023 році цей показник знизився до 17,30 грн/грн, а у 2024 році — до 4,05 грн/грн. Тому компанії рекомендовано оптимізувати рекламну стратегію для підвищення рентабельності витрат.

Висновки до розділу 2

У другому розділі було проведено детальний аналіз управління виробництвом та асортиментом продукції ТОВ «Красота та Здоров'я».

Досліджено організаційну структуру компанії, її виробничі потужності, особливості управління, динаміку виробництва та реалізації продукції, а також маркетингові інвестиції.

Аналіз показав, що ТОВ «Красота та Здоров'я» є одним із провідних вітчизняних виробників дієтичних добавок, косметичних засобів та медичних виробів. Компанія має централізовану модель управління, що дозволяє забезпечити єдині стандарти якості, проте створює певні труднощі у прийнятті рішень на місцевому рівні. SWOT-аналіз продемонстрував сильні сторони компанії, серед яких — великий досвід роботи на ринку, наявність власних виробничих потужностей, акредитованої лабораторії, широкого асортименту продукції та ефективних каналів дистрибуції. Водночас, виявлено і слабкі місця, такі як високі виробничі витрати, недостатня представленість в аптечних мережах, відсутність плану продажу.

Динаміка виробництва компанії свідчить про позитивні тенденції у 2023 році, однак у 2024 році спостерігається спад у виробництві та реалізації дієтичних добавок і косметичних засобів, що може бути пов'язано з ринковими умовами, конкуренцією та коригуванням бізнес-стратегії. Водночас, виробництво медичних виробів демонструє зростання, що відкриває перспективи для подальшого розвитку цього сегмента.

АВС-аналіз товарної групи дієтичних добавок дозволив виокремити ключові продукти, що приносять найбільший дохід компанії. До групи «А» увійшли вітаміни та амінокислоти, які мають стабільний попит. Визначено, що товари з групи «С» потребують перегляду асортиментної політики, можливого ребрендингу або зняття з виробництва.

У результаті аналізу динаміки витрат на товарну рекламу та обсягів інтернет-магазину ТОВ «Красота та Здоров'я» за 2022–2024 роки встановлено, що ефективне управління маркетинговими витратами суттєво впливає на обсяг онлайн-продажів. Зокрема, у 2023 році при збільшенні рекламного бюджету до 514 714 грн було досягнуто найбільшого обсягу

інтернет-продажів — 8 907 099 грн, що свідчить про успішну реалізацію рекламної стратегії. У 2024 році витрати зросли майже в 4 рази (до 1 983 269 грн), однак обсяг інтернет-магазину зменшився до 8 027 480 грн, що вказує на зниження ефективності реклами. Таким чином, можна зробити висновок, що лише збільшення бюджету не гарантує зростання продажів. Необхідне постійне удосконалення рекламної стратегії, аналіз каналів просування та зміна підходів до роботи з цільовою аудиторією. Це дозволить оптимізувати співвідношення «витрати–результат» і забезпечити сталий розвиток інтернет-каналу збуту продукції.

Загалом, проведене дослідження вказує на конкурентоспроможність ТОВ «Красота та Здоров'я» на ринку, однак для подальшого зростання необхідно розширювати присутність у аптечних мережах, вдосконалювати маркетингові інструменти, модернізувати виробництво та розширювати асортимент у перспективних сегментах.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЦТВОМ ТА ОПТИМІЗАЦІЇ АСОРТИМЕНТУ ПРОДУКЦІЇ ТОВ «КРАСОТА ТА ЗДОРОВ'Я»

3.1. Формування стратегії розвитку підприємства на основі SWOT-аналізу

Розробка ефективних стратегій розвитку підприємства є ключовим етапом у забезпеченні його конкурентоспроможності та довгострокового успіху. На основі проведеного SWOT-аналізу для ТОВ «Красота та Здоров'я» визначено сильні та слабкі сторони компанії, а також зовнішні можливості та загрози, які впливають на її діяльність. Стратегії формуються з урахуванням взаємодії цих факторів і спрямовані на:

- Максимізацію можливостей, використовуючи сильні сторони (SO-стратегії).
- Подолання слабких місць через використання зовнішніх можливостей (WO-стратегії).
- Захист від загроз за допомогою сильних сторін (ST-стратегії).
- Мінімізацію ризиків, викликаних внутрішніми слабкостями та зовнішніми загрозами (WT-стратегії).

Тож, для ТОВ «Красота та Здоров'я» були запропоновані стратегії для розвитку підприємства на основі SWOT-аналізу в табл. 3.1.

Запропоновані стратегії спрямовані на зміцнення позицій компанії, підвищення ефективності її діяльності та створення стійкої основи для подальшого розвитку. Їх реалізація дозволить підприємству не лише утримати конкурентні позиції, а й досягти значного зростання в умовах сучасного ринку.

**Стратегії для підприємства ТОВ «Красота та Здоров'я» на основі
SWOT-аналізу**

Тип стратегії	Опис	Заходи
1	2	3
SO (Strengths-Opportunities) . Використання сильних сторін для максимізації можливостей.	Розширення асортименту та вихід у нові ніші.	Використання акредитованої лабораторії та швидкого темпу випуску нових продуктів для створення унікальних лінійок (наприклад, ветеринарна продукція, спеціалізовані дієтичні добавки та мед. вироби)
	Зміцнення ринкових позицій через маркетингову експансію	Активне просування через інтернет-магазин, соцмережі та співпрацю з блогерами. Впровадження таргетованої реклами та персоналізованих програм лояльності.
	Модернізація виробництва та оптимізація витрат	Інвестування в нові технології для зменшення собівартості продукції та підвищення якості. Використання партнерських програм для отримання вигідніших умов постачання сировини
	Розширення географії продажів	Вихід на міжнародний ринок через співпрацю з дистриб'юторами. Участь у тендерах та виставках для підвищення впізнаваності бренду.
WO (Weaknesses-Opportunities) . Мінімізація слабких сторін через використання можливостей.	Розвиток кадрового потенціалу та внутрішніх процесів	Запуск програм навчання персоналу та підвищення кваліфікації. Впровадження системи оцінки продуктивності та мотивації працівників.
	Оптимізація управління запасами та логістики	Використання цифрових систем моніторингу запасів для зменшення дефектури продукції. Співпраця з новими логістичними партнерами для прискорення доставки.

1	2	3
	Модернізація виробництва та інвестиції в нове обладнання	Скорочення виробничих витрат через автоматизацію та оновлення застарілого обладнання. Використання альтернативних постачальників для зниження витрат на сировину.
SO (Strengths-Opportunities). Використання сильних сторін для максимізації можливостей.	Розширення асортименту та вихід у нові ніші.	Використання акредитованої лабораторії та швидкого темпу випуску нових продуктів для створення унікальних лінійок (наприклад, ветеринарна продукція, спеціалізовані дієтичні добавки та мед. вироби)
	Зміцнення ринкових позицій через маркетингову експансію	Активне просування через інтернет-магазин, соцмережі та співпрацю з блогерами. Впровадження таргетованої реклами та персоналізованих програм лояльності.
	Модернізація виробництва та оптимізація витрат	Інвестування в нові технології для зменшення собівартості продукції та підвищення якості. Використання партнерських програм для отримання вигідніших умов постачання сировини
	Розширення географії продажів	Вихід на міжнародний ринок через співпрацю з дистриб'юторами. Участь у тендерах та виставках для підвищення впізнаваності бренду.
WO (Weaknesses-Opportunities). Мінімізація слабких сторін через використання можливостей.	Розвиток кадрового потенціалу та внутрішніх процесів	Запуск програм навчання персоналу та підвищення кваліфікації. Впровадження системи оцінки продуктивності та мотивації працівників.
	Оптимізація управління запасами та логістики	Використання цифрових систем моніторингу запасів для зменшення дефектури продукції. Співпраця з новими логістичними партнерами для прискорення доставки.
	Модернізація виробництва та інвестиції в нове обладнання	Скорочення виробничих витрат через автоматизацію та оновлення застарілого обладнання.

		Використання альтернативних постачальників для зниження витрат на сировину.
--	--	---

Продовж.таб.3.1

1	2	3
	Посилення дистрибуції та підвищення представленості в аптеках	Створення відділу зовнішньої служби для розвитку співпраці з аптечними мережами. Оптимізація торговельної стратегії та перегляд цінової політики.
ST (Strengths-Threats) стратегії. Використання сильних сторін для мінімізації загроз	Диверсифікація постачальників та зміцнення незалежності від окремих партнерів	Пошук альтернативних джерел сировини, щоб уникнути ризиків пов'язаних із залежністю від одного постачальника
	Зміцнення контролю якості та відповідність міжнародним стандартам	Розширення лабораторних досліджень, впровадження додаткових механізмів перевірки продукції. Використання сертифікатів якості як маркетингового інструменту.
	Розширення збуту через інтернет та партнерство з міжнародними платформами	Співпраця з міжнародними блогерами та онлайн-аптеками. Активне використання соціальних мереж для продажів
WT (Weaknesses-Threats) — Мінімізація слабких сторін і уникнення загроз	Оптимізація виробничих витрат та підвищення ефективності процесів	Перегляд витрат на виробництво та зменшення непродуктивних затрат. Автоматизація процесів для підвищення продуктивності
	Створення стійкої фінансової політики	Посилення контролю за дебіторською заборгованістю та розробка механізмів швидкого реагування на фінансові ризики
	Розробка комплексної стратегії розвитку	Чітке визначення плану продажів та моніторинг його виконання. Впровадження системи КРІ для оцінки ефективності роботи компанії.
	Зниження залежності від економічних коливань	Диверсифікація каналів продажу, включаючи експортні можливості.

		Пошук нових ринків збуту, зокрема у країнах, де є попит на продукцію компанії.
--	--	--

Джерело: розроблено автором

3.2. Розробка та впровадження системи КРІ у діяльність ТОВ «Красота та Здоров'я»

Функціонування виробничих підприємств фармацевтичної та косметичної галузі у сучасних економічних умовах вимагає впровадження прогресивних інструментів управління, які забезпечують підвищення ефективності діяльності та конкурентоспроможності. Одним із таких інструментів виступає система ключових показників ефективності (Key Performance Indicators, KPI), яка уможливорює кількісну та якісну оцінку результатів діяльності як окремих працівників, так і структурних підрозділів та підприємства загалом. Впровадження системи КРІ у діяльність ТОВ «Красота та Здоров'я» представляє стратегічну необхідність з огляду на потребу оптимізації управління асортиментом продукції та підвищення ефективності виробничо-збутової діяльності.

Система КРІ формує методологічне підґрунтя для ухвалення управлінських рішень на основі об'єктивних даних, а не суб'єктивних суджень менеджменту. У контексті управління виробництвом та асортиментом продукції ТОВ «Красота та Здоров'я» впровадження системи КРІ дозволить вирішити низку завдань: оптимізувати асортиментну політику на основі фактичних показників продажів, підвищити ефективність взаємодії з аптечними мережами, стимулювати зростання обсягів реалізації через інтернет-магазин, забезпечити якісну оцінку ефективності виведення на ринок нових продуктів.

Теоретико-методологічний аналіз концепції ключових показників ефективності дозволяє стверджувати, що КРІ поділяються на кілька типів залежно від сфери застосування та характеру вимірювання: кількісні, якісні, індивідуальні, командні, функціональні, проєктні, стратегічні та операційні.

Кількісні KPI вимірюють конкретні величини у абсолютному або відносному вираженні, тоді як якісні KPI оцінюють суб'єктивні фактори, наприклад, задоволеність клієнтів чи якість обслуговування. Індивідуальні KPI призначені для оцінки продуктивності окремих співробітників, командні — для оцінки результатів роботи підрозділів або груп працівників. Функціональні KPI вимірюють ефективність конкретних бізнес-процесів, проєктні — успішність окремих проєктів, стратегічні — рівень досягнення довгострокових цілей, операційні — результати поточної діяльності.

Методологічні засади впровадження системи KPI передбачають дотримання певних принципів, серед яких: вимірюваність (показники мають виражатися у кількісній формі), досяжність (показники мають бути реальними для виконання), релевантність (показники повинні відповідати стратегічним цілям підприємства), часова орієнтованість (показники мають встановлюватися на конкретний період), взаємоузгодженість (показники різних рівнів повинні узгоджуватися між собою).

У контексті ТОВ «Красота та Здоров'я» впровадження системи KPI потребує адаптації загальних методологічних принципів до специфіки діяльності підприємства, зокрема, врахування особливостей виробництва та реалізації дієтичних добавок, косметичних засобів та медичних виробів. Аналіз асортименту продукції підприємства, проведений у другому розділі, свідчить про наявність 847 найменувань різних товарів, серед яких дієтичні добавки становлять 45%, косметичні засоби — 38%, медичні вироби — 3%, супутні товари — 14%. Така структура асортименту потребує диференційованого підходу до встановлення KPI для різних категорій продукції та каналів збуту.

Впровадження системи KPI для управління асортиментом продукції ТОВ «Красота та Здоров'я» передбачає визначення ключових показників на різних рівнях: для окремих продуктових груп, для нових продуктів, для каналів збуту (аптечні мережі, інтернет-магазин), для відділу продажів у цілому. З метою забезпечення комплексності оцінки доцільно

використовувати як кількісні, так і якісні КРІ, а також поєднувати індивідуальні та командні показники.

Розроблення системи КРІ для ТОВ «Красота та Здоров'я» має ґрунтуватися на результатах аналізу поточної ситуації, зокрема, врахування динаміки виробництва та реалізації продукції за 2022–2024 роки. Як свідчать дані, представлені у другому розділі у 2024 році спостерігалось зменшення реалізації дієтичних добавок та косметичних засобів, тоді як обсяг продажів медичних виробів навпаки зросли. Така ситуація вказує на наявність проблем у системі управління асортиментом та необхідність впровадження ефективних інструментів оцінки та контролю діяльності підприємства. Методологія розробки системи КРІ для ТОВ «Красота та Здоров'я» має враховувати результати АВС-аналізу, який дозволив виявити ключові продукти, що генерують найбільший дохід. Таким чином, при розробці КРІ варто враховувати диференційований підхід до різних груп товарів залежно від рівня їх прибутковості.

Для розробки ефективної системи КРІ необхідно також враховувати динаміку маркетингових інвестицій та їх вплив на обсяги продажів.

Методологічний підхід до впровадження системи КРІ у ТОВ «Красота та Здоров'я» має враховувати організаційну структуру підприємства та специфіку його бізнес-процесів. Як зазначалося у другому розділі, у компанії використовується централізована модель управління, яка передбачає прийняття ключових рішень на рівні керівництва. Водночас такий підхід має низку недоліків, серед яких: значне навантаження на центральний апарат управління, обмеженість ініціативності підрозділів, бюрократичні процедури та залежність від компетенції центрального апарату. Впровадження системи КРІ може стати інструментом удосконалення моделі управління через делегування повноважень та підвищення відповідальності на місцях. Ключові показники ефективності для відділу продажів ТОВ «Красота та Здоров'я», який працює з аптечними мережами, повинні враховувати специфіку

взаємодії з цими контрагентами та динаміку розвитку фармацевтичного ринку.

Впровадження КРІ для працівників інтернет-магазину ТОВ «Красота та Здоров'я» має спрямовуватися на підвищення ефективності цього каналу збуту. Встановлення адекватних КРІ для працівників інтернет-магазину може сприяти відновленню позитивної динаміки продажів через цей канал.

Таким чином, методологічні засади впровадження системи КРІ в управління виробництвом та асортиментом продукції ТОВ «Красота та Здоров'я» передбачають комплексний підхід, який враховує специфіку діяльності підприємства, структуру асортименту, динаміку виробництва та реалізації продукції, результати ABC-аналізу, ефективність маркетингових інвестицій, організаційну структуру та модель управління. Розробка та впровадження системи КРІ має ґрунтуватися на принципах вимірюваності, досяжності, релевантності, часової орієнтованості та взаємоузгодженості показників.

Розробка ефективної системи ключових показників ефективності для відділу продажів ТОВ «Красота та Здоров'я», який безпосередньо взаємодіє з аптечними мережами, потребує всебічного аналізу поточної ситуації та врахування специфіки фармацевтичного ринку. Розглядаючи наявні проблеми у співпраці з аптечними мережами, можна виокремити низьку представленість продукції у аптеках, що зазначено у SWOT-аналізі компанії. Дана обставина створює бар'єри для розширення ринкової частки підприємства, яка на даний момент складає лише 2% серед вітчизняних виробників дієтичних добавок. Орієнтуючись на подолання виявлених проблем, впровадження системи КРІ для відділу продажів, який працює з аптечними мережами, набуває стратегічного значення. Аналіз структури продажів ТОВ «Красота та Здоров'я» за каналами збуту дозволяє констатувати, що аптечні мережі становлять один із ключових каналів реалізації продукції підприємства, особливо у сегменті дієтичних добавок, який складає 45% асортименту компанії. Водночас, низька представленість

продукції в аптеках, зазначена у SWOT-аналізі, свідчить про наявність потенціалу для розширення співпраці з аптечними мережами та збільшення обсягів продажу через даний канал збуту.

Кількісні KPI для відділу продажів, який працює з аптечними мережами, мають включати показники, що відображають обсяги продажів, динаміку зростання, виконання планів та розширення клієнтської бази. У таблиці 3.2 представлено запропоновані кількісні KPI для відділу продажів ТОВ «Красота та Здоров'я», що співпрацює з аптечними мережами.

Таблиця 3.2

Система кількісних KPI для відділу продажів ТОВ «Красота та Здоров'я», що співпрацює з аптечними мережами

№	Показник	Формула розрахунку	Періодичність	Цільове значення
1	Загальний обсяг продажів	Сума всіх проданих товарів у грошовому виразі	Щомісячно	Відповідно до плану продажів на місяць
2	Виконання плану продажів	$(\text{Фактичний обсяг продажів} / \text{Плановий обсяг продажів}) \times 100\%$	Щомісячно	$\geq 95\%$
3	Кількість нових аптечних мереж, залучених до співпраці	Кількість нових аптечних мереж, з якими укладено договори	Щоквартально	≥ 2 у квартал
4	Збільшення кількості точок продажу в існуючих аптечних мережах	$(\text{Кількість точок продажу на кінець періоду} / \text{Кількість точок продажу на початок періоду}) \times 100\% - 100\%$	Щоквартально	$\geq 10\%$
5	Частка продукції групи А в загальному обсязі продажів	$(\text{Обсяг продажів продукції групи А} / \text{Загальний обсяг продажів}) \times 100\%$	Щомісячно	$\geq 80\%$
6	Середній обсяг одного замовлення	$\text{Загальний обсяг продажів} / \text{Кількість замовлень}$	Щомісячно	Збільшення на 5% щоквартально
7	Коефіцієнт повторних замовлень	$\text{Кількість повторних замовлень} / \text{Загальна кількість замовлень}$	Щомісячно	$\geq 0,7$
8	Рентабельність продажів	$(\text{Прибуток від продажів} / \text{Загальний обсяг продажів}) \times 100\%$	Щомісячно	$\geq 25\%$

Джерело: розроблено автором

Запропонована система ключових показників ефективності для відділу продажів, який працює з аптечними мережами, включає комплекс взаємопов'язаних показників, структурованих за кількома напрямками: обсяги продажів, робота з клієнтами, ефективність продажів, якість взаємодії з аптечними мережами. Система КРІ враховує як індивідуальні показники для менеджерів з продажу, так і загальні показники для відділу в цілому, що дозволяє забезпечити збалансованість та комплексність оцінки ефективності роботи.

Якісні КРІ для відділу продажів, що працює з аптечними мережами, мають відображати аспекти, пов'язані з якістю обслуговування клієнтів, рівнем задоволеності партнерів та ефективністю комунікації. У таблиці 3.3 наведено запропоновані якісні КРІ для відділу продажів ТОВ «Красота та Здоров'я», що співпрацює з аптечними мережами.

Таблиця 3.3

**Система якісних КРІ для відділу продажів ТОВ «Красота та
Здоров'я», що співпрацює з аптечними мережами**

№	Показник	Метод оцінки	Періодичність	Цільове значення
1	Якість обслуговування аптечних мереж	Опитування представників аптечних мереж (за 5-бальною шкалою)	Щоквартально	$\geq 4,5$
2	Рівень задоволеності умовами співпраці	Опитування представників аптечних мереж (за 5-бальною шкалою)	Щоквартально	$\geq 4,0$
3	Якість оформлення документації	Внутрішній аудит (відсоток помилок)	Щомісячно	$\leq 2\%$
4	Своєчасність виконання замовлень	$(\text{Кількість вчасно виконаних замовлень} / \text{Загальна кількість замовлень}) \times 100\%$	Щомісячно	$\geq 95\%$
5	Ефективність вирішення проблемних ситуацій	Середній час вирішення проблеми (години)	Щомісячно	≤ 24 години

6	Рівень знання продукції	Результати тестування менеджерів з продажу (за 100-бальною шкалою)	Щоквартально	≥ 90 балів
7	Якість презентації нових продуктів	Оцінка керівником відділу продажів (за 5-бальною шкалою)	При виведенні нових продуктів	$\geq 4,5$

Джерело: розроблено автором

Для ефективного впровадження запропонованої системи КРІ необхідно розробити механізм мотивації співробітників відділу продажів, який пов'язуватиме досягнення показників із системою матеріального та нематеріального стимулювання. У таблиці 3.4 представлено запропоновану систему мотивації співробітників відділу продажів ТОВ «Красота та Здоров'я» на основі КРІ.

Таблиця 3.4

Система мотивації співробітників відділу продажів ТОВ «Красота та Здоров'я» на основі КРІ

Рівень виконання КРІ	Розмір премії (% від базового окладу)	Нематеріальні стимули
< 70%	0%	-
70-84%	5%	Подяка від керівництва
85-94%	10%	Подяка від керівництва, корпоративні подарунки
95-104%	15%	Подяка від керівництва, корпоративні подарунки, додатковий день відпустки
105-119%	20%	Подяка від керівництва, корпоративні подарунки, додатковий день відпустки, можливість участі у спеціалізованих тренінгах та семінарах
$\geq 120\%$	30%	Подяка від керівництва, корпоративні подарунки, додатковий день відпустки, можливість участі у спеціалізованих тренінгах та семінарах, підвищення по службі (за наявності вакансій)

Джерело: розроблено автором

Впровадження запропонованої системи КРІ для відділу продажів ТОВ «Красота та Здоров'я», що співпрацює з аптечними мережами, дозволить досягти низки позитивних результатів:

- підвищення обсягів продажів через аптечні мережі за рахунок чіткого визначення цілей та мотивації співробітників на їх досягнення;
- розширення присутності продукції ТОВ «Красота та Здоров'я» в аптечних мережах, що дозволить збільшити ринкову частку підприємства;
- підвищення якості обслуговування аптечних мереж, що сприятиме формуванню позитивного іміджу компанії та довгострокових партнерських відносин;
- оптимізація структури продажів з акцентом на найбільш прибуткові продукти (група А за результатами АВС-аналізу);
- підвищення рентабельності продажів за рахунок збільшення середнього чеку та оптимізації витрат на збут.

Для оцінки прогнозованої ефективності впровадження системи КРІ для відділу продажів, що співпрацює з аптечними мережами, проведено розрахунок очікуваних фінансових результатів. У таблиці 3.5 наведено прогноз зміни основних показників діяльності відділу продажів після впровадження системи КРІ.

Таблиця 3.5

**Прогноз зміни основних показників діяльності відділу продажів
ТОВ «Красота та Здоров'я» після впровадження системи КРІ**

Показник	Поточний рівень (2025 рік)	Прогнозований рівень після впровадження КРІ	Відносна зміна, %
Обсяг продажів через аптечні мережі, тис. грн	18 275,5	21 930,6	+20%
Кількість аптечних мереж-партнерів	12	16	+33%
Кількість точок продажу	156	203	+30%
Середній обсяг одного замовлення, тис. грн	28,4	32,7	+15%
Рентабельність продажів, %	18%	22%	+4 %

Частка продукції групи А у загальному обсязі продажів, %	68%	80%	+12 %
--	-----	-----	-------

Джерело: розроблено автором

Згідно з наведеними розрахунками, у разі успішного досягнення прогнозованих КРІ, очікується зростання ключових показників ефективності роботи відділу продажів: обсяг реалізації продукції збільшиться на 20%, кількість партнерів — на 33%, рентабельність — на 4 %. Суттєво покращиться структура продажів, зокрема, частка продукції групи А (найбільш прибуткових товарів) збільшиться з 68% до 80%.

Важливою умовою успішного впровадження системи КРІ для відділу продажів, що співпрацює з аптечними мережами, є використання спеціалізованих інформаційних систем для збору, обробки та аналізу даних. Зокрема, рекомендується впровадження CRM-системи, яка дозволить автоматизувати процеси управління взаємовідносинами з клієнтами, відстежувати виконання показників та формувати аналітичні звіти.

На рисунку 3.1 представлено схему впровадження системи КРІ для відділу продажів ТОВ «Красота та Здоров'я», що співпрацює з аптечними мережами.

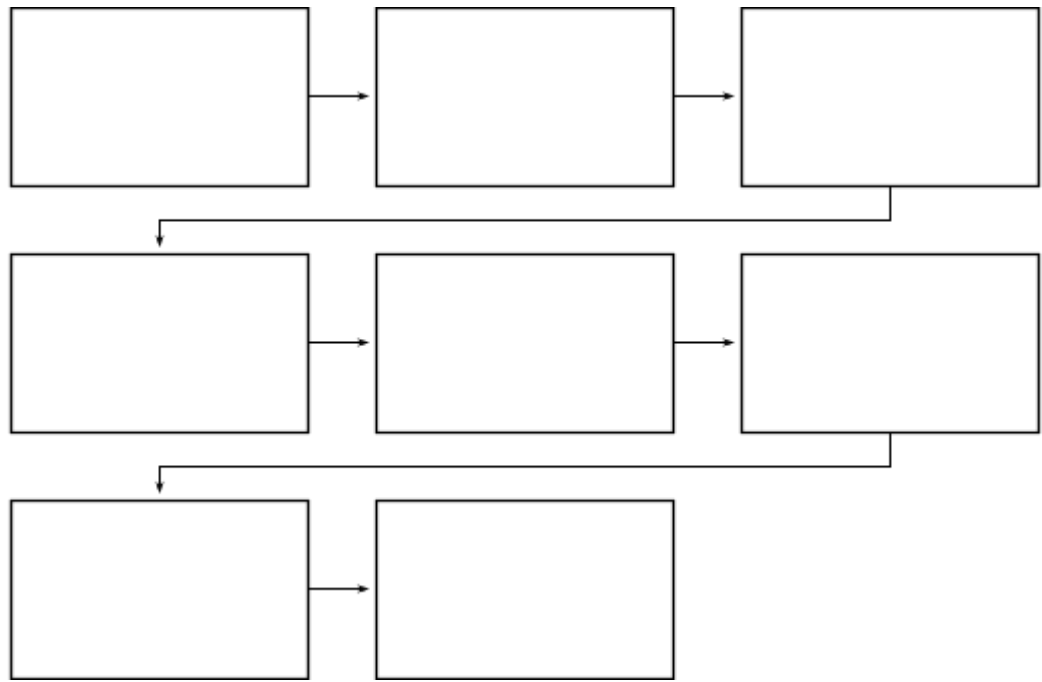


Рис. 3.1. Схема впровадження системи КРІ для відділу продажів ТОВ «Красота та Здоров'я»

Джерело: розроблено автором

Впровадження системи ключових показників ефективності починається з комплексного аналізу поточної ситуації, що передбачає ретельне дослідження наявних бізнес-процесів, вивчення структури продажів та особливостей взаємодії з аптечними мережами. На основі зібраних даних здійснюється розробка системи КРІ, яка включає визначення ключових показників, методів їх розрахунку, встановлення цільових значень та визначення оптимальної періодичності оцінки. Паралельно формується система мотивації персоналу, в рамках якої встановлюється чіткий взаємозв'язок між досягненням визначених показників та винагородою співробітників, що сприяє підвищенню їхньої зацікавленості в кінцевих результатах роботи. Важливим етапом є впровадження відповідних інформаційних систем, які забезпечують автоматизацію процесів збору, обробки та аналізу даних для розрахунку КРІ, що значно знижує трудомісткість процесу та підвищує точність отриманих результатів.

Особлива увага приділяється навчанню персоналу через проведення тренінгів та семінарів для ознайомлення співробітників із новою системою КРІ та принципами її функціонування, що забезпечує розуміння значущості змін та зменшує ризик опору нововведенням. Перед повномасштабним впровадженням здійснюється тестування розробленої системи КРІ у пілотному режимі, що дозволяє виявити можливі недоліки та своєчасно усунути їх, адаптуючи систему до специфіки конкретного підприємства. Після успішного тестування відбувається повномасштабне впровадження системи КРІ на постійній основі, що супроводжується регулярним моніторингом та коригуванням — проводиться систематичний аналіз ефективності функціонування системи, за результатами якого вносяться необхідні зміни та удосконалення, що забезпечує її адаптивність до змінних умов функціонування підприємства та підтримує актуальність системи оцінювання в довгостроковій перспективі.

Встановлені КРІ для відділу продажів, що співпрацює з аптечними мережами, мають регулярно переглядатися та коригуватися відповідно до змін ринкової ситуації, стратегічних цілей підприємства та результатів діяльності. Рекомендується проводити перегляд цільових значень КРІ на щоквартальній основі, а глибинний аналіз системи КРІ — щорічно.

Таким чином, розроблена система КРІ для відділу продажів ТОВ «Красота та Здоров'я», що співпрацює з аптечними мережами, являє собою комплексний інструмент оцінки та мотивації співробітників, спрямований на підвищення ефективності збуту продукції через аптечні мережі. Впровадження даної системи дозволить подолати наявні проблеми, пов'язані з низькою представленістю продукції в аптеках, та забезпечити зростання обсягів продажів, розширення клієнтської бази та підвищення рентабельності діяльності підприємства.

Інтернет-магазин ТОВ «Красота та Здоров'я» представляє стратегічно важливий канал збуту продукції підприємства, однак спостерігаються певні коливання в динаміці його продажів (представлено на рисунку 2.9.). Така

динаміка вказує на необхідність оптимізації діяльності інтернет-магазину та впровадження ефективних інструментів управління, серед яких ключову роль може відіграти система KPI для співробітників даного підрозділу.

Специфіка діяльності інтернет-магазину ТОВ «Красота та Здоров'я» полягає у роботі з кінцевими споживачами, тоді як відділ продажів, розглянутий у попередньому підрозділі, орієнтований на співпрацю з аптечними мережами. Відповідно, система KPI для співробітників інтернет-магазину має враховувати особливості електронної комерції, поведінки онлайн-покупців та специфіку просування дієтичних добавок, косметичних засобів та медичних виробів у цифровому середовищі.

Враховуючи специфіку діяльності кожної категорії співробітників, розроблено систему KPI для інтернет-магазину ТОВ «Красота та Здоров'я», структуровану за функціональними напрямками. У таблиці 3.6 представлено систему KPI для менеджерів з обробки замовлень.

**Система КРІ для менеджерів з обробки замовлень
інтернет-магазину ТОВ «Красота та Здоров'я»**

№	Показник	Формула розрахунку	Періодичність	Цільове значення
1	Кількість оброблених замовлень	Загальна кількість оброблених замовлень за період	Щоденно	≥ 25 замовлень на день
2	Середній час обробки замовлення	Сумарний час обробки всіх замовлень / Кількість замовлень	Щотижнево	≤ 15 хвилин
3	Відсоток замовлень, оброблених у стандартний термін	$(\text{Кількість замовлень, оброблених протягом 2 годин після надходження} / \text{Загальна кількість замовлень}) \times 100\%$	Щотижнево	$\geq 90\%$
4	Відсоток скасованих замовлень	$(\text{Кількість скасованих замовлень} / \text{Загальна кількість замовлень}) \times 100\%$	Щомісячно	$\leq 5\%$
5	Середній чек	Загальна сума замовлень / Кількість замовлень	Щомісячно	≥ 500 грн
6	Кількість додаткових продажів	Кількість випадків, коли клієнт придбав додатковий товар за рекомендацією менеджера	Щомісячно	≥ 50 на місяць
7	Рівень задоволеності клієнтів	Середня оцінка за результатами опитування клієнтів (за 5-бальною шкалою)	Щомісячно	$\geq 4,5$
8	Кількість повторних замовлень	Кількість клієнтів, які зробили повторне замовлення	Щомісячно	$\geq 30\%$ від загальної кількості клієнтів

Джерело: розроблено автором

Система мотивації співробітників інтернет-магазину ТОВ «Красота та Здоров'я» на основі КРІ має бути диференційованою залежно від категорії співробітників та специфіки їхньої діяльності. У таблиці 3.7 наведено запропоновану систему мотивації для співробітників інтернет-магазину.

Аналіз організаційної структури інтернет-магазину ТОВ «Красота та Здоров'я» дозволяє виокремити кілька ключових ролей співробітників, для яких доцільно розробити диференційовані системи KPI:

- менеджери з обробки замовлень — відповідають за прийом та оформлення замовлень, комунікацію з клієнтами, вирішення проблемних ситуацій;
- контент-менеджери — забезпечують наповнення сайту інформацією про продукцію, підготовку описів, фотографій та інших матеріалів;
- маркетологи — відповідають за просування інтернет-магазину, розробку та реалізацію рекламних кампаній, аналіз ефективності маркетингових заходів;
- логісти — організовують процес доставки товарів клієнтам, взаємодіють з кур'єрськими службами та відстежують статус відправлень.

Таблиця 3.7

Система мотивації співробітників інтернет-магазину ТОВ «Красота та Здоров'я» на основі KPI

Категорія співробітників	Рівень виконання KPI	Розмір премії (% від базового окладу)	Нематеріальні стимули
Менеджери з обробки замовлень	< 80%	0%	-
	80-89%	10%	-
	90-99%	15%	Подяка від керівництва
	100-109%	20%	Подяка від керівництва, корпоративні подарунки
	≥ 110%	30%	Подяка, корпоративні подарунки, можливість участі у тренінгах та семінарах додатковий день відпустки

Джерело: розроблено автором

Для забезпечення ефективного впровадження та функціонування системи KPI для співробітників інтернет-магазину ТОВ «Красота та Здоров'я» розроблено план заходів, який включає підготовчий етап, етап

впровадження та етап моніторингу і корекції. У таблиці 3.8 представлено детальний план впровадження системи KPI для співробітників інтернет-магазину.

Таблиця 3.8

**План впровадження системи KPI для співробітників
інтернет-магазину ТОВ «Красота та Здоров'я»**

Етап	Захід	Термін виконання	Відповідальний
Підготовчий етап	Аналіз поточної ситуації та визначення ключових напрямків оцінки ефективності	2 тижні	Керівник інтернет-магазину
	Розробка системи KPI для різних категорій співробітників	3 тижні	Керівник інтернет-магазину, HR-менеджер
	Розробка системи мотивації на основі KPI	2 тижні	Керівник інтернет-магазину, HR-менеджер, фінансовий директор
	Розробка методики збору та аналізу даних для розрахунку KPI	2 тижні	Керівник інтернет-магазину, IT-відділ
	Підготовка відповідної документації (положення про KPI, посадові інструкції)	1 тиждень	HR-менеджер, юрист
Етап впровадження	Ознайомлення співробітників із системою KPI та системою мотивації	1 тиждень	Керівник інтернет-магазину, HR-менеджер
	Тренінги для співробітників щодо роботи з системою KPI	1 тиждень	HR-менеджер, зовнішній консультант
	Тестове впровадження системи KPI	1 місяць	Керівник інтернет-магазину
	Аналіз результатів тестового впровадження та внесення коректив	2 тижні	Керівник інтернет-магазину, HR-менеджер
	Повномасштабне впровадження системи KPI	1 тиждень	Керівник інтернет-магазину
Етап моніторингу і корекції	Регулярний моніторинг виконання KPI	Постійно	Керівник інтернет-магазину
	Проведення щотижневих нарад для обговорення результатів	Щотижнево	Керівник інтернет-магазину
	Щомісячний аналіз ефективності системи KPI	Щомісячно	Керівник інтернет-магазину, HR-менеджер

	Внесення коректив у систему КРІ та систему мотивації	За необхідності	Керівник інтернет-магазину, HR-менеджер
	Навчання та розвиток співробітників	Щоквартально	HR-менеджер

Впровадження системи КРІ для співробітників інтернет-магазину ТОВ «Красота та Здоров'я» дозволить досягти значного підвищення ефективності даного каналу збуту. У таблиці 3.9 наведено прогнозовані результати впровадження системи КРІ для інтернет-магазину.

Таблиця 3.9

**Прогнозовані результати впровадження системи КРІ для
інтернет-магазину ТОВ «Красота та Здоров'я»**

Показник	Поточний рівень (2025 рік)	Прогнозований рівень після впровадження КРІ	Відносна зміна, %
Обсяг продажів через інтернет-магазин, тис. грн	8 027,48	10 435,72	+30%
Кількість унікальних відвідувачів сайту на місяць	15 000	22 500	+50%
Конверсія відвідувань у покупки, %	1,5%	2,2%	+0,7 %
Середній чек, грн	450	520	+15,6%
Частка повторних покупців, %	15%	25%	+10 %
Рентабельність інвестицій у рекламу (ROAS), %	180%	320%	+140 %
Вартість залучення одного клієнта (CAC), грн	250	200	-20%
Рівень задоволеності клієнтів (за 5-бальною шкалою)	4,1	4,6	+12,2%

Джерело: розроблено автором

Для оцінки економічної ефективності впровадження системи КРІ для співробітників інтернет-магазину ТОВ «Красота та Здоров'я» розраховано прогнозований економічний ефект від реалізації запропонованих заходів. Результати розрахунків наведено у таблиці 3.10.

На основі проведених розрахунків можна зробити висновок, що впровадження системи КРІ для співробітників інтернет-магазину ТОВ «Красота та Здоров'я» є економічно доцільним.

Таблиця 3.10

**Розрахунок економічної ефективності впровадження системи КРІ
для співробітників інтернет-магазину ТОВ «Красота та Здоров'я»**

Показник	Сума, тис. Грн
1. Прогнозоване збільшення доходу	2 408,24
2. Прогнозоване збільшення прибутку (при рентабельності продажів 25%)	602,06
3. Витрати на впровадження системи КРІ:	182,50
- Розробка системи КРІ та мотивації (залучення зовнішніх консультантів)	50,00
- Навчання персоналу	30,00
- Доопрацювання інформаційних систем	80,00
- Інші витрати	22,50
4. Додаткові витрати на мотивацію персоналу (за рік)	144,00
5. Чистий економічний ефект за перший рік (п.2 — п.3 — п.4)	275,56
6. Коефіцієнт економічної ефективності (п.5 / (п.3 + п.4))	0,84
7. Термін окупності, місяців ((п.3+п.4)/п.2*12)	6,5

Джерело: розроблено автором

Очікуване збільшення прибутку за рахунок покращення показників діяльності становить 602,06 тис. грн, при цьому сумарні витрати на впровадження системи КРІ та додаткову мотивацію персоналу становлять 326,5 тис. грн. Чистий економічний ефект за перший рік складе 275,56 тис. грн, що свідчить про прибутковість проєкту. Коефіцієнт економічної ефективності становить 0,84, що вказує на те, що кожна вкладена гривня забезпечить 84 копійки чистого ефекту вже в перший рік. Важливим показником є також термін окупності проєкту — 6,5 місяців, що вважається коротким і прийнятним для подібних ініціатив. Таким чином, впровадження системи КРІ не лише стимулює підвищення продуктивності праці, але й

забезпечує швидке повернення інвестицій, що робить цей захід економічно ефективним для підприємства.

Для забезпечення ефективного впровадження та функціонування системи КРІ для співробітників інтернет-магазину рекомендується впровадження спеціалізованих інформаційних систем, які дозволять автоматизувати процес збору, обробки та аналізу даних для розрахунку показників. Зокрема, доцільно використовувати CRM-систему, яка інтегрується з сайтом інтернет-магазину та дозволяє відстежувати всі етапи взаємодії з клієнтами. Такий підхід дозволить забезпечити об'єктивність та прозорість оцінки ефективності роботи співробітників, а також оперативно виявляти проблемні моменти та вносити необхідні корективи.

Схематично процес функціонування системи КРІ для співробітників інтернет-магазину ТОВ «Красота та Здоров'я» представлено на рисунку 3.2.

Впровадження системи КРІ для співробітників інтернет-магазину ТОВ «Красота та Здоров'я» дозволить досягти наступних результатів: підвищення обсягів продажів через інтернет-магазин за рахунок збільшення кількості відвідувачів сайту, підвищення конверсії та середнього чеку;

- оптимізація витрат на залучення клієнтів та підвищення рентабельності інвестицій у рекламу;
- підвищення якості обслуговування клієнтів та рівня їх задоволеності.
- збільшення частки повторних покупців, що свідчить про формування лояльної клієнтської бази;
- удосконалення внутрішніх бізнес-процесів інтернет-магазину, підвищення ефективності роботи співробітників;
- створення прозорої та справедливої системи оцінки та мотивації персоналу, що сприятиме підвищенню задоволеності співробітників та зниженню плинності кадрів.

Отже, розроблена система КРІ для співробітників інтернет-магазину ТОВ «Красота та Здоров'я» є ефективним інструментом управління, який дозволить підвищити результативність даного каналу збуту та забезпечити

зростання продажів продукції підприємства. Впровадження запропонованої системи КРІ дозволить компанії отримати додатковий прибуток, термін окупності інвестицій складе 6,5 місяців.

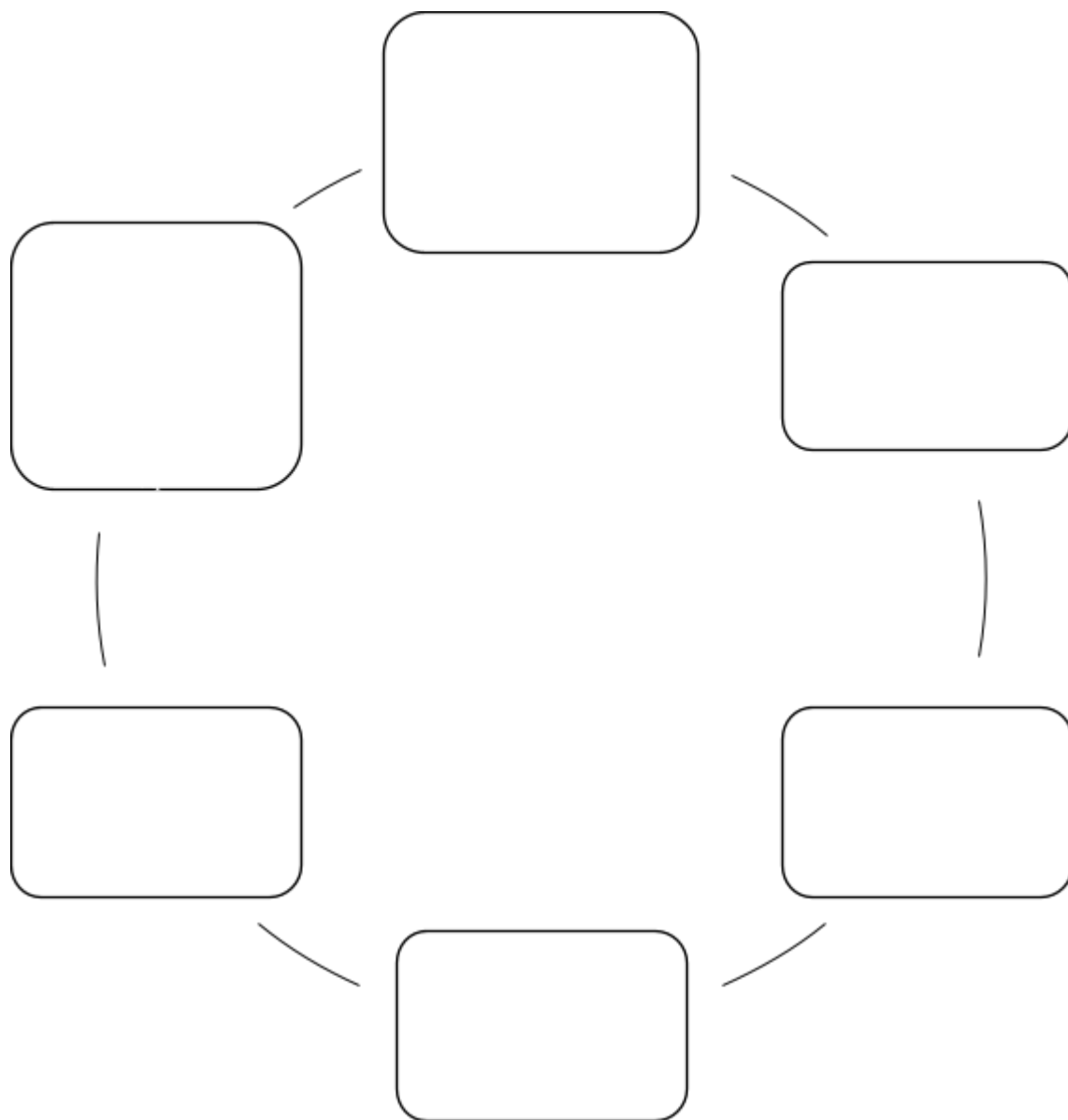


Рис. 3.2. Процес функціонування системи КРІ для співробітників інтернет-магазину ТОВ «Красота та Здоров'я»

Джерело: розроблено автором

Висновки до розділу 3

1. Система КРІ для відділу продажів, що співпрацює з аптечними мережами, розроблена з урахуванням специфіки взаємодії з фармацевтичними дистриб'юторами та охоплює комплекс кількісних та якісних показників. Обґрунтовано вісім кількісних КРІ, серед яких: загальний обсяг продажів, виконання плану продажів, кількість нових аптечних мереж, збільшення кількості точок продажу, частка продукції групи А в загальному обсязі продажів, середній чек, коефіцієнт повторних замовлень та рентабельність продажів. Сформовано сім якісних КРІ, включаючи показники якості обслуговування аптечних мереж, рівня задоволеності умовами співпраці, якості оформлення документації, своєчасності виконання замовлень, ефективності вирішення проблемних ситуацій, рівня знання продукції та якості презентації нових продуктів. Розроблено диференційовану систему мотивації співробітників відділу продажів на основі КРІ, яка передбачає преміювання залежно від рівня виконання показників (від 5% до 30% від базового окладу). Прогнозований економічний ефект від впровадження системи КРІ для відділу продажів, що співпрацює з аптечними мережами, виражається у збільшенні обсягу продажів через даний канал збуту на 20%, розширенні мережі партнерів на 33%, збільшенні кількості точок продажу на 30%, зростанні середнього чеку на 15% та підвищенні рентабельності продажів на 4 процентних пункти.

2. Розроблена система КРІ для співробітників інтернет-магазину ТОВ «Красота та Здоров'я» враховує специфіку електронної комерції та диференційована залежно від функціональних обов'язків різних категорій співробітників. Для менеджерів з обробки замовлень сформовано вісім КРІ, включаючи кількість оброблених замовлень, середній час обробки замовлення, відсоток замовлень, оброблених у стандартний термін, відсоток скасованих замовлень, середній чек, кількість додаткових продажів, рівень задоволеності клієнтів та кількість повторних замовлень. Для контент-менеджерів розроблено сім КРІ, серед яких: кількість

створених/оновлених карток товарів, якість контенту, час, витрачений на створення нової картки товару, SEO-оптимізація карток товарів, конверсія відвідувань у покупки, кількість помилок у контенті та швидкість реагування на зміни в асортименті. Розроблено систему мотивації співробітників інтернет-магазину на основі KPI, яка враховує специфіку різних категорій персоналу. Впровадження системи KPI для співробітників інтернет-магазину дозволить збільшити обсяг продажів через даний канал збуту на 30%, підвищити конверсію відвідувань у покупки на 0,7 процентних пункти, збільшити середній чек на 15,6%, підвищити частку повторних покупців на 10 процентних пунктів та збільшити рентабельність інвестицій у рекламу на 140 процентних пунктів. Чистий економічний ефект від впровадження системи KPI для співробітників інтернет-магазину складе 275,56 тис. грн за перший рік, при цьому коефіцієнт економічної ефективності становитиме 0,84, а термін окупності — 6,5 місяців.

3. Комплексне впровадження розроблених систем KPI для різних напрямків діяльності ТОВ «Красота та Здоров'я» (відділ продажів, що співпрацює з аптечними мережами, інтернет-магазин) дозволить підвищити ефективність управління виробництвом та оптимізувати асортимент продукції підприємства. Сумарний економічний ефект від впровадження запропонованих заходів складе понад 2,5 млн грн, що свідчить про їх високу економічну ефективність. Впровадження системи KPI сприятиме подоланню виявлених у SWOT-аналізі слабких сторін підприємства, зокрема, відсутності чіткої стратегії розвитку, низької представленості в аптеках, відсутності плану продажу та контролю за ним. Запропоновані заходи дозволять ТОВ «Красота та Здоров'я» підвищити конкурентоспроможність на ринку, збільшити ринкову частку та забезпечити стабільне зростання фінансових показників.

ВИСНОВКИ

1. Систематизовано теоретичні підходи до управління виробництвом та асортиментною політикою підприємства, що дозволило виділити п'ять основних концепцій: процесний, системний, ситуаційний та функціональний підходи. Встановлено, що в сучасних умовах найбільш ефективною є інтегрована модель управління, яка поєднує елементи всіх зазначених підходів та враховує галузеву специфіку виробництва. Виявлено, що ефективне управління асортиментом базується на збалансованості показників рентабельності, оборотності продукції та задоволеності споживачів.

2. Досліджено особливості управління процесом виробництва дієтичних добавок, що дозволило ідентифікувати ключові фактори успіху в даній сфері: дотримання міжнародних стандартів якості, використання високоякісної сировини, впровадження інноваційних технологій виробництва та обов'язкове дотримання вимог GMP. Визначено, що специфіка даного виробництва полягає у необхідності ретельного контролю якості на всіх етапах виробничого процесу та забезпеченні високої біодоступності активних компонентів, що потребує застосування спеціалізованого обладнання та технологічних ліній.

3. Проаналізовано нормативно-правове регулювання виробництва дієтичних добавок в Україні та за кордоном, що дозволило виявити суттєві відмінності у регуляторних підходах. Встановлено, що в Україні регулювання відбувається відповідно до Закону України «Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів», тоді як у країнах ЄС діє більш чітка система контролю згідно з Директивою 2002/46/ЄС. Доведено необхідність гармонізації вітчизняного законодавства з європейськими нормами для підвищення конкурентоспроможності українських виробників на міжнародних ринках.

4. Здійснено комплексний аналіз діяльності ТОВ «Красота та Здоров'я» як виробника дієтичних добавок, який засвідчив стабільне зростання обсягів виробництва протягом останніх трьох років на 15-20% щорічно. Виявлено, що підприємство має сучасну виробничу базу, сертифіковану відповідно до міжнародних стандартів, та зосереджує свою діяльність на виробництві чотирьох основних груп дієтичних добавок: вітамінно-мінеральних комплексів, біологічно активних добавок для підтримки імунітету, препаратів для поліпшення травлення та антиоксидантних комплексів.

5. Оцінено ефективність управління виробництвом та асортиментом продукції ТОВ «Красота та Здоров'я» із застосуванням комплексної методики, що включала ABC-аналіз, розрахунок показників рентабельності та оборотності продукції. Виявлено нерівномірність розподілу прибутковості в асортиментному портфелі підприємства, де 78% прибутку забезпечують 22% найменувань продукції. Визначено, що найбільш ефективними в асортименті є вітамінно-мінеральні комплекси преміум-сегменту, які демонструють рентабельність на рівні 38-45%.

6. Досліджено вплив маркетингових інвестицій на зростання бренду ТОВ «Красота та Здоров'я», що дозволило встановити пряму кореляцію між обсягами маркетингових витрат та зростанням впізнаваності бренду і збільшенням обсягів продажів.

7. Було запропоновано комплексний підхід до вдосконалення управління виробництвом та оптимізації асортименту продукції ТОВ «Красота та Здоров'я» шляхом впровадження системи ключових показників ефективності (KPI). Запропонована система KPI охоплює основні ключові бізнес-процеси підприємства: роботу з аптечними мережами та діяльність інтернет-магазину. Запроваджена система KPI включає кількісні та якісні показники, механізми мотивації й оцінювання результатів, що забезпечує об'єктивний контроль, стимулює ефективність персоналу та сприяє прийняттю обґрунтованих рішень. Очікувані результати: +20% продажів

через аптеки, зростання середнього замовлення і рентабельності, збільшення частки групи А, покращення ефективності інтернет-магазину.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.

1. Холодницька А. В. Формування та становлення методів управління в науковій та адміністративній школі менеджменту. *Вісник Чернігівського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки.* 2012. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/48587/22-Holodnytska.pdf?sequence=1> (дата звернення: 13.04.2025).
2. Taylor F. W. *The Principles of Scientific Management.* New York : Harper & Brothers, 1911. с. 36–37
3. Human Relations Theory: Evolution and Significance in Management. Harappa Education. 2021. URL: <https://harappa.education/harappa-diaries/human-relations-theory/> (Date of access: 13.04.2025).
4. Uzuegbu C. P., Nnadozie C. O. Henry Fayol's 14 Principles of Management: Implications for Libraries and Information Centres. *Journal of Information Science Theory and Practice.* 2015. URL: https://www.researchgate.net/publication/281801296_Henry_Fayol's_14_Principles_of_Management_Implications_for_Libraries_and_Information_Centres (Date of access: 13.04.2025).
5. Управління людськими ресурсами: філософські засади: навч. посіб. / В. Г. Воронкова та ін.; ред. В. Г. Воронкова; Запорізька держ. інженерна академія. Київ: Професіонал, 2006. 567 с.
6. Остряніна С. В. Функціональний підхід до соціального управління підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці.* 2019. Вип. 3(1). С. 261–266.

7. Кононова І. В. Аналіз підходів до управління підприємством у сучасних умовах. *Прометей*. 2013. № 1. С. 146–151. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Prom_2013_1_31 (дата звернення: 13.04.2025)
8. Ляшенко Р. В. Основні підходи до управління в бізнесі. *Молодий вчений*. 2018. № 12(1). С. 296–301.
9. Мартиненко В. П., Шиманська Л. С. Сучасні методи управління виробничою діяльністю промислового підприємства. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2016. Вип. 17. URL: <http://sb-keip.kpi.ua/article/view/60490> (дата звернення: 13.04.2025).
10. Sterle M. F., Vervoort T., Verhofstadt L. L. Social Support, Adjustment, and Psychological Distress of Help-Seeking Expatriates. *Psychologica Belgica*. 2018. Vol. 58(1). P. 297-317. DOI: 10.5334/pb.464.
11. Управління персоналом : підручник / В. М. Данюк та ін. Київ : КНЕУ ; Краматорськ : НКМЗ, 2013. С. 410-414.
12. Gates M. 6 Leadership Styles Around the World to Build Effective Multinational Teams. URL: <https://www.crossculture.com/6-leadership-styles-around-the-world-to-build-effective-multinational-teams> (Date of access: 13.04.2025).
13. Стадник В. В., Одінцева Г. О. Менеджмент : підручник / за ред. В. В. Стадника. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 472 с.
14. Чорна Л. О., Швед В. В., Андрющенко М. П. Сутність товарного асортименту та його види. *Бізнес-навігатор*. 2024. Вип. 2 (75). С. 203–207.
15. Кириченко С. О., Половинка К. І. Принципи формування асортиментної політики. *Агросвіт*. 2021. № 1–2. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/1-2_2021/11.pdf (дата звернення: 13.04.2025).
16. Троян А. В. Особливості асортиментної політики підприємства в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. 2014. № 1. С. 1–4.
17. Хамініч С. Ю., Сокол П. М., Чубакова А. А. Формування асортиментної політики суб'єкта господарювання в сучасних умовах. *Економіка та управління підприємствами*. 2020. Вип. 53. С. 129–134.

18. Про внесення змін до деяких законів України щодо удосконалення регулювання виробництва та обігу дієтичних добавок, врегулювання інших питань у сфері охорони здоров'я : Закон України від 05.12.2024 р. № 4122-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4122-IX#Text> (дата звернення: 13.04.2025).

19. Дієтичні добавки. Компендіум. URL: <https://compendium.com.ua/uk/bad/> (дата звернення: 13.04.2025).

20. Левін М. Г., Голіченков О. М., Ляшенко В. І. Дієтичні добавки: регуляторні аспекти нормативно-правової бази безпечного використання населенням. Гігієна населених місць. 2021. Вип. 71. С. 153–158.

21. Пилипенко А. А., Пилипенко С. М., Отенко В. І. Менеджмент : підручник. Житомир, 2021. С. 200-347.

22. Гетьман О. О., Шаповал В. М. Економіка підприємства : навч. посіб. 2-ге вид. Київ : Центр учбової літератури, 2010. 488 с.

23. Шульгіна Л. М., Гольдич О. О. Ринок дієтичних добавок в Україні: Етапи розвитку та сучасні тенденції. *Економічний вісник НТУУ Київський політехнічний інститут*. 2024. № 30. С. 43–45.

24. Global Overview of Dietary Supplements: Regulation, Market Trends, Usage during the COVID-19 Pandemic, and Health Effects / O. Djaoudene et al. *Nutrients*. 2023. Vol. 15(15). P. 3320. DOI: 10.3390/nu15153320.

25. Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів : Закон України від 23.12.1997 р. № 771/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/771/97-вр#Text> (дата звернення: 13.04.2025).

26. Про внесення змін до деяких законів України щодо удосконалення регулювання виробництва та обігу дієтичних добавок, врегулювання інших питань у сфері охорони здоров'я : Закон України від 5.12.2024 р. № 4122-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4122-IX#Text>. (дата звернення: 13.04.2025).

27. Dietary Supplement Health and Education Act of 1994. National Institutes of Health. URL: https://ods.od.nih.gov/About/DSHEA_Wording.aspx (Date of access: 13.04.2025).

28. Natural Health Products Regulations (SOR/2003-196). Government of Canada. URL: <https://laws-lois.justice.gc.ca/eng/regulations/sor-2003-196/> (Date of access: 13.04.2025).

29. Directive 2002/46/EC of the European Parliament and of the Council of 10 June 2002 on the approximation of the laws of the Member States relating to food supplements (Text with EEA relevance). *Official Journal L*. 2002. № 183. 12/07/2002. P. 0051-0057. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2002/46/oj> (Date of access: 13.04.2025).

30. Абаркін П. С., Красильников С. Р. Використання ABC-аналізу для оптимізації асортименту підприємств роздрібної торгівлі. *Збірник наукових праць Військового інституту Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2015. Вип. 50. С. 152–160.

31. Думанська К. С., Ющенко О. І. Формування асортименту продукції на підприємствах різних напрямів спеціалізації. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2013. № 2(3). С. 138-141.

32. Хваль Ю. О. Аналіз вибору стратегії розвитку компанії на основі моделі життєвого циклу товару на ринку (ЖКЦ) та матриці Бостонської консультативної групи (БКГ). *Ефективна економіка*. 2012. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2012_5_57 (дата звернення: 13.04.2025).

33. Дарчук В. Г. Аналіз та планування маркетингової діяльності : навч. посіб. Київ : ДУТ, 2019. 146 с.

34. Скопенко Н. С., Євсєєва-Северина І. В. Теоретико-методичні підходи до формування та оптимізації товарного асортименту підприємства. Сучасний стан, проблемні аспекти та перспективи розвитку обліково-контрольного та аналітичного забезпечення управління підприємством : колективна монографія. Київ : НУХТ, 2019. С. 235–247.

35. Clarity Project. URL: <https://clarity-project.info/edrs>. (Date of access: 13.04.2025).

ДОДАТКИ

Розрахунок середньорічного темпу зростання БАД в Україні

1. Середньорічний відсотковий темп зростання знайдемо за допомогою формули:

$$\text{Темп зростання (\%)} = \left(\frac{\text{Обсяг продажу в попередньому році}}{\text{Обсяг продажу в поточному році}} - 1 \right) * 100$$

Розрахуємо темп зростання для кожного року:

$$\begin{aligned} \text{Темп зростання 2017 рік (\%)} &= (3,4 \text{ млрд грн} / 2,4 \text{ млрд грн} - 1) * 100 \\ &= 41,67\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Темп зростання 2018 рік (\%)} &= (4,6 \text{ млрд грн} / 3,4 \text{ млрд грн} - 1) * 100 \\ &= 35,29\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Темп зростання 2019 рік (\%)} &= (6,3 \text{ млрд грн} / 4,6 \text{ млрд грн} - 1) * 100 \\ &= 36,96\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Темп зростання 2020 рік (\%)} &= (7,9 \text{ млрд грн} / 6,3 \text{ млрд грн} - 1) * 100 \\ &= 25,40\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Темп зростання 2021 рік (\%)} &= (11,5 \text{ млрд грн} / 7,9 \text{ млрд грн} - 1) * 100 \\ &= 45,57\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Темп зростання 2022 рік (\%)} &= (10,4 \text{ млрд грн} / 11,5 \text{ млрд грн} - 1) * 100 \\ &= -9,57\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Темп зростання 2023 рік (\%)} &= (17,1 \text{ млрд грн} / 10,4 \text{ млрд грн} - 1) * 100 \\ &= 64,42\% \end{aligned}$$

2. Розрахуємо середній темп зростання за всі роки за формулою:

$$\text{Середній темп зростання} = \frac{\sum \text{Темпи зростання}}{\text{Кількість років}}$$

$$\begin{aligned} \text{Середній темп зростання} &= (41,67\% + 35,29\% + 36,96\% + 25,40\% + 45,57\% + \\ &(-9,57\%) + 64,42\%) / 7 = 34,25\% \end{aligned}$$

BUREAU
VERITAS

Bureau Veritas Certification

ТОВ «Красота та Здоров'я»

вул. Зелена, 5, смт. Пісочин, Харківський р-н., Харківська обл., 62418, Україна

Bureau Veritas Certification Holding SAS – UK Branch підтверджує, що Система Управління вищезазначеної організації перевірена та відповідає вимогам стандартів на системи управління, які вказано нижче

ISO 9001:2015

Сфера сертифікації

Виробництво та продаж дієтичних добавок, косметичних засобів, засобів особистої гігієни.

Дата початку первинного сертифікаційного циклу: **27 червня 2012**
Дата закінчення попереднього сертифікаційного циклу: **NA**
Дата сертифікаційного / ресертифікаційного аудиту: **NA**
Дата початку сертифікаційного / ресертифікаційного циклу: **26 червня 2024**
За умови постійного належного функціонування Системи Управління організації цей сертифікат діє до: **26 червня 2027**

Сертифікат No. **UA231406** Версія: **1** Дата видання: **26 червня 2024**

Свириденко О.Я.

Підписано від імені BVCH SAS UK Branch



0008

Адреса органу з сертифікації: **5th Floor, 66 Prescot Street, London E1 8HG, United Kingdom**
Регіональний офіс: **5-й поверх, вул. Симона Петлюри, 28, м. Київ, 01032, Україна**

Додаткові пояснення стосовно сфери сертифікації та чинності цього сертифікату, і вимог, застосовних до системи управління, можна одержати за тел.: **+380 44 354 16 00**



Bureau Veritas Certification

“Beauty and health” LTD

5, Zelena Str., Pisochin vill., Kharkiv distr.,
Kharkiv reg., 62418, Ukraine

Bureau Veritas Certification certify that the Management System of the above organization has been audited and found to be in accordance with the requirements of the management system standard detailed below

Standard

ISO 22716:2007

**Cosmetics - Good Manufacturing Practices (GMP) -
Guidelines on Good Manufacturing Practices**

Scope of certification

Production of cosmetic products, in particular: hygiene products for nasal cavity and oral cavity; products for care of ear auricle skin, for face, body skin and hair; hygiene products for care and cleaning of skin and hair; products for care of skin, eyes, lips on a fat-based basis; cosmetic oils; nasal aroma inhalers; "Liquid Suppositories" preventative products for intimate hygiene; products for care of oral cavity and teeth; powder and compact products; anti-insect and anti-midge protective products.

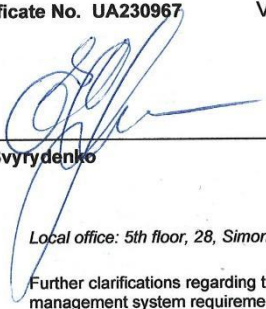
Certification cycle start date: 28 April 2023

Subject to the continued satisfactory operation of the organization's Management System, this certificate expires on: 29 April 2026

Original certification date: 30 April 2020

Certificate No. UA230967

Version 0, Issue date: 28 April 2023


O. Svyrydenko

Local office: 5th floor, 28, Simon Petlyura St., Kyiv, 01032, UKRAINE

**Further clarifications regarding the scope of this certificate and the applicability of the management system requirements may be obtained by consulting the organization.
To check this certificate validity please call +380 44 354 16 00.**



УІС УКРАЇНСЬКИЙ
ІНСТИТУТ
СТАНДАРТІВ

Сертифікат

№ Q1M 804 295 C1



Система управління якістю виробника:

Товариство з обмеженою відповідальністю «КРАСОТА ТА ЗДОРОВ'Я»

Адреса: 61001, Україна, м. Харків, вул. Сомівська, будинок 12-6
Виробнича ділянка: вул. Борова 1а/1, с. Надточії, Харківський р-н, Харківська обл., 62418,
Україна

відповідає вимогам:

ДСТУ EN ISO 13485:2018
Вироби медичні. Системи управління якістю.
Вимоги щодо регулювання
(EN ISO 13485:2016, IDT; ISO 13485:2016, IDT
Medical devices – Quality management systems –
Requirements for regulatory purposes)

Сфера застосування:

**Проектування та розроблення, виробництво, контроль, зберігання та
дистриб'юція медичних виробів для: гінекології, проктології,
отоларингології, стоматології. Протипедиккульозних засобів.**

Сертифікат виданий ТОВ «Український Інститут Стандартів», місцезнаходження: будинок 1,
вулиця Олександрівська, місто Київ, 03062, Україна.
Атестат акредитації НААУ від 30 червня 2020 року № 80141.

Рішення №: 295-000

Дійсний з: 02.07.2024

Дата видачі: 02.07.2024

Дійсний до: 01.07.2027

Директор

Наталія СТЕПАНКІВСЬКА



80141
Сертифікація систем
менеджменту

Сертифікат чинний за умови проведення щорічного наглядового аудиту.
Чинність сертифікату необхідно перевірити на офіційному веб-сайті
www.usi.biz.ua або за телефоном: +38-050- 818-7-333

Сторінка 1 з 1

**Фінансова звітність за 2022 рік**

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "КРАСОТА ТА
ЗДОРОВ'Я"

ХАРКІВСЬКА ОБЛ., М. ХАРКІВ, ВУЛ. СОМІВСЬКА, БУД. 12-Б
(ТОВ "КРАСОТА ТА ЗДОРОВ'Я")

Код за ЄДРПОУ: [36226540](#)

Дата звіту	24.04.2023
Період	2022 рік, 12 міс
КАТОТТГ	UA63120270010315719
Кількість працівників	91

Фінансова звітність малого підприємства**Актив**

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	16.40	10.50
первісна вартість	1001	180.30	190.90
накопичена амортизація	1002	163.90	180.40
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	19 196.10
Основні засоби:	1010	47 974.00	48 426.80
первісна вартість	1011	69 344.70	67 280.10
знос	1012	21 370.70	18 853.30
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	1 267.50	1 267.50
Інші необоротні активи	1090	0.00	

Продовж. ДОД.Д

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Усього за розділом I	1095	49 257.90	68 900.90
II. Оборотні активи Запаси:	1100	16 462.60	13 863.30
у тому числі готова продукція	1103	11 905.20	9 491.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	38 637.20	35 349.10
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	0.00	
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	0.00	
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	17 941.90	10 981.60
Витрати майбутніх періодів	1170	52.30	41.00
Інші оборотні активи	1190	0.00	
Усього за розділом II	1195	73 094.00	60 235.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	122 351.90	129 135.90

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
-------------	--------------	--	--

Продовж. ДОД.Д

I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	560.50	560.50
Додатковий капітал	1410	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	53 907.10	59 518.30
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Усього за розділом I	1495	54 467.60	60 078.80
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0.00	
Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	67 493.40	68 771.10
розрахунками з бюджетом	1620	0.00	
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	
розрахунками зі страхування	1625	24.50	
розрахунками з оплати праці	1630	366.40	286.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	0.00	
Усього за розділом III	1695	67 884.30	69 057.10
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
Баланс	1900	122 351.90	129 135.90

Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	145 499.10	165 300.40
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	104 618.60	114 207.00
Інші операційні доходи	2120	2 326.90	297.90
Інші операційні витрати	2180	42 668.90	48 798.90
Інші доходи	2240	4 556.90	112.20
Інші витрати	2270	57.70	236.20
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	152 382.90	165 710.50
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	147 345.20	163 242.10
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	5 037.70	2 468.40
Податок на прибуток	2300	906.80	444.30
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	4 130.90	2 024.10

[Clarity Project](#) - простий та зрозумілий доступ до закупівельної та корпоративної інформації.



Фінансова звітність за 2023 рік

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "КРАСОТА ТА
ЗДОРОВ'Я"
ХАРКІВСЬКА ОБЛ., М. ХАРКІВ, ВУЛ. СОМІВСЬКА, БУД. 12-Б
(ТОВ "КРАСОТА ТА ЗДОРОВ'Я")
Код за ЄДРПОУ: [36226540](#)

Дата звіту	20.02.2024
Період	2023 рік, 12 міс
КАТОТТГ	UA63120270010315719
Кількість працівників	97

Фінансова звітність малого підприємства

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	10.50	28.30
первісна вартість	1001	190.90	190.90
накопичена амортизація	1002	180.40	162.60
Незавершені капітальні інвестиції	1005	19 196.10	126.50
Основні засоби:	1010	48 426.80	52 105.30
первісна вартість	1011	67 280.10	82 011.30
знос	1012	18 853.30	29 906.00
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	1 267.50	1 267.50
Інші необоротні активи	1090	0.00	

Продовж. ДОД.Е

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Усього за розділом I	1095	68 900.90	53 527.60
II. Оборотні активи Запаси:	1100	13 863.30	27 549.80
у тому числі готова продукція	1103	9 491.00	12 060.90
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	35 349.10	54 524.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	0.00	
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	0.00	
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	10 981.60	26 734.80
Витрати майбутніх періодів	1170	41.00	51.10
Інші оборотні активи	1190	0.00	
Усього за розділом II	1195	60 235.00	108 859.70
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	129 135.90	162 387.30

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
-------------	--------------	--	--

Продовж. ДОД.Е

I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	560.50	560.50
Додатковий капітал	1410	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	59 518.30	66 459.90
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Усього за розділом I	1495	60 078.80	67 020.40
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0.00	22.30
Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	68 771.10	84 440.20
розрахунками з бюджетом	1620	0.00	1 470.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	
розрахунками зі страхування	1625	0.00	169.40
розрахунками з оплати праці	1630	286.00	496.30
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	0.00	8 768.70
Усього за розділом III	1695	69 057.10	95 344.60
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
Баланс	1900	129 135.90	162 387.30

Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	208 796.80	145 499.10
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	145 576.00	104 618.60
Інші операційні доходи	2120	755.50	2 326.90
Інші операційні витрати	2180	58 421.10	42 668.90
Інші доходи	2240	1 179.10	4 556.90
Інші витрати	2270	279.30	57.70
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	210 731.40	152 382.90
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	204 276.40	147 345.20
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	6 455.00	5 037.70
Податок на прибуток	2300	1 256.80	906.80
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	5 198.20	4 130.90

[Clarity Project](#) - простий та зрозумілий доступ до закупівельної та корпоративної інформації.



Фінансова звітність за 2024 рік

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "КРАСОТА ТА
ЗДОРОВ'Я"
ХАРКІВСЬКА ОБЛ., М. ХАРКІВ, ВУЛ. СОМІВСЬКА, БУД. 12-Б
(ТОВ "КРАСОТА ТА ЗДОРОВ'Я")
Код за ЄДРПОУ: [36226540](#)

Дата звіту	24.02.2025
Період	2024 рік, 12 міс
КАТОТТГ	UA63120270010315719
Кількість працівників	90

Фінансова звітність малого підприємства

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	14.80	9.10
первісна вартість	1001	28.30	19.20
накопичена амортизація	1002	13.50	10.10
Незавершені капітальні інвестиції	1005	126.50	
Основні засоби:	1010	52 105.30	50 102.30
первісна вартість	1011	82 011.30	95 988.10
знос	1012	29 906.00	45 885.80
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	1 267.50	1 267.50
Інші необоротні активи	1090	0.00	

Продовж.ДОД.Є

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Усього за розділом I	1095	53 514.10	51 378.90
II. Оборотні активи Запаси:	1100	20 549.80	34 067.50
у тому числі готова продукція	1103	12 060.90	2 998.40
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	35 030.30	28 662.60
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	0.00	
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	0.00	
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	12 612.60	10 662.30
Витрати майбутніх періодів	1170	51.10	36.50
Інші оборотні активи	1190	0.00	14 244.10
Усього за розділом II	1195	68 243.80	87 673.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	121 757.90	139 051.90

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
-------------	--------------	--	--

Продовж.ДОД.Є

I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	560.50	560.50
Додатковий капітал	1410	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	66 459.90	77 209.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Усього за розділом I	1495	67 020.40	77 769.50
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	22.30	22.30
Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	31 816.60	26 280.40
розрахунками з бюджетом	1620	13 637.60	22 416.50
у тому числі з податку на прибуток	1621	1 650.00	2 321.90
розрахунками зі страхування	1625		292.50
розрахунками з оплати праці	1630	496.30	595.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	8 764.70	11 675.70
Усього за розділом III	1695	54 715.20	61 260.10
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
Баланс	1900	121 757.90	139 051.90

Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	242 891.60	153 600.70
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	168 249.40	110 920.40
Інші операційні доходи	2120	2 172.20	6 357.00
Інші операційні витрати	2180	67 012.50	44 063.60
Інші доходи	2240	1 337.70	238.40
Інші витрати	2270	390.50	279.20
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	246 401.50	160 196.10
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	235 652.40	155 263.20
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	10 749.10	4 932.90
Податок на прибуток	2300	2 022.20	0.00
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	8 726.90	4 932.90

[Clarity Project](#) - простий та зрозумілий доступ до закупівельної та корпоративної інформації.

