СОДЕРЖАНИЕ

[Введение 3](#_Toc515287813)

[1 Теоретико-методические аспекты исследования оптимального размера предприятия 5](#_Toc515287814)

[1.1 Характеристика отечественных и зарубежных концепций описывающих оптимальный размер предприятия 5](#_Toc515287815)

[1.2 Факторы определяющие размер предприятия 8](#_Toc515287816)

[1.3 Методика анализа и оценки оптимального размера предприятия 11](#_Toc515287817)

[2 Анализ и оценка степени оптимальности размера предприятия](#_Toc515287818)

[ПАО «Отисифарм» 16](#_Toc515287818)

[2.1 Финансово-экономическая характеристика ПАО «Отисифарм» 16](#_Toc515287819)

[2.2 Анализ внешних и внутренних факторов определяющих размер предприятия 24](#_Toc515287820)

[2.3 Анализ и оценка оптимального размера предприятия 26](#_Toc515287821)

[3 Основные мероприятия по оптимизации размера предприятия](#_Toc515287822)

[ПАО «Отисифарм» 29](#_Toc515287822)

[Заключение 31](#_Toc515287823)

[Список использованных источников 33](#_Toc515287824)

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы заключается в том, что нынешний этап становления российской экономики характеризуется основательными переменами в организации и ведении предпринимательской деятельности на уровне определенных хозяйствующих субъектов. Эти перемены обуславливают потребность в абсолютно новых подходах к постижению основ и правил финансового поведения торговых компаний в рыночной среде.

Размер фирмы – это количество сосредоточенного на предприятии овеществленного и живого труда, которое необходимо для производственного использования его на данном предприятии при прогрессивной технике, организации производства и труда. Размер фирмы оказывает определяющее воздействие на ее работу, в связи, с чем нужно принимать во внимание главные организационно-экономические выдающиеся качества и недостатки всевозможных по объему компаний, а так же иметь в виду связь становления предпринимательства и выработки действенной рыночной стратегии ТП, исходя из масштабов его функционирования.

Совершенствование характеристик работы компаний торговли во многом находится в зависимости от масштаба фирмы и рынка. При этом действенный (оптимальный) размер фирмы считается объектом пристального интереса, как действующих сотрудников предприятий, так и научных работников – экономистов. Отдельные вопросы рационального объема фирмы и воздействия масштаба на денежные итоги работы рассматривались в работах российских научных работников (Булатов А. С., Горфинкель В. Я., Гальперин А. С., Максимова В. Ф, Райзберг Б. А.), а так же в зарубежной финансовой литературе – Тюнен Й., Чендлер А., Саймон Г., Кембелл Р. Макконел, Стенли Л. Брю, Ревентлоу П., Фишер С., Хорн В. и другие. Экономисты в большинстве вопросов сконцентрировали свое внимание на выявлении позитивного и негативного эффектов от увеличения объемов работы и выявлении рационального размера компаний сферы производства. При этом главным показателям объема фирмы выступает размер выпуска или же реализации продукции. Целью изучений характеристик масштаба другими экономистами считается распределение компаний по объему: мелкие, средние и большие. Полный подход к управлению масштабами торговых компаний в целом, и в торговле в частности, всецело не реализован.

Цель: изучить теоритическую основу понятия «оптимальный размер предприятия» и выявить основополагающие факторы, его определяющие.

Задачи:

1. Изучить теоретико-методические аспекты исследования оптимального размера предприятия.

2. Провести анализ и оценку степени оптимальности размера предприятия ПАО «Отисифарм».

3. Изучить основные мероприятия по оптимизации размера предприятия ПАО «Отисифарм».

Предмет исследования: экономика предприятия.

Объект исследования: оптимальный размер предприятия и факторы, его определяющие.

Источники информации: научная и учебная литература, статьи, Интернет-ресурсы, методические указания.

Структура работы: содержание, введение, три части, заключение, список использованной литературы.

1 Теоретико-методические аспекты исследования оптимального размера предприятия

* 1. Характеристика отечественных и зарубежных концепций описывающих оптимальный размер предприятия

Важная задача основополагающего шага становления торговли – создание благоприятных условий для нормальной работы торговых компаний. Достижение данной цели подразумевает, с одной стороны, улучшение законодательной, экономической, налоговой среды, в которой работает торговое предприятие (ТП), а с иной – требует серьезного совершенствования работы самих компаний в условиях рыночных отношений. Непостоянность требует от компаний высочайшей степени адаптивности. Нередко на перемену условий работы предприятие вынуждено откликаться переменой собственного масштаба.

Термин «масштаб» (немецкое Mа.Bstab) в финансовом смысле в Малом финансовом словаре трактуется как «размах, смысл, охват, размеры» чего-нибудь. При этом «масштаб» и «размер» рассматриваются как слова синонимы. Так, В. Даль в «Толковом словаре русского языка» определяет «масштаб» как «мерило, мерник», а «размер» − как «мера». В российской и зарубежной финансовой литературе различными авторами предлагались такие варианты раскрытия понятия объема фирмы (организации), как, «масштабность операций» (the scаles of operations) или же «пределы организации (организационной структуры) и ее ответственности (задач)» (the scope of an оrganization and its responsibilities»). Чаще всего экономисты определяют размах фирмы как размер его работы. Ш. Майталь позиционирует размах компании, как «объем продаж». Стоит отличать понятия «масштаб деятельности» и «масштаб предприятия». Характеристики масштаба фирмы во многом определяют размах работы фирмы и напротив. Под масштабом работы стоит воспринимать габариты фирмы, измеренные размером выпуска или же реализации продукции или же долю фирмы на товарном рынке. Термин «масштаб предприятия» содержит более обширный смысл, т.к. предполагает не только лишь характеристики работы, но и его имущественное положение, его активы. Таким образом, размах фирмы характеризуется размером работы фирмы, долей завоеванного рынка, состоянием или же применяемыми ресурсами [5, с. 95].

Действующие в торговле фирмы довольно многообразны с точки зрения производимых функций, организационно-правового механизма, масштабов, профиля работ. С позиции количественных условий торговые фирмы можно рассматривать как большие, средние и мелкие. Ведущими параметрами при этом выступает число сотрудников, годичный заработок денежных средств, размер денежных отношений, размеры торговой площади, число посадочных мест, пропускная способность торгового зала.

Размер фирмы – это количество сосредоточенного на предприятии овеществленного и живого труда, которое необходимо для производственного использования его на данном предприятии при прогрессивной технике, организации производства и труда. Размер фирмы оказывает определяющее воздействие на ее работу, в связи, с чем нужно принимать во внимание главные организационно-экономические выдающиеся качества и дефекты всевозможных по объему компаний, а так же иметь в виду связь становления предпринимательства и выработки действенной рыночной стратегии ТП, исходя из масштабов его функционирования.

В базу структуры компании Мацусита положена система отделений, рассматриваемых как центры выгоды. Разработанная система основывается на следующей идее, что возможности человека управлять имеют конкретные пределы. Вследствие этого должен быть найден подходящий размер фирмы, позволяющий управлять эффективно. Но в децентрализованной системе президент компании обязан неким образом держать под контролем работу управляющих отделениями. Для этого и работает рассматриваемая система планирования и контроля. При этом стоит обратить внимание на то, что в российской теории и практике акцент, как правило, делается на планировании. А в японских корпорациях контроль рассматривается как функциональная работа, позволяющая гарантировать эффективную работу компании, как работа, методически плотно увязанная по всем уровням управления высочайшие управляющие, управляющие отделениями, управляющие отрядами [12].

При планировании увеличения сосредоточении изготовления в ветви все внутрипроизводственные и наружные компоненты стоит рассматривать в совокупности. Наилучшим стоит считать подобную величину фирмы, которая гарантирует лучшие технико-экономические и экологические характеристики изготовления продукции. Нужно принимать во внимание, что параметры, определяющие оптимальную величину фирмы, меняются с развитием научно-технического прогресса, сырьевой и топливно-энергетической базы, с подъемом населения и переменой его демографического состава, в зависимости от отраслевых и территориальных индивидуальностей  [18].

При выборе рационального объема фирмы вводят понятие очень максимально вероятного (верхнего) и мало допустимого (нижнего) границ сосредоточении. Верхняя граница сосредоточении ориентируется очень максимально вероятной одиночной мощностью технологических установок при предоставленном уровне становления техники и финансовым эффектом, конкретным при сравнении воздействия позитивных и негативных моментов сосредоточении [14].

Общим способом определения размера предприятия является численность рабочих. По законодательству РФ предприятия делятся на мелкие (до 50 человек в штате), средние (до 500 человек), крупные (до 1000 сотрудников) и очень крупные (1000 и более сотрудников). Соответственно этим закрепленным показателям владелец или руководитель компании может классифицировать свое предприятие по численности работников. Но этот метод является довольно примитивным и не несет в себе никаких статистических показателей кроме фактической численности сотрудников и не поможет спрогнозировать необходимое количество персонала при изменении плана производства, изменения физических размеров предприятия.

Так же можно выделить два подхода. Первый из них определение планируемой численности сотрудников и второй определение размаха предприятия за счет имеющихся фактических показателей. Первый способ основывается на поставленном плане по продажам или производству перед компанией. Суть метода в том, что компания ставит перед собой задачи и далее рассчитывает какой ресурс рабочих ей понадобится для выполнения этого плана. Данный метод характерен в основном для молодых компаний, который находятся на этапе становления, либо для торговых и снабженческих компаний. Но при этом требует от руководителя умения рассчитать общие трудозатраты для выполнения поставленного плана и правильно распределить рабочие обязанности и задачи между сотрудниками. Второй метод определения численности персонала за счет получения данных о фактическом выпуске продукции. То есть руководитель зная трудозатраты на одну единицу продукции и зная общи объем выпуска продукции может рассчитать свой фактический штат сотрудников. Бесспорным преимуществом данного метода является то что при наличии статистических данных о зависимости количества сотрудников и объема производимой продукции в определенный период времени, руководитель предприятия может прогнозировать и регулировать количество сотрудников в зависимости от плана продаж или производства.

* 1. Факторы определяющие размер предприятия

Характеристики масштаба фирмы в одно время считаются и показателями для его измерения. В зависимости от аспекта измерения можно отметить количественный, качественный и комбинированный подходы к определению масштаба фирмы. Большая доля в процессе исследования применяет количественный подход, базирующийся на применении характеристик размера продаж (годовой оборот), количество занятых, балансовая цена активов или же ведущих фондов. Ключевым достоинством количественных определений считается удобность их применения.

Качественные методы определения масштаба фирмы предопределяет внедрение высококачественных критериев. Плюсом высококачественного подхода считается учет широкого диапазона свойственных различным фирмам критериев, таких как, система менеджмента, система контроля производительности, система мотивации и т.д. Главным недостатком данного метода считается сложность его использования, обусловленная трудностью доступа к внутрифирменной информации для определения аналогичных данных. Вполне вероятно дополнение высококачественного метода определения количественными показателями.

Наилучшим размером фирмы станет тот, который гарантирует наибольшие итоги при наименьших расходах.

Любое предприятие развивается, но некоторые руководители неумело проводят процесс развития предприятия, заключается это в увеличении компании по количественным параметрам, при этом не развивая качественный показатель. В следствии чего происходит падение качества продукции, ухудшение дисциплинированности рабочих, недостаточное управление качеством.

К факторам, оказывающим воздействие на выбор рационального размера фирмы, относятся множество показателей, разберем некоторые из них. На мой взгляд одним из основополагающих факторов является сфера в которой работает предприятие, так например компания в сфере металлургии априори будет больше, чем хлебопекарный цех, как по физическому размеру, площади занимаемой производством так и по количеству персонала. Следующим фактором является объем спроса на продукцию компании. В зависимости от объема спроса на продукцию той или иной компании ее структура будет перестраиваться и будет изменяться ее размер. Соответственно чем выше спрос, тем больше товара необходимо производить компании, тем больше требуется рабочих.

Рассмотрим фактор характера выпускаемой продукции. Данный фактор может влиять на размер предприятия двумя способами. Первый заключается в объеме спроса, то есть если компания выпускает специфическую продукции, то и спрос на нее не обязательно будет велик, или же наоборот предприятие выпускает товары массового потребления, что обеспечивает ей высокий оборот товаров. Второй заключается в том, что если предприятие выпускает специфические товары, то возможно, что эти товары высокотехнологичны и требуют сложного многоступенчатого производства, что влечет за собой потребность иметь большой штат сотрудников или же наоборот компания производит простые товары на автоматизированном оборудовании, что позволяет сэкономить на рабочей силе.

На размер предприятия оказывает фактор источников сырья и рынок сбыта. В зависимости от вида сырья, его количества и места поступления в штат могут потребоваться сотрудники, которые будут заниматься приемом материалов и передачей их в производство. А так же размещение рынка сбыта может влиять на размер предприятия, так как если компания занимается сбытом самостоятельно, то ей потребуются сотрудники, которые будут заниматься доставкой товара до места сбыта.

Фактор инновационности и автоматизации производства определяет на какую долю техника заменит человеческий труд, и какая доля работников будет занята обслуживанием данного оборудования.

Так же упомянем такие факторы, как компетентность руководства, конкурентоспособность продукции, уровень организации производства и труда, производительность труда, ресурс оборудования, график рабочего времени и многое другое.

Оптимальный размер фирмы определяется с учётом критериев транспортировки сырья, материалов и готовой продукции, критериев её реализации и употребления, трудности управления, общественных критериев.

Главная задача при выборе целесообразных размеров компаний, чтобы из ряда вероятных размеров компаний для выпуска предоставленной продукции взять тот, который разрешает получить лучшие финансовые характеристики.

1.3 Методика анализа и оценки оптимального размера предприятия

В практике часто применяют методологию планирования «от достигнутого уровня» [16, с. 43]. Согласно данному подходу, численность рабочих в плановом периоде (Чпл) рассчитывают следующим образом:

= \* (/), (1)

где Чб - среднесписочная численность трудящихся в базисном

периоде человек;

Iq - индекс изменения объема производства в плановом периоде;

Iw - индекс роста производительности труда.

Плановая численность производственных работников на

нормируемой работе определяется исходя из трудоемкости продукции:

= /(\* ), (2)

где Тп. н - плановая нормативная трудоемкость, нормо-час;

Фр. в - полезный годовой фонд времени одного рабочего, час;

Кв. н - планируемый коэффициент выполнения нормы.

Поэтому, рассчитав по формуле среднегодовой показатель, в

отдельный период времени предприятие имеет возможность

испытать нехватку количества, или ее излишек.

Впрочем, принципиально знать не только спектр колебаний количества трудящихся (от наибольшей потребности до минимальной), но и длительность периода, для которого свойственен избыток или же нехватка персонала.

Лишь впоследствии чего можно расчитывать вопрос о комплекте сотрудников в согласовании со среднегодовой потребностью и способах регулировки образующихся рассогласований.

Нужно принимать во внимание и характер связи конфигурации, размера производства и количества сотрудников: как данные два процесса увязаны во времени, всякий ли раз за регрессом (или за ростом) производства незамедлительно идет пропорциональная перемена количества или же перемена показателя количества случается через конкретный промежуток времени, т. е. с конкретным временным сдвигом.

Обоснование подъема производительности труда на множестве действующих российских предприятиях выполняется по этапам. При этом расчет исполняется исходя из потребности экономии числа работающих по всем этапам подъема производительности труда [15, с. 33]. В данном случае численность сотрудников предприятия в плановом периоде может быть определена по формуле:

= \* + Э, (3)

где Чпл - среднесписочная плановая численность работающих, человек;

Э - общее изменение (уменьшение –«-», увеличение – «+»)

исходной численности работающих, человек.

Этот способ расчета общей потребности фирмы в рабочей силе имеет возможность быть применим лишь для действующих компаний с размеренным, мягким показателем производственной программы. Он неприменим для возобновления формируемых компаний и объектов, а еще для компаний с колебаниями производственной программы и структуры работающих. Более четким и обоснованным, в том числе и для возобновления формируемых компаний и объектов, считается способ определения планового количества сотрудников фирмы прямым методом.

При планировании численности рабочих определяют явочный и среднесписочный состав:

Чяв = Тр / (Тсм \* Dn \* S \* Квн), (4)

где Тр - трудоемкость производственной программы, нормо-час;

Тсм - длительность рабочей смены или сменный фонд рабочего

времени одного сотрудника, час;

S – количество рабочих смен в сутки;

Dn - количество суток работы предприятия в плановом периоде.

Расчет по коэффициенту среднесписочного состава и по

планируемому проценту невыхода на работу:

Чсп = Чяв \* Ксп, (5)

где Ксп - коэффициент среднесписочного состава.

Данный коэффициент рассчитывают как:

Ксп=Fn / f, (6)

где Fn - номинальный фонд рабочего времени (число календарных

рабочих дней);

f - действительный фонд времени работы одного сотрудника

(планируемое количество рабочих дней).

Исходные данные для определения численности рабочих:

− производственная программа;

− норма времени, выработки и обслуживания;

− номинальный (реальный) бюджет рабочего времени за год;

− мероприятие по сокращению затраты труда и т. д.

Планирование персонала должно определять:

– сколько персонала и какой квалификации нужно в будущем;

– как привлечь нужный и сократить излишний персонал,

учитывая социальный аспект;

– как применять сотрудников в соответствии с их способностью;

– как целенаправленно содействовать развитию

персонала, приспосабливать его знание к изменяющемуся требованию;

– какой затраты потребует планируемое кадровое мероприятие.

Можно отметить методы [12, с. 78]:

1. Институциональный.

С позиции данного метода планирование персоналом рассматривается как «разная работа всевозможного субъекта, которая направлена на реализацию цели стратегического развития предприятия и выполнение тактической задачи по более действенному использованию занятых на предприятии работников»

[4, с. 34].

1. Содержательный (функциональный).

«Базируется на выделении функции планирования персоналом, его цели и задачи функционирования в рамках организации», он демонстрирует «какое воздействие, процесс должны быть совершенны для того, чтобы добиться данной цели» [4, с. 111].

Таким образом, стратегия работы с персоналом должна быть воплощена в конкретную форму.

Персонал – это личный состав или сотрудники учреждения, предприятия, которые составляют группу по профессиональному или иному признаку.

Персонал считается обязательной частью всякой организации, т. к. каждая организация − это взаимодействие людей, которые соединены совместной целью.

Основная цель планирования потребности в персонале − это обеспечение предприятия нужной рабочей силой при минимизации издержки.

Обоснование подъема производительности труда на множестве деятельных российских предприятиях выполняется по этапам.

2 Анализ и оценка степени оптимальности размера предприятия ПАО «Отисифарм»

2.1 Финансово-экономическая характеристика ПАО «Отисифарм»

В качестве объекта исследования выбрана фармацевтическая компания «Отисифарм»

Адрес: Россия, 123317, Москва, Тестовская улица, д. 10, ДЦ «Северная Башня», подъезд 1, этаж 12.

Отрасль экономики, где работает организация: Фармацевтический бизнес.

ПАО «Отисифарм» – является крупнейшей компанией на российском фармацевтическом рынке безрецептурных препаратов по представленности препаратов в основных терапевтических категориях.

Миссия компании – обеспечить защиту здоровья и повысить качество жизни населения страны. Компания применяет современные подходы и новейшие разработки для создания лекарств с целью улучшения здоровья и самочувствия пациентов.

Цель компании – сделать препараты доступными и безопасными для всех нуждающихся в них пациентов.

ПАО «Отисифарм» сегодня и основные показатели деятельности.

− ПАО «Отисифарм» было зарегистрировано 23 декабря 2013 г., начиная с 1 апреля 2014 г. «Отисифарм» приступила к самостоятельной операционной деятельности.

− С 30 декабря 2014 г. акции Компании находятся в открытом обращении на ПАО «Московская Биржа ММВБ-РТС» (далее - Московская биржа).

− На сегодняшний день ПАО «Отисифарм» принадлежат исключительные права более чем на 250 товарных знаков.

− Выручка Компании в 2016 году - 26,8 млрд. рублей, 50%-ный прирост к 2015 году.

− В 2016 году ПАО «Отисифарм» было единственной компанией в топ-10 розничного фармацевтического рынка России, которая увеличила свою долю рынка по сравнению с 2015 годом (с 5,5% до 6,3%).

График 1 – Экономические показатели

Анализируя основные экономические показатели компании, приведенные в графике 1 мы делаем вывод, что компания наращивает объемы продаж по сравнению с прошлыми годами.

Таблица 1 содержит обзор результатов деятельности за отчетный период (2016 год) и сравнительной информации за 2015 год в абсолютных значениях и в процентах к объему реализации.

Консолидированная выручка «Отисифарм» за 2016 год составила 26,8 млрд. рублей (2015 год: 17,8 млрд. рублей) с приростом в 50,0% по отношению к объему в денежном выражении в 2015 году.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Млн. руб. | 2016 | Доля в выручке, % | 2015 | Доля  в выручке,  % | 16/15 |
| Выручка | 26760,6 | 100 % | 17845,1 | 100 % | +50 % |
| Себестоимость | 9151,6 | 34,2 % | 5896,4 | 33 % | +55,2 % |
| Валовая прибыль | 17609,0 | 65,8 % | 11948,7 | 67 % | +47,4 % |
| Коммерческие расходы | 8065,3 | 30,1 % | 7009,1 | 39,3 % | +15,1 % |
| Административные расходы | 513,4 | 1,9 % | 430,0 | 2,4 % | +19,4 % |
| Прочие доходы | 227,4 | 0,8 % | 991,4 | 5,6 % | 77,1 % |
| Прочие расходы | 810,8 | 3,0 % | 920,4 | 5,2 % | 11,9 % |
| Операционная прибыль | 8446,9 | 31,6 % | 4580,6 | 25,7 % | +84,4 % |
| Доходы по процентам | 185,1 | 0,7 % | 55,2 | 0,3 % | +235,3 % |
| Расходы по процентам | 180,0 | 0,7 % | - | - | - |
| Прибыль до налогообложения | 8452,0 | 31,6 % | 4635,8 | 26 % | +82,3 % |
| Налог на прибыль | 2253,2 | 8,4 % | 957,7 | 5,4 % | +135,3 % |
| Чистая прибыль | 6198,8 | 23,2 % | 3678,1 | 20,6 % | +68,5 % |
| EBITDA | 9608,6 | 35,9 % | 5607,4 | 31,4 % | +71,4 % |

Таблица 1 – результаты деятельности за отчетный период 2016 год

Себестоимость продукции.

В таблице 2 приведены данные о себестоимости продукции.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Млн. руб. | 2016 | Доля в выручке, % | 2015 | Доля в выручке, % | 16/15 |
| Материалы | 2025,1 | 22,1 % | 1283,6 | 21,8 % | +57,8 % |
| Продукция сторонних производителей | 2604,6 | 28,5 % | 1243,5 | 21 % | +109,5 % |
| Стоимость услуг связанных сторон по контрактному производству | 3252,1 | 35,5 % | 2333 | 39,6 % | +39,4 % |
| Амортизация нематериальных активов | 1147,9 | 12,5 % | 1024,4 | 17,4 % | +12,1 % |
| Прочие расходы | 121,9 | 1,4 % | 11,9 | 0,2 % | +924,4 % |
| Итог себестоимости | 9151,6 | 100 % | 5896,4 | 100 % | +55,2 % |

Таблица 2 – себестоимость

Коммерческие расходы

Коммерческие расходы Группы составили 8 065,3 млн. руб. (2015 год: 7 009,1 млн. руб.). Увеличение расходов по сравнению с 2015 годом составило 15,1%. Состав коммерческих расходов и основные причины увеличения в 2016 году представлены следующим: Увеличение затрат на рекламу и маркетинг на 7,4% по сравнению с 2015 годом связано с планами по увеличению продаж и расширению портфеля продукции (в том числе вводом новинок и усилению позиций на рынке). В 2016 году сумма этих затрат составляла 4 685,8 млн. руб. или 58,1% (2015 год: 4 364,6 млн. руб. или 62,3%) от общей суммы коммерческих расходов. Затраты на рекламу и маркетинг в основном включают прямые расходы, связанные с рекламой препаратов Группы в различных СМИ (ТВ, радио, интернет и пресса). Агентское вознаграждение, начисленное АО «Фармстандарт» как агенту в рамках агентского договора по реализации продукции, увеличилось на 48,2% и составило за 2016 год 1 721,5 млн. руб. или 21,3% (2015 год.: 1 161,3 млн. руб. или 16,6%) от общей суммы коммерческих расходов. Причиной роста агентского вознаграждения является увеличение продаж в 2016 году. Расходы на оплату труда персоналу, занятому в маркетинге и продвижении, увеличились по сравнению с 2015 годом на 9,3% и составили 1 155,5 млн. руб. или 14,3% (2015 год: 1 056,8 млн. руб. или 15,1%) от общей суммы коммерческих расходов. Основные причины роста: расширение штата, в т. ч. связанное с расширением портфеля продукции и плановая индексация заработной платы по итогам 2015 года. Прочие расходы, представляющие сумму 502,5 млн. руб. или 6,3% (2015 год: 426,4 млн. руб. или 6,0%) от общей суммы коммерческих расходов, включают в основном арендные платежи по складским площадям и арендуемым автомобилям, командировочные и представительские расходы, расходы на обслуживание, текущий ремонт и роялти, уплаченные за некоторые патенты и товарные знаки, не принадлежащие Группе. Основные причины роста связаны с увеличением арендуемых складских помещений, увеличением стоимости аренды транспорта, произошедшим в связи с обновлением парка арендуемых автомобилей, приобретенных аренда- тором по более высоким ценам, сфор- мировавшимся после существенного ослабления курса национальной валюты в 2014-2016 гг., а также увеличение объемов продаж продукции, подразумевающей уплату роялти за товарные знаки не принадлежащие Группе, инфляционный рост цен и увеличение расходов на обучение персонала.

Административные расходы

Административные расходы, понесенные Группой в сумме 513,4 млн. руб. ( 2015 г.: 430,0 млн. руб. )

Прочие доходы и прочие расходы

За 2016 год чистые прочие расходы Группы составили 583,4 млн. руб. в сравнении с 71,0 млн. руб. чистых прочих доходов в 2015 году.

Данное изменение в основном связано с признанием чистого убытка по курсовым разницам в сумме 500,9 млн. руб. в 2016 году в сравнении с чистым доходом по курсовым разницам в сумме 147,9 млн. руб., признанным в 2015 году. Помимо этого, в 2016 году выросли расходы на исследования до 58,0 млн. руб. с 16,9 млн. руб. в 2015 году и расходы по банковским комиссиям до 39,6 млн. руб. в 2016 году с 1,1 млн. руб. в 2015 году. Это связано с ростом количества проводимых разработок в Компании и открытием кредитной линии Сбербанка РФ в 2016 году, получение которой предусматривало выплату комиссий банку.

Операционная прибыль

Консолидированная операционная прибыль Группы по итогам 2016 года составила 8 446,9 млн. руб. (2015 год: 4 580,6 млн. руб.), операционная рентабельность составила 31,6% (2015 год: 25,7%).

Все данные приведены на графике 2.

График 2 – Доходы и расходы ПАО «Отисифарм»

Структура персонала.

В 2016 году основная деятельность в сфере управления персоналом была направлена на достижение долгосрочных целей и реализацию общей стратегии Общества путем формирования и развития конкурентных преимуществ в области персонала.

В фокусе внимания Общества находились вопросы повышения требований к кандидатам, мотивации сотрудников, увеличения профессионального потенциала команды и эффективности труда.

В соответствии с бизнес-моделью Общества основными подразделениями являются отделы Маркетинга и Продвижения. По состоянию на 31.12.2016 в ПАО «Отисифарм» списочная численность персонала составила 826 сотрудников, из них в отделах Маркетинга — 32 сотрудника, в отделах Продвижения — 573 сотрудника, согласно информации содержащейся в

графике 3.

График 3 – численность персонала

В течении 2016 года было принято 126 новых сотрудников.

В Компании постоянно совершенствуется система оценки персонала. Она используется при отборе внешних и внутренних кандидатов, определении потребности персонала в обучении, создании индивидуальных планов развития по результатам оценки компетенций, тестировании знаний по итогам обучения, оценке результатов работы, в том числе на этапе адаптации.

Адаптация новых сотрудников – один из важных процессов в системе управления персоналом. С целью систематизации мероприятий по вхождению в должность в 2016 году внедрена процедура постановки задач на период адаптации и подведения итогов срока испытания для административного персонала. Для медицинских представителей создана электронная программа адаптации, обеспечивающая новому сотруднику поэтапное изучение методических материалов. Управляемый процесс адаптации новых сотрудников позволяет быстрее освоить должностные обязанности и корпоративные стандарты качества, а процесс подведения итогов испытательного срока – выявить недостатки процедуры адаптации и совершенствовать инструменты и методы для повышения ее эффективности.

В 2016 году работниками службы по работе с персоналом на этапе увольнения проводились собеседования и анкетирование сотрудников, что позволило удержать часть персонала, а также получить обратную связь от каждого увольняющегося сотрудника по ряду вопросов, начиная от условий работы до психологического климата в коллективе.

Компания предоставляет широкий пакет компенсаций и социальных льгот.

Социальный пакет включает в себя служебные льготы: автомобиль; компенсация затрат на использование автомобиля; мобильная связь; парковка; компенсация представительских расходов.

А также различные социальные льготы, такие как: добровольное медицинское страхование; страхование от несчастных случаев и болезней; страхование от несчастных случаев во время деловых поездок; страхование выезжающих за пределы постоянного места жительства; материальная помощь; компенсация стоимости путевок в детские оздоровительные лагеря; новогодние подарки для детей работников; награждение памятными подарками лучших сотрудников.

Вопросам обеспечения благоприятных и безопасных условий труда

ПАО «Отисифарм» уделяет самое пристальное внимание. Безопасность сотрудников − основная составляющая корпоративной социальной ответственности Компании. В 2016 году регулярно проводились мероприятия по охране труда, в том числе обучение персонала правилам безопасного труда, направленные на предупреждение профессиональных заболеваний и производственного травматизма.

* 1. Анализ внешних и внутренних факторов определяющих размер предприятия.

В Фармацевтическом бизнесе очень важен фактор размера предприятия, количества персонала, так как ранок крайне изменчив и избыток или недостаток квалифицированного персонала ведет к потере прибыли. Рассмотрим несколько факторов определяющих количество персонала. Первым является рыночное положение компании. По результатам 2016 года объем рынка лекарственных средств и биологически активных добавок в России составил 1,2 трлн. рублей (или 5,7 млрд. упаковок), что на 8% больше аналогичного показателя прошлого года. Средняя цена за одну упаковку составила 214 руб., что на 5% больше показателя 2015 года. ПАО «Отисифарм» на российском рынке безрецептурных препаратов ведет деятельность во всех лидирующих категориях рынка, которые в совокупности составляют около 72% рынка. Стратегический подход «Отисифарм» к продвижению и развитию портфеля собственных препаратов позволяет Компании удерживать лидирующую позицию в крупнейших категориях и развивать свой потенциал в новых сегментах. В большинстве терапевтических сегментов «Отисифарм» входит в тройку компаний лидеров. Большинство сегментов, в которых представлена Компания, демонстрируют динамику выше среднерыночной. Компании всегда необходимо быть в курсе рыночной ситуации того или иного субъекта, в котором она ведет деятельность, так как регулярно изменяется количество медицинских и аптечных сотрудников, которые собственно и являются тем связующим звеном между производителем лекарственных средств и пациентом, потому что при любых обстоятельствах они являются теми, кто назначит или предложит тот или иной препарат какой либо компании. И так как компания заинтересована в том, что бы рекомендовали именно её группу препаратов, она обязана проводит различные мероприятия для увеличения продаж, а именно: совершать прямые визиты к врачам мед. учреждений для представления им того или иного препарата, его свойств, плюсов перед конкурентами и побочных эффектах; проводить тренинги по продаже лекарственных препаратов для провизоров-фармацевтов; проводить различные акции для сотрудников аптек, по типу сверх выполнения продаж, за что сотрудники получают разного рода презенты. Проведение всех этих мероприятий ложится на плечи сотрудников отдела продвижения. Соответственно делаем вывод, что рыночное положение компании и рыночная ситуация определяет размер компании через поставленный план продаж, в зависимости от которого определяется штат сотрудников, который будет осуществлять визиты, тренинги и так далее, а так же от непосредственного количества медицинских и аптечных сотрудников, которых нужно охватить в целях повышения их знаний о компании и препаратах.

Следующим фактором определяющим размер предприятия является количество населения, его платежеспособность и уровень заболеваемости (заболевания характерные для отдельных регионов, сезонные заболевания). Как препарат не рекламируй, если его будет некому покупать, то в его рекламе нет никакого смыла. В данном случае компания очень четко отслеживает покупательную способность населения, его численность и его заболеваемость. Компания досконально изучает виды заболеваний, вспышки которых происходят в том или ином субъекте РФ. Например для южного района и центральной России компания делает упор на противоаллергические препараты, препараты от простуды. В восточных и северных регионах, компания ориентирована на противовирусные препараты в сезон эпидемиологической опасности. Исходя из этого перед сотрудниками работающими в разных областях нашей страны стоят разные задачи по уровню продаж различных препаратов. Например количество медицинских и аптечных сотрудников задействованных в подавлении вспышек вирусных инфекций гораздо больше, чем врачей аллергологов, соответственно для осведомления врачей о новых противовирусных препаратов требуется большее количество сотрудников нежели сотрудников отдела продвижения для аналогичной работы, но только в сфере аллергических заболеваний. Так было определено влияние количества населения и уровеня заболеваемости на размер предприятия.

* 1. Анализ и оценка оптимального размера предприятия

На момент рассмотрения предприятия, по моему мнению, оно находится в оптимальном состоянии. На это указывают те факты, что компания является лидером по продаже безрецептурных препаратов на что указывает график 4, имеет одну из самых низких себестоимостей, на единицу продукции, что подтверждается данными из таблицы 3, одну из самых дешевых отпускных цен за единицу продукции, обладает всеми возможностями для мотивирования своих сотрудников и обеспечивать их всем необходимым для работы.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Млн. руб. | 2016 | Доля в выручке, % | 2015 | Доля в выручке, % | 16/15 |
| Материалы | 2025,1 | 22,1 % | 1283,6 | 21,8 % | +57,8 % |
| Продукция сторонних производителей | 2604,6 | 28,5 % | 1243,5 | 21 % | +109,5 % |
| Стоимость услуг связанных сторон по контрактному производству | 3252,1 | 35,5 % | 2333 | 39,6 % | +39,4 % |
| Амортизация нематериальных активов | 1147,9 | 12,5 % | 1024,4 | 17,4 % | +12,1 % |
| Прочие расходы | 121,9 | 1,4 % | 11,9 | 0,2 % | +924,4 % |
| Итог себестоимости | 9151,6 | 100 % | 5896,4 | 100 % | +55,2 % |

Таблица 3 – Себестоимость продукции

Доли рынка, занимаемые компаниями-лидерами (Тор - 10)

График 4 – положение компаний на рынке фармацевтического бизнеса.

Тот факт, что руководство компании не ставило перед собой задачи увеличения количества персонала, а деятельность была направлена на достижение долгосрочных целей и реализацию общей стратегии Общества путем формирования и развития конкурентных преимуществ в области персонала. В фокусе внимания Общества находились вопросы повышения требований к кандидатам, мотивации сотрудников, увеличения профессионального потенциала команды и эффективности труда.

Рассматривая средний класс персонала, который состоит из зонального менеджера, регионального менеджера, медицинских и фармацевтических представителей и является основной движущей силой продаж, отметим, что компания находится в оптимальном положении по общим стандартам ведения фармацевтического бизнеса, то есть в подчинении зональных менеджеров находится до 10 региональных менеджеров, в подчинении региональных менеджеров находится от 15 до 35 медицинских и фармацевтических представителей, и количество медицинских и фармацевтических представителей позволяет при любых обстоятельствах совершать от двух до шести визитов к одному и тому же врачу или фармацевту в месяц, что является хорошим показателем.

Общество ориентировано на рост сотрудников внутри компании и поддерживает мотивацию работников на профессиональное развитие, а существующие системы оценки, обучения и развития персонала обеспечивают возможности и условия для профессионального и карьерного роста.

3 Основные мероприятия по оптимизации размера предприятия

ПАО «Отисифарм»

В ходе анализа данных мы выяснили, что ПАО «Отисифарм» пристально следит за сезонностью заболеваний, но при этом не предпринимает мер по оптимизации продаж препаратов для купирования того или иного сезонного заболевания. В связи с этим предлагаю заранее перед началом волн сезонных болезней нанимать по аутсорсингу сотрудников на должности медицинских и фармацевтических представителей, которые будут осуществлять таргетированное посещение медицинских и фармацевтических сотрудников для наращивания продаж сезонных препаратов. Данная мера позволит не отвлекать основной штат сотрудников от продвижения базовых всесезонных препаратов, будет поддерживать нормальное количество визитов к медицинским и фармацевтическим сотрудникам, что не позволит конкурентам вклиниться со своими предложениями и переманить част клиентов. Так же эта мера позволит усилить влияние на 20% ключевых клиентов, а они по правилам фармацевтического бизнеса могут дать до 80% продаж. Еще одним плюсом данного предложения является экономия в будущем на штате сотрудников. В случае если в компании возникает потребность в срочном порядке переключиться на рынок сезонных препаратов, то компания либо переключает на сезонные препараты свой основной штат и при этом теряет продажи базовых всесезонных препаратов, либо нанимает дополнительно сотрудников в штат, а это в свою очередь создает ряд проблем таких как: проведение полноценного собеседования, оформление всей документации по правилам принятия нового сотрудника в штат, идет потеря времени на стажировку нового сотрудника, а в последующем, после окончания сезонного заболевания сотрудники оказываются не нужными, так как при распределении медицинских и фармацевтических представителей на визиты, получается, что на одного представителя получается слишком мало медицинских сотрудников, а соответственно компания заплатит в несколько раз больше за ту же самую работу при меньшей эффективности каждого сотрудника.

Стратегия привлечения сотрудников по аутсорсингу влечет за собой некоторые риски, но для их минимизации следует крайне ответственно подходить к выбору поставщика данной услуги. Но даже с учетом наличия идеального поставщика, сотрудникам будет сложно сразу влиться в новую компанию с незнакомой конъюнктурой, но это будет нести меньшие финансовые потери, так как процесс нахождения нового штатного сотрудника более время и труда затратный.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Важная задача передового шага становления торговли – создание одобрительных условий для действенной работы торговых компаний.

Совершенствование характеристик работы компаний торговли во многом находится в зависимости от масштаба фирмы и рынка. При этом действенный (оптимальный) размах фирмы считается объектом пристального интереса, как практических сотрудников, так и научных работников – экономистов.

Для действенного функционирования всякой организации нужно высококачественное управление персоналом. Управление людьми включает обеспечение сотрудничества между всеми членами трудового коллектива, кадровую политику, изучение, информирование, мотивацию сотрудников и иные значимые составные части работы руководства.

Из вышеизложенного следует, что прежде чем принять решение о расширении масштаба, предприятие нужно оценить положительные и отрицательные стороны этого наращивания. Наращивание масштаба фирмы за счет подъема размеров продаж имеющихся продуктов или же расширения ассортимента реализуемых изделий и предложений можно реализовать или переменой нескольких применяемых ресурсов при постоянстве других, или переменой в одно время всех применяемых ресурсов. Стратегия подъема торговой фирмы во многом ориентируется его экономическими вероятностями. Как правило, в короткосрочном периоде предприятие пробует извлечь наибольшую выгоду от различия между переменными и неизменными расходами, которое считается почвой для разграничения 2-ух временных интервалов: кратковременным и длительным. Расширение объемов фирмы при повышении одних расходов по отношению к другим, постоянным расходам случается в короткосрочном периоде. При этом сплошная численность реализуемой продукции, как правило, возрастает. Наращивание размеров работы фирмы в короткосрочном периоде приводит к понижению потерь на единицу реализуемой продукции, что связано с разной динамикой неизменной и переменной части расходов. Впрочем, впоследствии конкретного этапа в итоге добавления расходов получаемый прирост розничного денежного отношения постепенно минимизируется, то есть, начинает работать закон убывающей доходности или же отдачи. Предпосылкой сокращения добавочной доходности считается сокращение числа фиксированных ресурсов по отношению к новым "порциям" изменяющихся ресурсов. Таким образом, закон убывающей доходности, заявляет, что при нескончаемом повышении числа конкретного фактора изготовления (при других постоянных условиях) прирост максимального дохода вначале возрастает, а вслед за тем минимизируется.

С целью максимизации выгоды торговое предприятие надлежит избирать технологию, которая минимизировала бы потери воззвания всякого избранного им размера. Хозяйственная работа фирмы торговли является действенной только в случае, когда его размер продаж считается очень максимально вероятным при применении буквально конкретных размеров ресурсов. Любое предприятие и в том числе и цельные ветви при всякой финансовой системе желают к достижению подходящих объемов, применяя при этом познание беспристрастных финансовых закономерностей и используя их на практике.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Алексейчева Е. Ю. Экономика организации (предприятия): Учебник для бакалавров / Е. Ю. Алексейчева, М. Магомедов. - М.: Дашков и К, 2016. - 292 c.
2. Арзуманова Т. И. Экономика организации: Учебник / Т. И. Арзуманова, М. Ш. Мачабели. - М.: Дашков и К, 2016. - 240 c.
3. Архипова Н. И. Управление персоналом организации. Краткий курс для бакалавров / Н. И. Архипова, О. Л. Седова. - М.: Проспект, 2016. - 224 c.
4. Барышникова, Н. А. Экономика организации: Учебное пособие для СПО / Н. А. Барышникова, Т. А. Матеуш, М.Г. Миронов. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 191 c.
5. Баскакова, О. В. Экономика предприятия (организации): Учебник / О. В. Баскакова, Л. Ф. Сейко. - М.: Дашков и К, 2015. - 372 c.
6. Клочкова, Е. Н. Экономика организации: Учебник для СПО / Е. Н. Клочкова, В. И. Кузнецов, Т. Е. Платонова. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 447 c.
7. Кнышова, Е. Н. Экономика организации: Учебник / Е. Н. Кнышова, Е. Е. Панфилова. - М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 336 c.
8. Коробкин, А. З. Экономика организации отрасли: Учебное пособие / А. З. Коробкин. - Минск: Изд-во Гревцова, 2015. - 288 c.
9. Коршунов, В. В. Экономика организации (предприятия): Учебник и практикум для прикладного бакалавриата / В. В. Коршунов. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 407 c.
10. Лопарева, А. М. Экономика организации (предприятия): Учебно-методический комплекс / А. М. Лопарева. - М.: Форум, НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 400 c.
11. Мокий, М. С. Экономика организации: Учебник и практикум. / М. С. Мокий. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 334 c.
12. Орлова, И. В. Планирование персонала (для бакалавров) / И. В. Осипова, Е. Б. Герасимова. - М.: КноРус, 2017. – 678 c.
13. Осипова, И. В. Экономика организации (предприятия) (для бакалавров) / И. В. Осипова, Е. Б. Герасимова. - М.: КноРус, 2015. - 280 c.
14. Пошерстник, Н. В. Экономика и планирование в организации / Н. В. Пошерстник. - М.: КноРус, 2015. - 320 c.
15. Растова, Ю. И. Экономика организации (предприятия): Учебное пособие / Ю. И. Растова, С. А. Фирсова. - М.: КноРус, 2015. - 280 c.
16. Сапожникова, Н. Г. Экономика организации (предприятия) (СПО)Учебник для ССУЗов / Н. Г. Сапожникова, Я. Н. Куницина. - М.: КноРус, 2015. - 408 c.
17. Сафронов, Н. А. Экономика организации (предприятия): Учебник для ср. спец. учебных заведений / Н. А. Сафронов. - М.: Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 256 c.
18. Сергеев И. В. Экономика организации (предприятия): учебник и практикум для прикладного бакалавриата / И. В. Сергеев, И. И. Веретенникова. – Москва: Юрайт, 2015. – 510 с.
19. Сергеев, И. В. Планирование персонала: Учебник и практикум для прикладного бакалавриата / И. В. Сергеев, И. И. Веретенникова. - Люберцы: Юрайт, 2015. - 511 c.
20. Третьяк, Л. А. Экономика сельскохозяйственной организации: Учебное пособие / Л. А. Третьяк, Н. С. Белкина. - М.: Дашков и К, 2015. - 396 c.
21. ПАО «Отисифарм» Анализ и оценка руководством финансового положения и результатов деятельности. Годовой отчет 2016.