

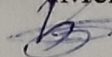
Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра економіки підприємства та виробничого менеджменту

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

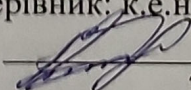
на тему:

Удосконалення організаційно-економічного механізму управління
приватного акціонерного товариства «Інфузія»

Виконав студент 2-го курсу, групи 1 МПОУ-22м
спеціальності 073 – «Менеджмент»

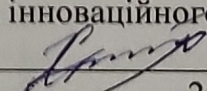
 Безпалий К.В.

Керівник: к.е.н., доц. кафедри ЕПВМ

 Нікіфорова Л.О.

_____ 2023 р.

Опонент: к.е.н., доцент кафедри фінансів
та інноваційного менеджменту ВНТУ

 Руда Л.П.

_____ 2023 р.

Допущено до захисту
Завідувач кафедри ЕПВМ
к.е.н., проф. Лесько О.Й.


_____ 12.12 2023 р.

Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту і інформаційної безпеки
Кафедра економіки підприємства та виробничого менеджменту
Освітній ступень магістр
Спеціальність 073 «Менеджмент»







ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри ЕПВМ
к.е.н., професор
Лесько О.Й.
« 16 » 10 2023 р.

ЗАВДАННЯ
НА МАГІСТЕРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТА
Безпалого Кирила Валерійовича

- 1. Тема роботи:** «Удосконалення організаційно-економічного механізму управління приватного акціонерного товариства «Інфузія»».
керівник роботи: Нікіфорова Лілія Олександрівна, к.е.н., доцент каф. ЕПВМ
затверджені наказом вищого навчального закладу від «18» вересня 2023 р. №247.
- 2. Строк подання студентом роботи:** до «01» грудня 2023 р.
- 3. Вихідні дані до роботи:** фінансова звітність ПрАТ «Інфузія»; методичні вказівки, підручники, навчальні посібники, статті, електронні ресурси.
- 4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки:** вступ, теоретико-методичні засади удосконалення організаційно-економічного механізму управління підприємством в розрізі збутової діяльності, передумови формування організаційно-економічного механізму управління збутовою діяльністю підприємства, основні принципи формування організаційно-економічного механізму управління збутовою діяльністю, методи оцінки визначення ефективності організаційно-економічного механізму управління збутовою діяльністю, рекомендації з удосконалення організаційно-економічного механізму управління збутовою діяльністю підприємства.
- 5. Перелік графічного матеріалу:** Визначення організаційно-економічного механізму. Означення поняття «збутова діяльність» в економічній літературі. Тракткування змісту поняття «програма виробництва та реалізації продукції». Основні чинники впливу на формування організаційно-економічного механізму збутової діяльності підприємства. Чинники впливу на формування організаційно-економічного механізму управління збутовою діяльністю підприємства. Алгоритм розробки збутової стратегії підприємства. Концептуальна схема організаційно-економічного механізму розробки та прийняття антикризових маркетингових рішень. Динаміка основних техніко-економічних показників діяльності ПрАТ. Основні показники балансу. Показники рентабельності. Коефіцієнти фінансової діяльності підприємства.

Показники ефективності використання персоналу. Структура орг управління. Матриця SWOT-аналізу. Рекомендації щодо удосконалення управління щодо удосконалення управління інтегративним розвит підприємства з використанням сучасних цифрових технологій. Удоскона організаційна структура управління підприємством. Механізм формування збутової стратегії підприємства в розрізі організаційно-економічного механізму Комерційний ефект. Моделювання чутливості прибутку підприємства.

6. Консультанти розділів роботи:

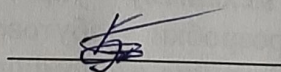
Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання Прийняв
Розділ 1	Нікіфорова Л.О., доцент каф. ЕПВМ	16.10.23 	01.12.23 
Розділ 2	Нікіфорова Л.О., доцент каф. ЕПВМ	16.10.23 	01.12.23 
Розділ 3	Нікіфорова Л.О., доцент каф. ЕПВМ	16.10.23 	01.12.23 

7. Дата видачі завдання 16.10.2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

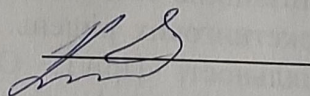
№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітки
1	Розділ 1 Теоретико-методичні засади удосконалення організаційно-економічного механізму управління підприємством в розрізі збутової діяльності	вересень-жовтень	
2	Розділ 2 Аналіз фінансово-економічної діяльності приватного акціонерного товариства «Інфузія»	жовтень	
3	Розділ 3 Рекомендації та пропозиції	листопад	
4	Здача оформленої роботи на кафедрі	листопад-грудень	

Студент



Безпалій К.В.

Керівник роботи



Нікіфорова Л.

АНОТАЦІЯ

УДК 005:658.8

Безпалый К.В. Удосконалення організаційно-економічного механізму управління приватного акціонерного товариства «Інфузія».

Магістерська кваліфікаційна робота зі спеціальності 073 – менеджмент, освітня програма – менеджмент підприємств, організацій і установ, Вінниця: ВНТУ, 2023. 88 с.

На укр. мові. Бібліогр.: 58 назв; рис.: 28; табл.: 10.

У магістерській кваліфікаційній роботі розглянуто теоретико-методичні засади удосконалення організаційно-економічного механізму управління підприємством в розрізі збутової діяльності, досліджено передумови формування організаційно-економічного механізму управління збутовою діяльністю підприємства, проаналізовано методи оцінки визначення ефективності організаційно-економічного механізму управління збутовою діяльністю.

Досліджено економічну діяльність приватного акціонерного товариства «Інфузія», розраховано економічну ефективність діяльності підприємства, проведено аналіз збутової діяльності підприємства в розрізі організаційно-економічного механізму управління.

Розроблено рекомендації щодо удосконалення організаційно-економічним механізмом управління збутовою діяльністю на ПрАТ «Інфузія».

Ключові слова: управління, організаційно-економічним механізмом, підприємство, збут, маркетинг, алгоритм, моделювання тощо.

A B S T R A C T

Bezpalyy K.V. Improvement of the organizational and economic management mechanism of the private joint-stock company "Infuziya".

Master's thesis on specialty 073 - management, educational program - management of enterprises, organizations and institutions, Vinnytsia: VNTU, 2023. 88 p.

In Ukrainian speech Bibliography: 58 titles; Fig.: 28; tab.: 10.

In the master's qualification work, the theoretical and methodological principles of improving the organizational and economic mechanism of enterprise management in terms of sales activity were considered, the prerequisites for the formation of the organizational and economic mechanism for managing the enterprise's sales activity were investigated, and the methods of assessing the effectiveness of the organizational and economic mechanism for managing sales activity were analyzed.

The economic activity of the private joint-stock company "Infuziya" was studied, the economic efficiency of the enterprise was calculated, and the sales activity of the enterprise was analyzed in terms of the organizational and economic management mechanism.

Recommendations have been developed to improve the organizational and economic mechanism of sales activity management at PJSC "Infuziya".

Keywords: management, organizational and economic mechanism, enterprise, sales, marketing, algorithm, modeling, etc.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В РОЗРІЗІ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	
1.1 Сутність організаційно-економічного механізму та передумови його формування в розрізі збутової діяльності підприємства.....	7
1.2 Основні принципи формування організаційно-економічного механізму управління збутовою діяльністю	21
1.3 Методи оцінки визначення ефективності організаційно-економічного механізму управління збутовою діяльністю.....	31
Висновок до розділу 1.....	35
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРИВАТНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «ІНФУЗІЯ»	
2.1 Аналіз основних економічних показників діяльності приватного акціонерного товариства «Інфузія».....	37
2.2 Аналіз збутової діяльності підприємства в розрізі організаційно-економічного механізму управління.....	50
2.3 Аналіз загальної системи менеджменту приватного акціонерного товариства «Інфузія».....	54
Висновки до розділу 2.....	58
РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	
3.1 Обґрунтування вибору стратегії розвитку ПрАТ «Інфузія».....	60
3.2 Рекомендації з удосконалення організаційно-економічного механізму управління збутовою діяльністю підприємства та макетування нової оргструктури.....	64
3.3 Розрахунок економічного ефекту та моделювання прибутку підприємства.....	70
Висновок до розділу 3.....	74
Висновки.....	76

Список використаних джерел	80
Додаток А. Перевірка на антиплагіат.....	85
Додаток Б. Технічне завдання	86
Додаток В. Фінансова звітність підприємства. Форма 1.....	87
Додаток Г. Фінансова звітність підприємства. Форма 2.....	102
<i><u>Додаток Д. Ілюстративний матеріал</u></i>	

ВСТУП

Удосконалення організаційно-економічного механізму управління є актуальним завданням, яке визначає необхідність пошуку та реалізації оптимальних стратегій для ефективного функціонування підприємств у сучасних умовах глобалізації та стрімкого технологічного розвитку. В умовах зростаючого конкурентного тиску, швидких змін у ринкових умовах і високого темпу інновацій, впровадження новаторських підходів до управлінської діяльності стає вирішальним чинником для забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Даний аспект є актуальним не лише на рівні окремого підприємства, а й на рівні економіки в цілому, оскільки вдосконалення управлінського механізму впливає на загальний економічний розвиток та сприяє створенню умов для стійкого зростання продуктивності та конкурентоспроможності. Враховуючи вищезазначені виклики, наукове дослідження та розробка нових стратегій організаційно-економічного управління є надзвичайно важливими для успішного функціонування сучасних організацій.

Серед наукових праць, у яких досліджена дана тема, треба відмітити внесок таких зарубіжних та вітчизняних класиків, як Котлер П., Наумова О.В., Антофій Н.М., Файоль Г., Друкер П., Балабанова Л.В., Холод В.В., Мартин О.М., Лагоцька Н.З., Макдоналд М. та багато інших.

Метою даної роботи є обґрунтування теоретичних та практичних засад щодо удосконалення організаційно-економічного механізму управління підприємством в розрізі його збутової діяльності.

В рамках поставленої мети вирішувалися наступні завдання:

1. Дослідити теоретичні засади удосконалення організаційно-економічного механізму управління підприємством в розрізі збутової діяльності у сучасних умовах.

2. Провести фінансово-економічний аналіз діяльності ПрАТ «Інфузія» з метою визначення його фінансового стану.

3. Здійснити аналіз збутової діяльності підприємства в розрізі організаційно економічного механізму управління.

4. Розробити рекомендації щодо удосконалення організаційно-економічного механізму управління підприємством.

5. Розрахувати економічний ефект від розроблених пропозицій.

6. Здійснити моделювання отриманих результатів за три роки.

Об'єктом дослідження є напрями та шляхи удосконалення організаційно-економічного механізму управління підприємством.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних та науково-методичних положень щодо удосконалення організаційно-економічного механізму управління підприємством в розрізі збутової діяльності.

Новизна проведених досліджень полягає в тому, що було розроблено організаційно-економічний механізм управління збутовою діяльністю підприємства, який на відміну від існуючих, враховує запропонований алгоритм побудови антикризової маркетингової стратегії.

Методи дослідження. В роботі використовувалися такі наукові методи: при вивченні економічних явищ і процесів – метод системного аналізу і синтезу; при встановленні взаємозв'язків між теоретичними узагальненнями та зробленими висновками – абстрактно-логічний метод; для ілюстрації висновків дослідження – табличний та графічний методи; для визначення показників стану та ефективності економічної діяльності на підприємстві – методи порівняння та узагальнення. В роботі також використовувалися методи економічного аналізу, методи зіставлення та інші.

Інформаційною базою для виконання магістерської кваліфікаційної роботи є навчальні підручники та посібники, Закони України, нормативні документи Кабінету Міністрів України та інших міністерств і відомств, матеріали наукових конференцій, монографії та статті у наукових журналах, виступи науковців на конференціях, бухгалтерська та фінансова звітність ПрАТ «Інфузія», інформаційні ресурси Інтернет.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що основні положення даного дослідження можуть стати теоретичним підґрунтям і практичними рекомендаціями щодо удосконалення організаційно-економічного механізму управління підприємством і розрізі збутової діяльності. Використання розробленого механізму дозволить підприємству набути конкурентних переваг і покращить фінансові результати діяльності підприємства у відносно короткий термін.

Самостійність виконання роботи. Робота виконана автором самостійно під керівництвом наукового консультанта, якого призначила кафедра ЕПВМ, і є завершеною працею. Теоретична частина роботи зроблена з використанням наукових праць інших дослідників та матеріалів Інтернет. Практична частина роботи зроблена на матеріалах досліджуваного підприємства.

Апробація результатів. За результатами виконаної кваліфікаційної роботи підготовлені тези на міжнародну конференцію [1].

Пояснювальна записка магістерської кваліфікаційної роботи складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури, який налічує 58 джерел та 5 додатків. Текст пояснювальної записки викладений на 88-ми сторінках (основний – на 84 сторінках), в 10 таблицях та на 28 рисунках. Магістерська кваліфікаційна робота виконана відповідно до методичних вказівок Вінницького національного технічного університету ВНТУ [2] та кафедри економіки підприємства та виробничого менеджменту ЕПВМ [3].

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В РОЗРІЗІ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1 Передумови формування організаційно-економічного механізму управління збутовою діяльністю підприємства в розрізі електронної комерції

Організаційно-економічний механізм - це система методів, інструментів, процедур та структур, яка використовується для управління та організації діяльності підприємства або організації з метою досягнення певних цілей і завдань. Організаційно-економічний механізм включає в себе такі елементи, як планування, координація, контроль, регулювання, а також розподіл ресурсів (фінансових, матеріальних, людських) для забезпечення ефективності та ефективності діяльності.

Цей механізм допомагає забезпечити оптимальне використання ресурсів, визначити ролі та відповідальність працівників, створити систему мотивації та стимулювання працівників, а також забезпечити виконання стратегічних та тактичних завдань організації.

Організаційно-економічний механізм є важливим елементом управління, який дозволяє досягнути успіху та конкурентну перевагу на ринку.

Визначення організаційно-економічний механізм може мати різні визначення в залежності від контексту і дисципліни [4,5]. Ось кілька визначень цього терміну в різних аспектах [6,7]:

1. Управління: Організаційно-економічний механізм - це система методів та інструментів, які використовуються для планування, координації, контролю та регулювання діяльності організації з метою досягнення стратегічних та оперативних цілей.

Це визначення базується на роботах таких науковців, як Фредерік Тейлор, Генрі Фейоль, Пітер Друкер та інших учених в галузі управління [8-10].

2. Економіка: Організаційно-економічний механізм - це сукупність економічних, правових, інституційних та організаційних відносин, які забезпечують функціонування економічних систем та регулюють виробництво та розподіл ресурсів.

Такий підхід до визначення використовується в економічній науці, і його розвиток пов'язаний з трудами економістів, які досліджують роль інститутів у суспільному розвитку.

3. Маркетинг: Організаційно-економічний механізм в маркетингу - це система стратегій та інструментів, які застосовуються для планування та управління маркетинговою діяльністю підприємства з метою досягнення конкурентної переваги.

Визначення базується на концепціях маркетингу, розроблених Філіпом Котлером та іншими маркетинговими ученими.

4. Організаційно-економічний механізм в збутовій діяльності визначається як система методів, процедур, інструментів та організаційних структур, призначених для планування, координації, контролю та оптимізації процесів, пов'язаних із збутом продукції або послуг. Його основна мета полягає в забезпеченні ефективного взаємодії із клієнтами та ринками, задоволенні потреб споживачів, збільшенні обсягів продажів та підвищенні прибутковості підприємства.

Цей механізм охоплює багато складових, включаючи:

Стратегічне планування збуту: Розробка довгострокових планів і тактичних стратегій для досягнення цілей збуту.

Маркетингові дослідження: Збір та аналіз інформації про ринок, конкурентів і споживачів для прийняття обґрунтованих рішень.

Продаж і комунікації: Організація процесу продажу, реклами, PR і інших форм взаємодії з клієнтами.

Ціноутворення: Визначення оптимальних цін на товари або послуги, що забезпечують конкурентоспроможність та прибутковість.

Дистрибуція і логістика: Управління постачанням, зберіганням, транспортуванням та розподілом продукції.

Співпраця з партнерами: Розвиток відносин з партнерами та постачальниками з метою взаємовигідних угод.

Клієнтське обслуговування: Забезпечення високої якості обслуговування клієнтів та вирішення їхніх питань та скарг.

Моніторинг і аналітика: Збір та аналіз даних з метою вдосконалення стратегії збуту та прийняття дієвих кроків.

Організаційно-економічний механізм важливий для успішності будь-якого підприємства, оскільки ефективна збутова діяльність дозволяє задовольняти потреби клієнтів, збільшувати обсяги продажів та отримувати прибуток.

Ці чотири складові взаємодіють і вирішують різні завдання, але разом вони утворюють комплексний механізм, необхідний для успішної діяльності підприємства фармацевтичної галузі.

1. Управління встановлює стратегічні напрямки та координує дії всіх підрозділів.

2. Економіка забезпечує раціональне використання ресурсів і фінансову стійкість.

3. Маркетинг допомагає впроваджувати продукцію на ринок і пристосовувати її до потреб споживачів.

4. Організаційно-економічний механізм в збутовій діяльності фокусується на вивченні та задоволенні потреб клієнтів, забезпечуючи ефективну роботу всієї ланці збуту.

Такий підхід дозволяє створити інтегровану систему, де кожен елемент відіграє свою роль у досягненні стратегічних цілей підприємства, зокрема в галузі фармації.

Серед вищенаписаного важливість організаційно-економічного механізму в збутовій діяльності визначається через його ключову роль у взаємодії з клієнтами та на ринку. Ця складова фокусується на вивченні та задоволенні потреб клієнтів, що має вирішальне значення для успішної діяльності

фармацевтичного підприємства. Організаційно-економічний механізм в збутовій діяльності забезпечує ефективну роботу всієї ланці збуту, що включає в себе логістику, роботу з партнерами та взаємодію з клієнтами.

Ця складова допомагає підприємству адаптуватися до вимог ринку, підтримувати високий рівень обслуговування клієнтів, а також виявляти нові можливості та тенденції. Важливість організаційно-економічного механізму в збутовій діяльності полягає в його здатності визначати стратегії збуту, формувати асортиментну політику та забезпечувати ефективну взаємодію з ринком для досягнення конкурентних переваг і успіху на ринку фармацевтичних послуг.

Тому далі проаналізуємо сутність поняття «збутова діяльність» підприємства. На основі вивчення праць низки економістів [18], можна зазначити, що в науковій літературі існують різні погляди на поняття «збутова діяльність». Одні автори трактують їх як синоніми, інші вказують на деяку відмінність цих категорій [19]. Наведемо різні думки економістів з цього приводу та проаналізуємо їх (див. табл. 1.1).

На наш погляд, більшість трактувань сутності «збутова діяльність» є надто ускладненими, різноплановими, охоплює багато інших економічних понять і тому є важкими для сприйняття та використання у практичній роботі менеджера.

Тому, аналізуючи висловлювання економістів, наведені в таблиці 1.1, можна зробити висновок, що більш доцільним є тлумачення поняття «збутова діяльність» у широкому та у вузькому значенні. В широкому розумінні це поняття означає процес, що охоплює всі операції, починаючи з виходу продукції за межі підприємства-виробника та закінчуючи передачею цієї продукції покупцеві. Тобто, у широкому розумінні, збутова діяльність – це процес навантаження, транспортування, складування, регулювання запасів продукції, доробки продукції, просування продукції від виробника до оптових і роздрібних покупців; це передпродажна підготовка, упакування і реалізація продукції з метою задоволення потреб покупців і отримання на цій основі прибутку.

Таблиця 1.1 – Означення поняття «збутова діяльність» в економічній літературі

Автор	Трактування
Балабанова Л.В. [23]	Діяльність підприємства по доведенню товарів від виробника до споживачів
Ямкова О.М. [21]	Комплекс процедур просування готової продукції на ринок (формування попиту, отримання і обробка замовлень, комплектація і підготовка продукції до відправки покупцям, відвантаження продукції на транспортний засіб і транспортування до місця продажу або призначення) і організація розрахунків за неї (встановлення умов і здійснення процедур розрахунків із покупцями за відвантажену продукцію)
Кальченко А.Г. [20]	Процес організації товарного обміну готової продукції з метою одержання прибутку
Лук'янець Т.І. [24]	Процес просування готової продукції на ринок та організація товарного обміну з метою одержання прибутку
Швецов Ю. [25]	Перетворення виробничих товарів і послуг у гроші
Белінський П.І. [26]	Процес просування готової продукції на ринок та організації товарного обміну з метою отримання прибутку.
Хрупович С.Є. [27]	Процес організаційно-економічних операцій, що містить маркетинговий аспект (дослідження й аналіз кон'юнктури ринку, визначення обсягів збуту, вибір та управління каналами розподілу) та логістичний аспект (транспортування, складування, управління запасами, обслуговування замовлень) і здійснюється з метою досягнення економічних результатів від реалізації продукції споживачам та створення позитивного іміджу підприємства на ринку.
Лагоцька Н.З. [28]	Це діяльність щодо планування, реалізації і контролю за фізичним переміщенням матеріалів і готових виробів від виробників до споживачів з метою задоволення запитів споживачів і отримання прибутку
Н.В.Терент'єва [19]	Це цілеспрямована організаційно-економічна діяльність, спрямована на збільшення реалізації товарів та послуг шляхом врахування виробничого потенціалу, технологічного циклу продукції, інноваційної складової діяльності підприємства, маркетингового плану, логістичних зв'язків, механізмів сервісної підтримки, пріоритетів зовнішньоекономічної діяльності підприємства відповідно до стратегічного плану розвитку підприємства, забезпечуючи двосторонній зв'язок підприємства з бізнес-партнерами та бізнес-інфраструктурою
Мартин О.М. [22]	Це постійні контакти зі споживачами, формування і розвиток ділових відносин з ними; це тісний зв'язок з елементами маркетингу: це дослідження ринку товарів, прогнозування попиту, планування асортименту продукції, цінова політика, рекламна діяльність тощо; це організація процесу просування, поширення, стимулювання, обміну товарів на гроші тощо
Котлер П. [29]	Персоніфікований, безпосередній і двосторонній процес здійснення контактів і переконань з метою досягнення певних результатів і насамперед збільшення продажу продукції на певному сегменті ринку
Ключник А.В. [30]	Це цілісна сукупність форм і методів управління процесом реалізації виробленої продукції в результаті перетворення товарів у гроші з урахуванням задоволення запитів споживачів і отримання запланованого прибутку.

Вузьке трактування поняття «збутова діяльність» акцентує увагу тільки на взаємовідносинах продавця і покупця, це процес, що охоплює тільки фінальну частину — безпосередню передачу прав власності на продукцію від продавця до кінцевого покупця (посередника). Тобто збутова діяльність у вузькому значенні (продаж, реалізація) є процесом безпосереднього спілкування продавця і покупця, спрямованим на реалізацію продукції виробника споживачу з метою отримання виробником певного (запланованого) прибутку.

Переважна більшість фахівців підкреслює значний вплив збутової діяльності на результати діяльності будь-якого підприємства. Зокрема, А.В.Ключник [30] висуває такі аргументи на підтвердження даного висновку, які наведено нами на рис. 1.1.

<p>У сфері збуту остаточно визначаються результати усіх зусиль підприємства, спрямованих на розвиток виробництва та отримання максимального</p>	<p>Під час збуту продукції підприємство має змогу точніше виявити та вивчити потреби споживачів</p>
<p>Збутова діяльність продовжує процес виробництва, беручи на себе доробку товарів та їх підготовку до продажу (сортування, фасування, упакування) тощо</p>	<p>Пристаюючи збутову діяльність до попиту покупців, створюючи їм максимальні вигоди до, під час і після придбання товарів, виробник має значно більше шансів перемогти в конкурентній боротьбі</p>

Рисунок 1.1 – Вплив збутової діяльності на результатів діяльності виробничого підприємства [30]

Дійсно, тільки продавши продукцію і отримавши прибуток, підприємство-виробник досягає кінцевої мети: витрачені ресурси перетворюються у грошову форму, що дозволяє виробнику знову повторити цикл виробництва цієї продукції.

Аналізуючи вищесказане, можна зробити висновок, що збутова діяльність досить тісно взаємодіє з іншими видами діяльності підприємства, починаючи від виробництва продукції і закінчуючи її передачею споживачеві. Іншими словами, збутова діяльність є частиною комерційної діяльності. Тому доцільним, на наш погляд, є встановлення конкретного змісту робіт, характерних саме для збутової діяльності будь-якого підприємства.

Для цього проведемо дослідження таких понять, як: а) функції збутової діяльності; та б) структуру збутової діяльності (тобто склад блоків, які складають цю діяльність); Так, в [31] пропонується такий перелік основних функцій збутової діяльності (див. рис. 1.2).

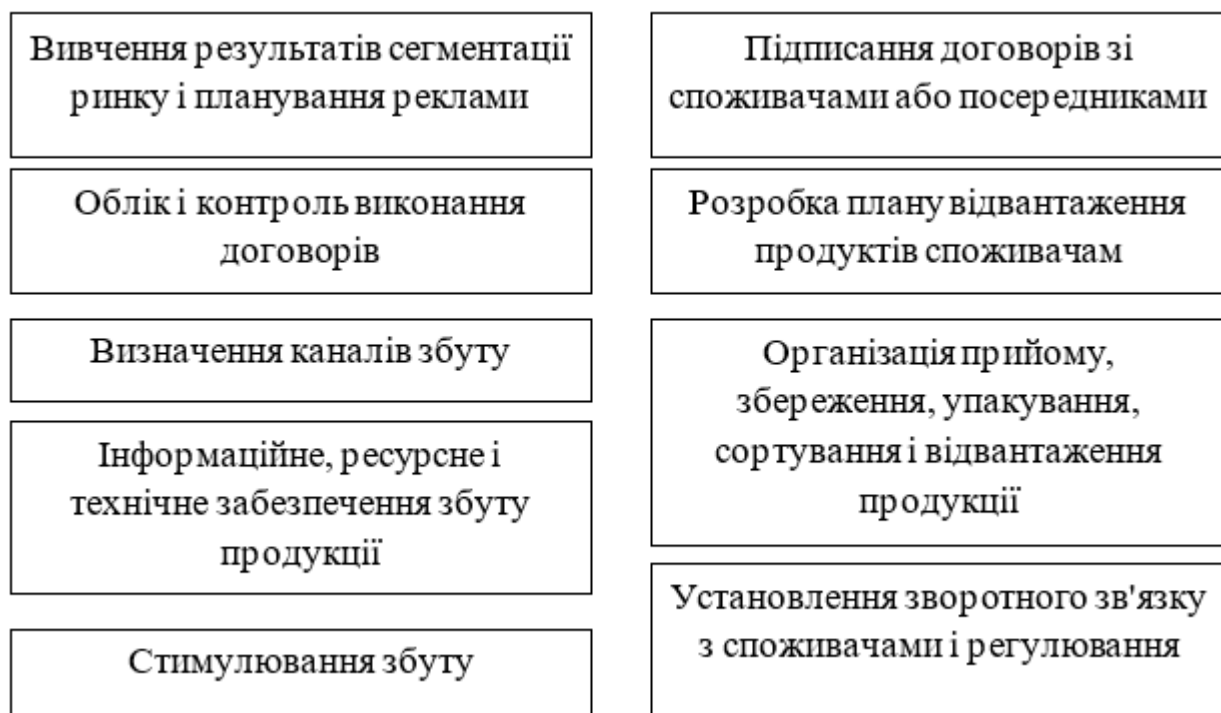


Рисунок 1.2 – Основні функції збутової діяльності за [31]

Особливістю переліку функцій збутової діяльності, наведених на рис. 1.3, є те, що збуту продукції, виготовленої на підприємстві, повинні передувати маркетингові дослідження, які включають вивчення ринку, в тому числі споживачів і конкурентів, сегментацію і вибір цільового сегмента, розробку

товарної та комунікаційної політики підприємства. Окрім того, в сучасних умовах виробник продукції зобов'язаний постійно проводити аналіз ефективності збуту, розробляти і впроваджувати нові, більш ефективні форми збуту продукції. В іншому дослідженні [32] наводиться дещо інша сукупність функцій збутової діяльності (див. рис. 1.3):

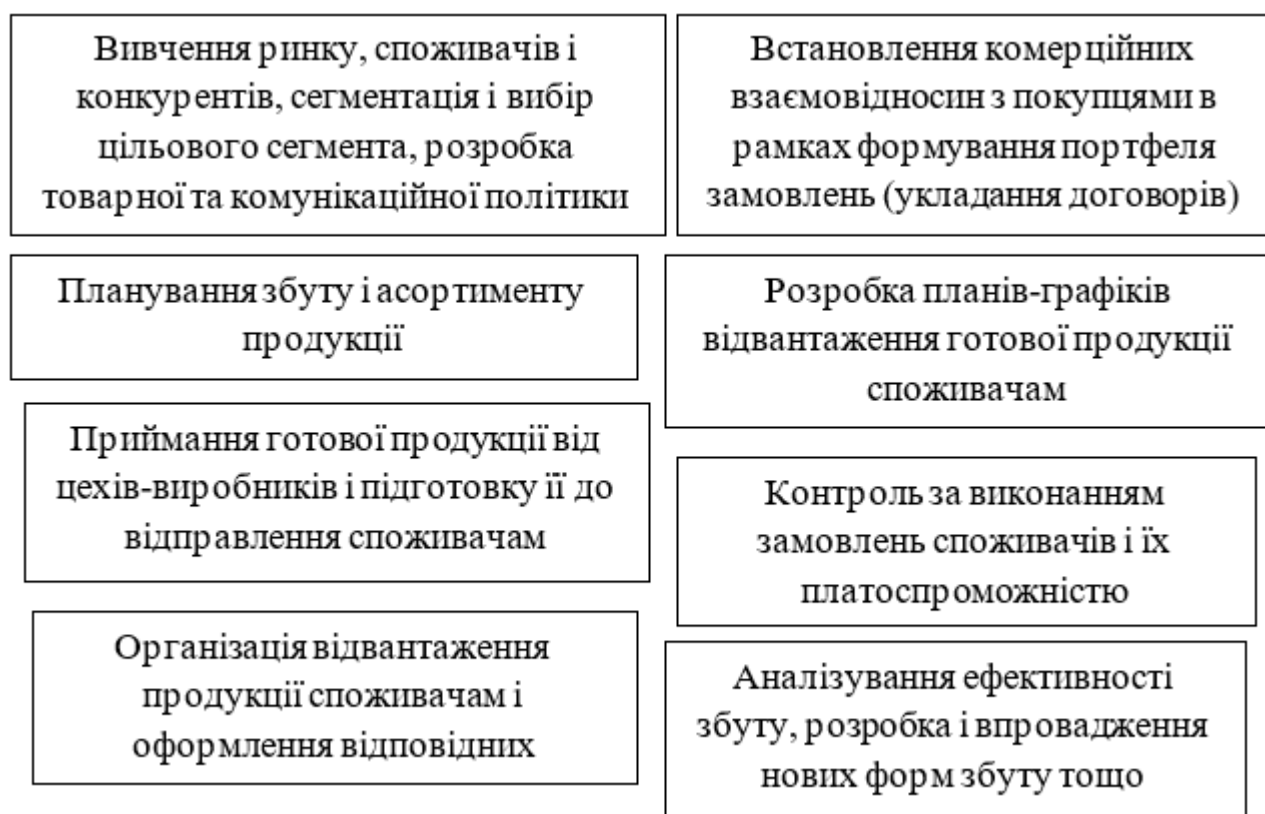


Рисунок 1.3 – Основні функції збутової діяльності за [32]

Ще більш розгорнута система функцій збутової діяльності підприємства наведена в [33], де всі функції збутової діяльності поділені на три основних блоки: функції планування, функції організування та функції контролю і регулювання (див. рис. 1.4.).

Аналіз інформації, наведеної на рис. 1.2, 1.3 та 1.4 показує, що перелік питань, з якими стикається підприємство при організації збутової діяльності, та перелік задач, які потрібно при цьому розв'язувати, є досить великим та різноплановим, що вимагає від підприємств системної роботи із налагодження

ефективної роботи та взаємодії всіх підрозділів, які мають справу з цією діяльністю.



Рисунок 1.4 – Основні функції збутової діяльності за [33]

У самому блоці збутової діяльності «розподіл» фахівці виокремлюють дві основні складові: «просування продукції» та «поширення продукції» [39]. Як зазначається в [40], «просування (promotion)» – це будь-яка форма повідомлення, яка використовується підприємством для інформації, переконування чи нагадування споживачам про свої товари та послуги. Головною метою процесу просування є забезпечення зростання попиту на продукцію підприємства. Основні задачі процесу «просування продукції» наведено нами на рис. 1.5.

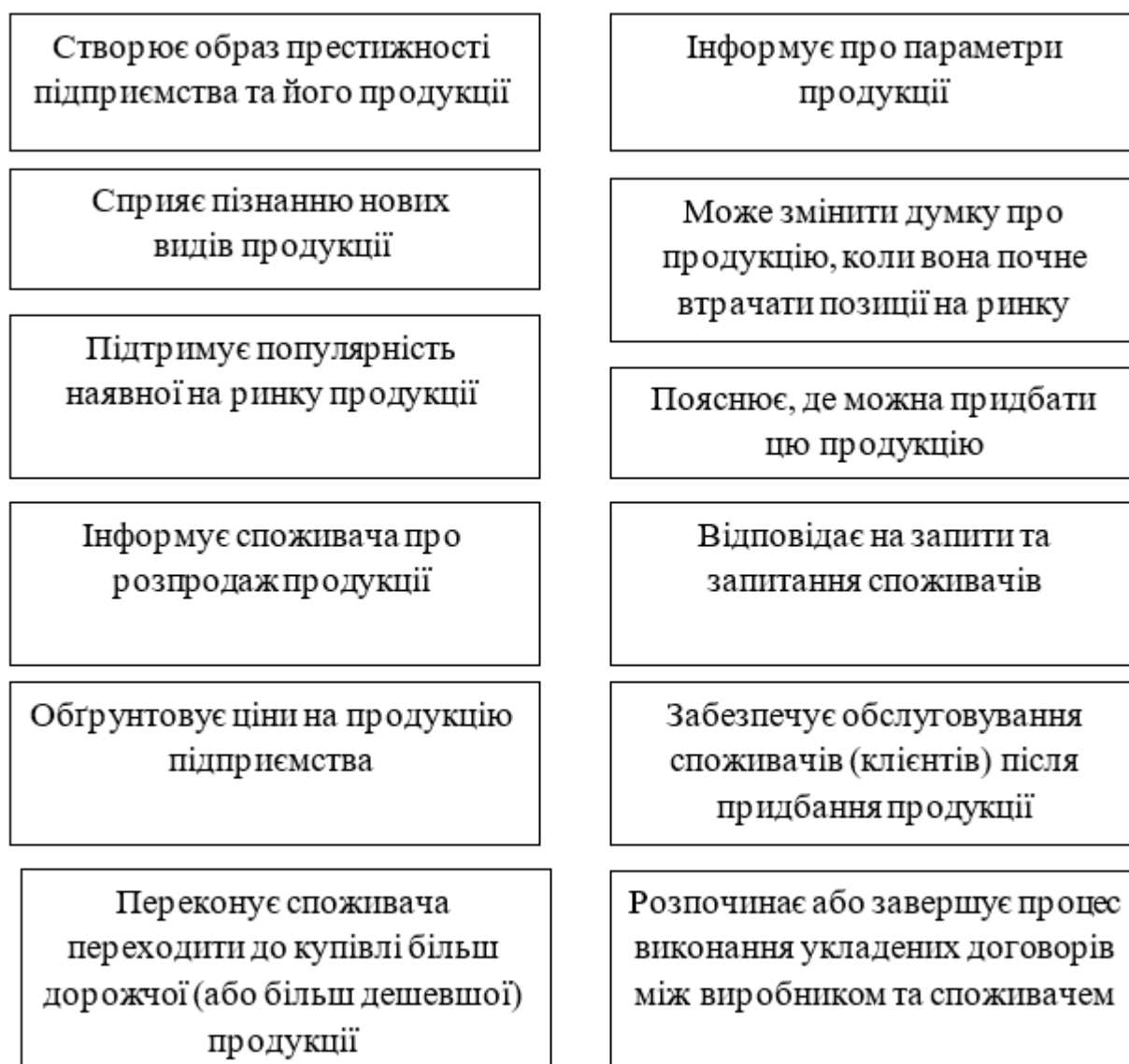


Рисунок 1.5 – Основні функції блоку «просування продукції»

Вибір того чи іншого методу поширення своєї продукції залежить від сформованих на ринку умов і стратегії самого підприємства.

Будь-який канал збуту виконує певний набір функцій, необхідних для здійснення процесу обміну продукцією між підприємствами-виробниками і споживачами [41, 42] (див рис. 1.7)/



Рисунок 1.6 – Основні функції каналів збуту продукції

Обрання того чи іншого каналу збуту передбачає той чи інший розподіл функцій між учасниками обміну. Одним із ключових питань при організації мережі збуту продукції є питання, хто саме з учасників каналу збуту буде виконувати ці функції.

І нарешті, останньою складовою збутової діяльності є блок «реалізація» продукції (див. рис. 1.5). Реалізацією продукції є процес продажу продукції

споживачам, а моментом реалізації є надходження коштів від споживача (замовника, платника) за отриману ним продукцію на розрахунковий рахунок підприємства [37].

Аналізуючи низку літературних джерел [43-45], нами встановлено, що основними складовими даного блоку є стимулювання збуту та застосування спеціальних прийомів організації торговельної діяльності (якщо виробник має фірмову мережу торгівлі) – так званий мерчандайзинг.

Стимулювання збуту – це система спонукаючих засобів і прийомів, що мають, як правило, короткотерміновий характер і спрямовані на активізацію збуту продукції виробника. Всі способи стимулювання збуту поділяються на:

- стимулювання споживачів;
- стимулювання торгових посередників;
- стимулювання власного персоналу, що займається збутовою діяльністю.

Стимулювання споживачів має за мету ознайомити їх з продукцією підприємства (особливо з новинками) та підштовхнути їх до покупки. Стимулювання торгових посередників має за мету збільшення попиту на продукцію підприємства на рівні оптового та роздрібного продажу. Стимулювання власного персоналу підприємства, що безпосередньо чи опосередковано займається збутовою діяльністю, повинно заохотити його до активізації своєї роботи, підвищення її ефективності, розвитку інноваційної активності тощо.

Аналізуючи структуру збутової діяльності, яка запропонована в [36] потрібно зауважити, що, як підкреслюється в [17], успішним збут продукції підприємства буде тільки тоді, коли йому будуть передувати маркетингові дослідження, які передбачають вивчення ринку, в тому числі вивчення споживачів і конкурентів, сегментацію і вибір цільового сегмента ринку, розробку товарної та комунікаційної політики тощо, оскільки виробник в сучасних умовах повинен бути не тільки постачальником продукції, яку він виробляє, він зобов'язаний вивчати ринок та запити споживачів, проводити аналіз ефективності збуту продукції, розробляти і впроваджувати нові форми збуту продукції тощо.

Маркетинговий блок – це вивчення ринку, споживачів і конкурентів, сегментація і вибір цільового сегмента, розробка товарної та комунікаційної політики, підготовка прогнозів збуту та кон'юнктури ринку; аналіз діяльності конкурентів, розробка плану виробництва і реалізації продукції в асортиментному розрізі тощо.

Тоді, аналізуючи все викладене вище, а також керуючись рис. 1.5, нами сформовано загальний перелік основних блоків та видів робіт, які певним чином (без-посередньо або опосередковано) можна віднести до збутової діяльності підприємства (див. рисунок 1.7).

Але слід також підкреслити, що наведений на рисунку 1.7 перелік видів робіт також не можна вважати повним і остаточним, оскільки в сучасному економічному середовищі постійно відбуваються якісні зміни, які потребують внесення коректив у вищенаведений перелік.

Підсумовуючи вищесказане, а також керуючись висновками, наведеними в [46, 48], можна констатувати, що в сучасних умовах правильно організована на підприємствах збутова діяльність відіграє одну із вирішальних ролей у забезпеченні успішної роботи підприємства на певному ринку товарів та послуг, оскільки в умовах ринку визначальним в роботі будь-якого підприємства, як зазначається колективом авторів [41-48], є не виробництво тієї чи іншої продукції, а її ефективний збут. Сьогодні збут є засобом досягнення поставлених цілей підприємства і завершальним етапом виявлення смаків і переваг покупців.

Збут продукції, як підкреслюється в [16-17, 41], для будь-якого підприємства є важливим з низки причин. Так, обсяг збуту визначає всі інші показники діяльності підприємства (величину доходів та прибутку, рівень рентабельності, значення фінансових коефіцієнтів: ліквідності, платоспроможності тощо. Крім того, від результативності збуту безпосередньо залежить матеріально-технічне забезпечення виробництва необхідними ресурсами, оскільки своєчасний та ефективний збут продукції постійно поповнює підприємство потрібними обіговими коштами. Таким чином, у процесі збуту продукції остаточно

визначаються результати роботи підприємства та його можливості для подальшого розвитку.



Рисунок 1.7 – Загальний перелік основних видів блоків та робіт, які безпосередньо або опосередковано є елементами організаційно-економічного механізму формування збутової діяльності підприємства

Але, незважаючи на велике значення ефективної організації збутової діяльності для успішної роботи підприємств в сучасних умовах, більшість дослідників відзначає, що існує низка об'єктивних причин, які негативно впливають на рівень ефективності збутової діяльності підприємств. Так, в [43] виокремлюються такі основні причини:

- концентрація зусиль підприємства на продукції, що випускається, а не на попиті споживачів, внаслідок обмеження інвестиційних можливостей;

- вузький асортимент продукції, що випускається, при відсутності гнучких виробництв, впровадження яких стримується обмеженістю ресурсів;

- відсутність на підприємствах значних виробничо-технологічних резервів, включаючи резерви виробничих потужностей, фінансові ресурси, кадровий потенціал та ін.;

- короткостроковий період планування, пов'язаний з нестабільністю економічної ситуації;

- максимізація отримання прибутку в короткостроковому періоді, який не сприяє перебудові технологічного процесу на ринкову орієнтацію виробництва.

Тому підвищення ефективності організації збутової діяльності є сьогодні одним актуальних завдань вітчизняних підприємств.

1.2 Основні принципи формування організаційно-економічного механізму управління збутовою діяльністю

Як було зазначено вище, одним із основних факторів, що негативно впливає на ефективність збутової діяльності підприємства, є нестабільність економічної ситуації, що складається в країні. Якщо детальніше розглянути це питання, то можна констатувати, що в сучасній економічній літературі існує багато думок з цього приводу. Певні напрацювання з цього приводу наведено нами на рис. 1.8.

Аналіз наведених на рис. 1.8 чинників впливу на ефективність організації і управління збутовою діяльністю підприємства показує, що, по-перше, вони є

надто конкретними і різноплановими; по-друге, що перелік цих чинників є досить великим. Тому нами запропоновано використовувати більш узагальнену систему чинників впливу на ефективність організації і управління збутової діяльності підприємства, яка складається з 3-х основних частин: зовнішніх, внутрішніх та стимулюючих.

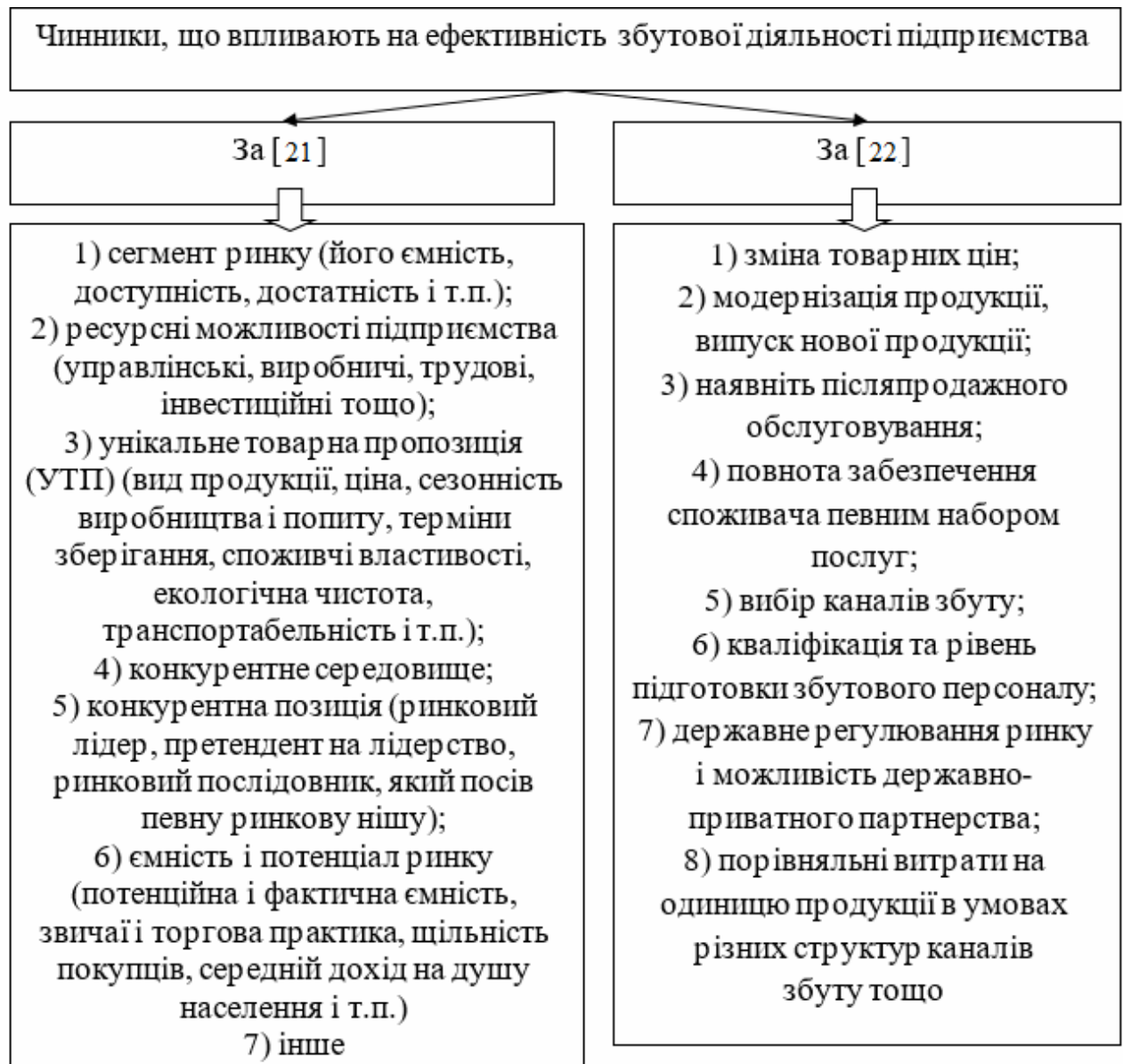


Рисунок 1.8 – Основні чинники впливу на формування організаційно-економічного механізму збутової діяльності підприємства

Розроблену нами класифікацію чинників впливу на формування організаційно-економічного механізму управління збутовою діяльністю підприємства наведено на рис. 1.9. Проаналізуємо вплив деяких вищенаведених чинників на ефективність організації та управління збутовою діяльністю на підприємстві. Так, зовнішні чинники мають безпосередній вплив на ефективність збутової діяльності, створюючи сприятливі або несприятливі умови для її функціонування. Зокрема, рівень доходів споживачів має досить вагомий вплив на ефективність збутової діяльності підприємства, оскільки визначає величину платоспроможного попиту населення, що, у свою чергу, впливає на обсяги придбання населенням тих чи інших товарів та послуг.

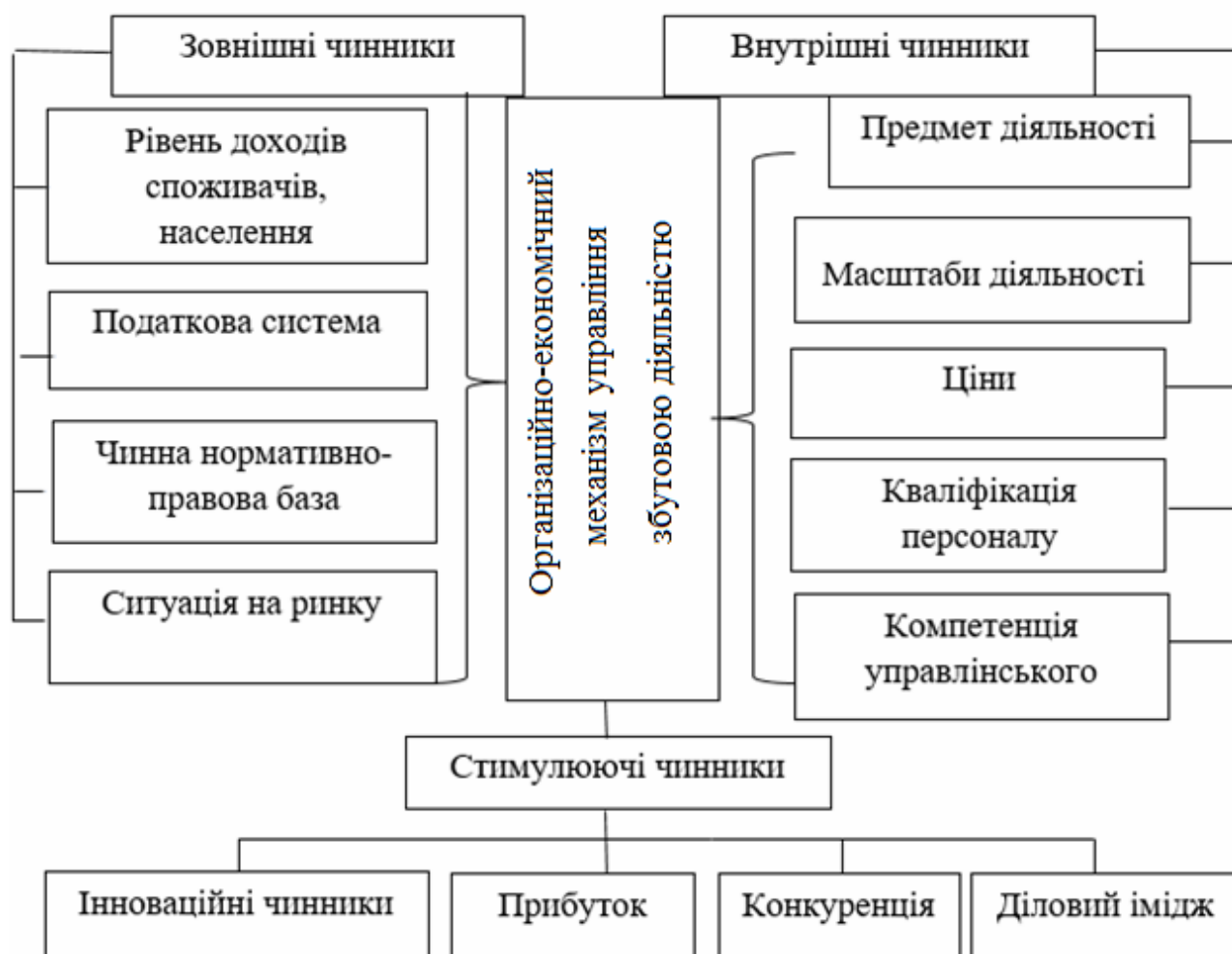


Рисунок 1.9 – Чинники впливу на формування організаційно-економічного механізму управління збутовою діяльністю підприємства

Важливою умовою і чинником розвитку збутової діяльності виступає податкова система країни: з посиленням податкового «тиску» збутова (як і будь-яка інша) діяльність підприємства знижує свою активність або часто переходить у сектор нелегальної економіки.

Значний вплив на організацію управління комерційною діяльністю мають внутрішні чинники. Так, предмет діяльності (тобто вид продукції) підприємства безпосередньо визначає форми, особливості, специфіку збутової діяльності, визначає канали збуту продукції тощо. Якщо предметом збутової діяльності є певний товар або послуга, то і комерційні операції у цьому випадку за своїм змістом і характером будуть мати ту чи іншу спрямованість.

Масштаби збутової діяльності підприємства також вимагають відповідних схем її організації. За великих масштабів діяльності використовується ширший набір каналів збуту, збільшується апарат працівників збутової служби підприємства, створюється відповідна інфраструктура.

Одним із основних чинників успішної збутової діяльності підприємства виступають ціни на його продукцію. Якщо для торговельного підприємства ціна формується за рахунок націнки до відпускної ціни виробника (постачальника) і успіх залежить від величини такої націнки, то для виробничого підприємства основу успіху складає нижча величина собівартості продукції, яка реалізується на ринку.

Значний вплив на ефективність збутової діяльності промислового підприємства чинять інноваційні процеси розвитку: нові технології, нова техніка, нові матеріали тощо. Як підкреслює Терент'єва Н.В.[19]: «власне інновації забезпечують прямий вплив на ефективність організації і управління збутовою діяльністю».

Незаперечними стимулюючими чинниками, що суттєво впливають на ефективність збутової діяльності, є величина прибутку, що його отримує підприємство від реалізації своєї продукції, рівень конкуренції в галузі, діловий імідж підприємства тощо.

Зрозуміло, що вищенаведені фактори можуть позитивним або негативним чином впливати на ефективність збутової діяльності підприємства. Підвищити ефективність збутової діяльності підприємства та унеможливити або принаймні частково нейтралізувати негативну дію зазначених вище факторів можливо шляхом створення на підприємстві ефективної системи управління збутовою діяльністю.

Як підкреслюється в [19], управління збутовою діяльністю підприємства передбачає розробку, планування, координацію, організацію та контроль за виконанням запланованих заходів з метою налагодження перспективних довготривалих стосунків з бізнес-партнерами та споживачами.

Реформи та кризові явища в економіці України призвели до значних змін умов господарської діяльності та розбалансування механізмів функціонування підприємств фармацевтичної галузі через нестабільність, невизначеність та високий ризик господарювання. Одним із ключових завдань є приведення цих механізмів до збалансованого робочого стану. Здатність планувати та реалізовувати асортиментну політику, розробляти і впроваджувати нові товарні позиції стає запорукою успішного розвитку підприємства на сучасному ринку. Для вирішення цього завдання необхідно створити систему організаційно-економічних важелів формування і запуску гнучкої, адаптивної виробничої програми підприємства, яка є основою для ефективної діяльності в умовах конкуренції та коливань ринку.

Одним із важливих складових системи управління збутовою діяльністю підприємства є розробка стратегії збутової діяльності, основними з яких є:

- базові – це такі стратегії, які визначають кінцеву мету діяльності підприємства за даних умов. До основних базових стратегій належать стратегії: виживання, стабілізації, зростання, скорочення (або згортання), ліквідації.

- Функціональними є такі стратегії, які ставляють за мету досягнення певних цілей в певних видах діяльності в рамках обраної базової стратегії. Так, в рамках обраної базової стратегії підприємство може формувати конкурентну, маркетингову, виробничу, зовнішньоекономічну, фінансову, кадрову,

інвестиційну, інноваційну, збутову стратегію тощо. Зрозуміло, що кожна із цих стратегій має бути безпосередньо пов'язана з базовою стратегією. Окрім того, всі функціональні стратегії мають бути взаємопов'язані між собою.

Як зазначається в [49], одне із провідних місць в системі стратегічного управління підприємством займає його збутова стратегія. Її призначення – організація оптимальної збутової мережі для забезпечення ефективних продажів виробленої підприємством продукції, включаючи організація транспортування продукції, проведення робіт з відвантаження і навантаження продукції, питання логістики, системи постачання, забезпечення ефективності руху продукції і т.п.

Існує декілька підходів до визначення видів збутових стратегій підприємства та їх класифікації [40, 41, 42]. Наприклад, в [14] наведено класифікацію збутових стратегій підприємства, яку показано на рис 1.10.



Рисунок 1.10 – Класифікація збутових стратегій підприємства за [14]

Зробимо пояснення наведеної на рис. 1.10 інформації. Інтенсивна стратегія передбачає застосування широкого кола посередників для максимального захоплення ринку і використовується для продукції масового споживання.

Селективна стратегія передбачає ретельний вибір каналу розподілу і вибір посередника, який відповідає певним вимогам підприємства, наприклад, таким, як професійна кваліфікація, досвід у збуті конкретної продукції, досвід виходу на певний ринки збуту тощо.

Виняткова стратегія збуту передбачає вибір підприємством вузького каналу розподілу, що складається з одного підприємства, якому підприємство реалізує свою продукцію.

Франшизна стратегія збуту являє собою один з реальних і швидких методів розвитку бізнесу для підприємств, які вже реалізувалися і у яких є бажання рухатися далі. Мета франчайзингу – грамотне ведення і просування бізнесу підприємства шляхом залучення більшої кількості нових партнерів до свого бізнесу.

Продуктова збутова стратегія підприємства спрямована на кінцевих споживачів продукції підприємства і передбачає орієнтацію виробництва на найповніше задоволення потреб цих споживачів.

Клієнтоорієнтована збутова стратегія передбачає виключну орієнтацію виробництва підприємства на потреби одного або декількох клієнтів (споживачів).

Опортуністична збутова стратегія полягає в прагненні підприємства мінімізувати або повністю припинити виробництво певної продукції.

Пасивна збутова стратегія передбачає практично повне припинення надання сервісу клієнтам при реалізації своєї продукції. Сервіс зводиться до таких операцій як: консультації, розрахунки тощо.

Експертна збутова стратегія ставить собі за мету формування надійних і тривалих партнерських зв'язків з підприємствами. При використанні такої

збутової стратегії у максимальному обсязі враховуються інтереси підприємств-партнерів і цілі їх діяльності.

Наступальна (або агресивна) збутова стратегія полягає в наступальному процесі проштовхування продукції підприємства на ринок шляхом використання найрізноманітніших методів комунікації зі споживачами.

Корупційна збутова стратегія передбачає виявлення та врахування комерційного інтересу підприємства-партнера, яке безпосередньо приймає рішення про укладання договору і задоволення свого інтересу.

Збутова стратегія проштовхування передбачає активне стимулювання продажів продукції підприємства посередниками, формування оптимального асортименту продукції з метою максимального задоволення потреб споживачів.

Збутова стратегія втягування передбачає систематичну взаємодію підприємства з кінцевими споживачами продукції підприємства, стимулювання споживачів до придбання цієї продукції тощо.

Комбінована збутова стратегія передбачає поєднання стратегій проштовхування та втягування.

Підсумовуючи вищесказане, можна зробити висновок, що існує безліч різних видів збутових стратегій підприємства, які підприємство може обирати у своїй діяльності. Варто відзначити, що рішення на користь тієї чи іншої збутової стратегії є дуже важливим для підприємства.

Зазвичай, підприємство розпочинає свою діяльність з найменш витратних видів збутових стратегій, поступово переходячи до більш витратних видів стратегій у міру розширення власного виробництва.

На завершення розглянемо питання про алгоритм розробки стратегії збутової діяльності підприємства. В економічній літературі є багато напрацювань з цього приводу. Зокрема, в [14] наводиться такий алгоритм розробки стратегії збутової діяльності підприємства, який наведено на рис. 1.11. На нашу думку, наведений на рис. 1.11 алгоритм розробки збутової стратегії підприємства безумовно має право на життя, але в ньому, по-перше, відсутній важливий в'язок між базовою стратегією розвитку підприємства та його збутовою стратегією, яка є

функціональною. А будь-яка функціональна стратегія підприємства залежить від базової і має бути з нею бути узгоджена.

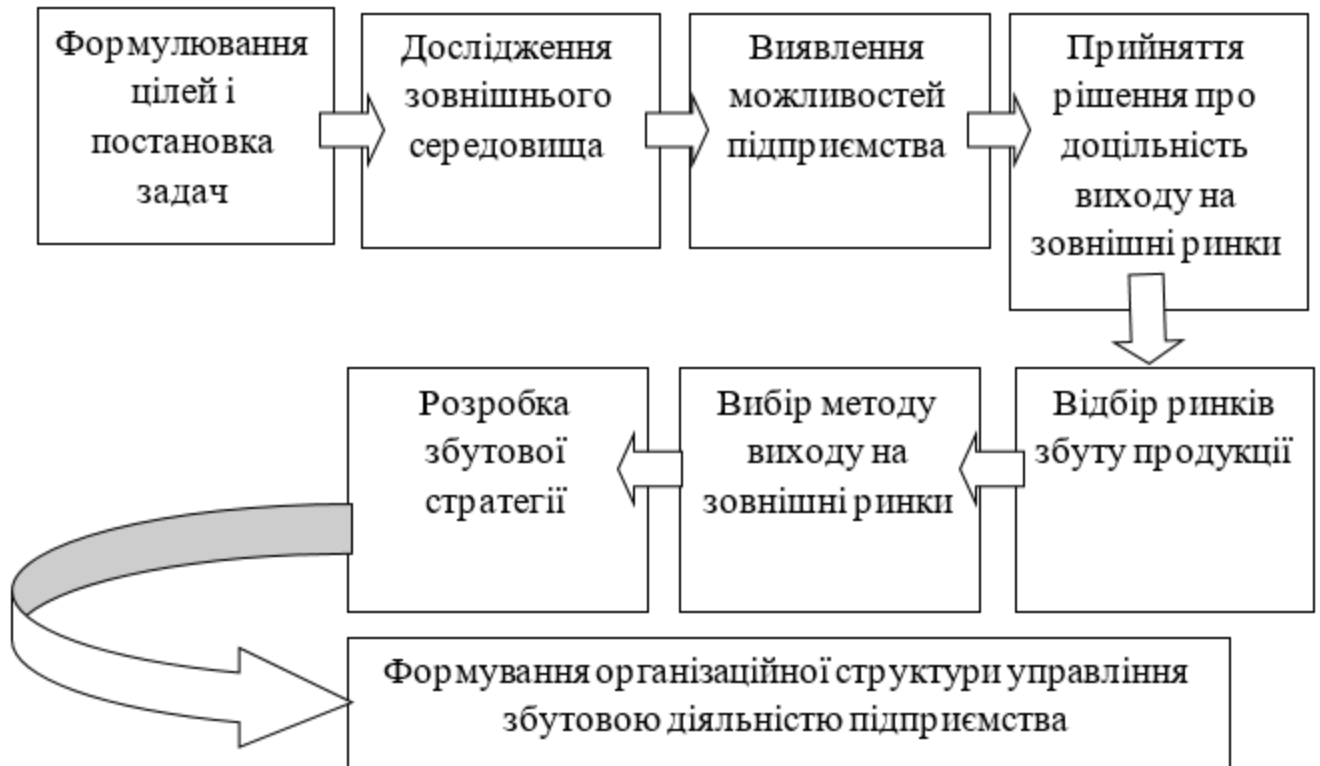


Рисунок 1.11 – Алгоритм розробки збутової стратегії підприємства

А, по-друге, наведений вище алгоритм не дає відповіді на численні питання, які безпосередньо стосуються збуту продукції підприємства, тому потребує доопрацювання.

В умовах нестабільного чи кризового функціонування підприємства, алгоритм механізму розробки та прийняття маркетингових рішень передбачає ідентифікацію кризи, розроблення антикризової стратегії маркетингу, обґрунтування та ухвалення маркетингових рішень в межах розробленої стратегії, а також аналіз та оцінювання їх ефективності. Розробка ефективного механізму прийняття маркетингових рішень в умовах нестабільності чи кризи є ключовим елементом для забезпечення управлінської стійкості та конкурентоспроможності підприємства. Цей механізм дозволяє підприємству швидше реагувати на зміни, адаптуватися до нових умов і зберігати позиції на ринку.

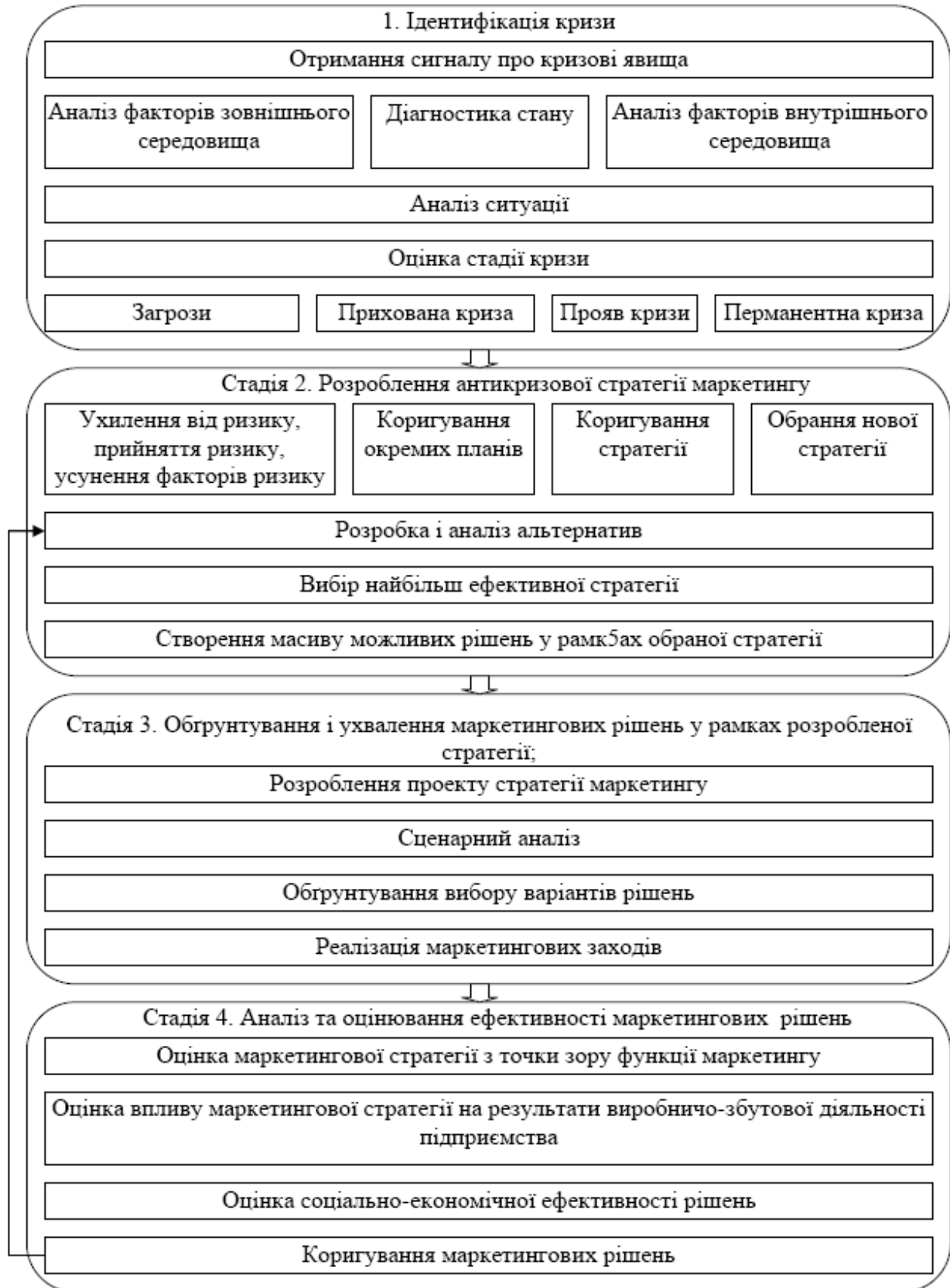


Рисунок 1.12 – Концептуальна схема організаційно-економічного механізму прийняття антикризових маркетингових рішень

1.3 Методи оцінки визначення ефективності організаційно-економічного механізму управління збутовою діяльністю

В даному підрозділі здійснюється вивчення питань, які безпосередньо стосуються організації і ефективності збутової діяльності підприємства. При проведенні такого аналізу доцільно вивчити такі питання [31]:

- існуючу систему збуту продукції, її складові та їх ефективність;
- кількісні показники обсягів продаж по регіонах, видах продукції тощо;
- існуючі методи і системи збуту продукції;
- існуючі та потенційні канали збуту продукції та їх функції;
- існуючі правові, організаційні та економічні відносини між підприємствами-виробниками та споживачами;
- номенклатуру і асортимент продукції підприємства, яка підлягає збуту;
- стандарти якості продукції, якими слід користуватися при виробництві та збуті продукції;
- існуючі та прогнозовані ціни на кожен вид продукції та можливості їх коригування за умови зміни ринкового середовища;
- можливі види ризиків, що можуть виникнути при збуті продукції підприємства, та заходи з їх нейтралізації;
- можливості налагодження потенційних партнерських відносин зі споживачами продукції підприємства;
- існуючу та потенційну систему організації роботи з учасниками збуту продукції підприємства: дилерами, дистриб'юторами, брокерами, комісіонерами, агентами тощо;
- існуючі та потенційні заходи морального і матеріального стимулювання учасників збуту продукції підприємства: посередниками, продавцями, споживачами;
- рівень дотримання підприємством умов укладених договорів купівлі-продажу продукції, а також дієвість контролю за їх дотриманням;

- існуючу систему руху продукції з обґрунтуванням виду транспорту, складанням маршрутів перевезення продукції, обсягів складських і гарантійних запасів, місця і умов зберігання продукції тощо;
- рівень витрат на збут продукції та можливості його мінімізації;
- стандарти фірмового сервісного супроводу продукції та її збуту в кожному каналі тощо.

Після отримання відповідей на ці питання безпосередньо приступають до розробки збутової стратегії підприємства.

В результаті опрацювання наведених літературних джерел, ми схилилися до думки, що для оцінювання стану та ефективності організації збутової діяльності на підприємстві доцільно використовувати низку показників, які з одного боку, характеризують ефективність збутової діяльності підприємства, а з іншого, – ефективність реалізації обраної підприємством збутової стратегії.

Але для того, щоб можна було розрахувати ці показники, потрібне виконання двох основних умов:

1) на підприємствах необхідно організувати достовірний облік всіх ресурсів та витрат в абсолютному та натуральному виразі, пов'язаних з виготовленням та реалізацією продукції, та організувати достовірний облік доходів, отриманих підприємством від реалізації виготовленої продукції [50];

2) інформація повинна відповідати таким критеріям [1]: достовірності, зрозумілості, легкості отримання інформації; можливості для аналізу і проведення відповідних розрахунків тощо.

Враховуючи вищесказане, ефективність збутової діяльності підприємства і обраної ним збутової стратегії може бути досить точно оцінена шляхом розрахунку низки показників та їх динаміки (тобто шляхом порівняння з досягнутим рівнем). До таких показників належать:

- а) величина витрат на збут продукції та їх динаміка;
- б) коефіцієнт оборотності виробничих запасів та його динаміка;
- в) коефіцієнт оборотності залишків готової продукції на складі і його динаміка;

- г) коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості та його динаміка;
- д) частка витрат на збут у собівартості реалізованої продукції та її динаміка;
- е) середня вартість одного замовлення $Z_{\text{сер}}$ та його динаміка;
- ж) продуктивність праці персоналу підприємства, що займається збутовою діяльністю, та його динаміка;
- и) обсяг експорту продукції та його динаміка;
- к) коефіцієнт реалізації продукції та його динаміка;
- л) коефіцієнт ефективності збутової діяльності та його динаміка.

Так, коефіцієнт оборотності виробничих запасів $K_{\text{обВЗ}}$ можна розраховувати за формулою:

$$K_{\text{обВЗ}} = \frac{\text{ЧД}}{\text{ВЗ}_k}, \quad (1.1)$$

де ЧД – чистий дохід підприємства у цьому році;

ВЗ_k – вартість виробничих запасів на кінець року.

Зменшення даного показника свідчить про погіршення стану та ефективності організації збутової діяльності на підприємстві.

Коефіцієнт оборотності залишків готової продукції і товарів на складі $K_{\text{обГП}}$ можна розрахувати за формулою:

$$K_{\text{обГП}} = \frac{\text{ЧД}}{(\text{ГП} + \text{T})_k}, \quad (1.2)$$

де ГП_k – залишки готової продукції на складах на кінець року;

T_k – залишки товарів на складах підприємства на кінець року.

Зменшення даного коефіцієнти свідчить про погіршення стану та ефективності організації збутової діяльності на підприємстві.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості $K_{\text{обДЗ}}$ можна розрахувати за формулою:

$$K_{\text{обдз}} = \frac{\text{ЧД}}{\text{ДЗ}_k}, \quad (1.3)$$

де ДЗ_k – величина дебіторської заборгованості за продукцію на кінець року.

Частка витрат на збут у собівартості реалізованої продукції $\beta_{\text{зб}}$ розраховується за формулою:

$$\beta_{\text{зб}} = \frac{\text{ВЗ}}{\text{СРП}} \cdot 100\%, \quad (1.4)$$

де ВЗ – витрати на збут;

СРП – собівартість реалізованої продукції.

Середня вартість одного замовлення $Z_{\text{сер}}$ на виготовлення підприємством продукції, яка розраховується за формулою:

$$Z_{\text{сер}} = \frac{\text{ОЗ}}{K_{\text{зам}}} \text{ (грн/шт.)}, \quad (1.5)$$

де ОЗ – загальний обсяг замовлень, що їх отримало підприємство, грн/рік;

$K_{\text{зам}}$ – кількість зроблених споживачами замовлень на виготовлення продукції.

Продуктивність праці персоналу Π , який займається на підприємстві збутовою діяльністю, може бути розрахована за формулою:

$$\Pi = \frac{\text{ЧД}}{N}, \quad (1.6)$$

де N – кількість працівників, які займаються на підприємстві збутовою діяльністю, осіб.

Коефіцієнт реалізації K_p готової продукції може бути розрахований за формулою:

$$K_p = \frac{\text{ЧД}}{\text{ЧД} + (\text{ЗП} + \text{T})_k} \cdot 100\%, \quad (1.7)$$

де $(\text{ЗП} + \text{T})_k$ – залишки готової продукції та товарів на складі підприємства на кінець року.

Коефіцієнт ефективності збутової діяльності $K_{\text{ефзд}}$ (або величина реалізованої продукції на 1 гривню витрат на збутову діяльність) розраховується за формулою:

$$E_{\text{ефзд}} = \frac{\text{ЧД}}{\text{ВЗ}}, \quad (1.8)$$

де ЧД – чистий дохід, що його отримало підприємство в цьому році;

ВЗ – витрати на збутову діяльність у цьому році.

За допомогою системи показників, наведених у формулах (1.1...1.8), можна досить точно визначити ефективність управління збутовою діяльністю підприємства.

Висновки до розділу 1

Отже, організаційно-економічний механізм виступає ключовим компонентом управління та ефективної діяльності підприємства, охоплюючи такі елементи, як планування, координація, контроль та розподіл ресурсів. Визначення цього терміну відрізняється залежно від контексту, але включає у себе економічний, управлінський, маркетинговий та збутовий аспекти.

Управління, в основі організаційно-економічного механізму, визначає стратегічні напрямки та координує дії різних підрозділів, забезпечуючи досягнення стратегічних та оперативних цілей. Економіка відіграє роль у раціональному використанні ресурсів та забезпеченні фінансової стійкості підприємства. Маркетинг допомагає впроваджувати продукцію на ринок та

приспосовувати її до потреб споживачів, забезпечуючи конкурентні переваги. Організаційно-економічний механізм в збутовій діяльності фокусується на вивченні та задоволенні потреб клієнтів, забезпечуючи ефективну роботу всієї ланці збуту. Ці компоненти взаємодіють та утворюють інтегровану систему, необхідну для успішної діяльності підприємства в фармацевтичній галузі. Організаційно-економічний механізм допомагає досягти успіху та конкурентної переваги, забезпечуючи оптимальне використання ресурсів та виконання стратегічних завдань.

Під час виконання цього розділу роботи нами було досліджено сутність поняття досліджено сутність поняття «збутова діяльність» та її функції; встановлено вплив збутової діяльності на загальні результати діяльності виробничого підприємства; проаналізовано фактори, що впливають на ефективність збутової діяльності підприємства; проаналізовано алгоритми побудови організаційно-економічного механізму управління збутовою діяльністю підприємства; проаналізовано існуючі види збутових стратегій діяльності підприємства та розглянуто їх класифікацію; проаналізовано існуючі алгоритми розробки стратегії збутової діяльності підприємства та запропоновано шляхи його удосконалення; обґрунтовано методику вибору стратегічних альтернатив організації збутової діяльності на підприємстві та показників оцінювання ефективності управління збутовою діяльністю на підприємстві.

Також виокремлено, що в умовах нестабільного чи кризового функціонування підприємства, алгоритм механізму розробки та прийняття маркетингових рішень передбачає ідентифікацію кризи, розроблення антикризової стратегії маркетингу, обґрунтування та ухвалення маркетингових рішень в межах розробленої стратегії, а також аналіз та оцінювання їх ефективності. Розробка ефективного механізму прийняття маркетингових рішень в умовах нестабільності чи кризи є ключовим елементом для забезпечення управлінської стійкості та конкурентоспроможності підприємства. Цей механізм дозволяє підприємству швидше реагувати на зміни, адаптуватися до нових умов і зберігати позиції на ринку.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРИВАТНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «ІНФУЗІЯ»

2.1 Аналіз основних економічних показників діяльності приватного акціонерного товариства «Інфузія»

Компанія «Інфузія» - це компанія, яка виробляє інфузійні розчини та успішно працює на ринку України. Компанія була заснована 15 лютого 2001 року в місті Вінниця на виробничих потужностях відомого підприємства, яке з 1967 року випускає медичні препарати [50-53].



Рис. 2.1 – Головна сторінка сайту ПрАТ «Інфузія»

Підприємство виробляє стерильні лікарські засоби: - рідкі лікарські форми, розчини великого об'єму для парентерального введення, що стерилізуються в первинній упаковці; - рідкі лікарські форми, розчини малого об'єму для парентерального введення, що стерилізуються в первинній упаковці. Завдання підприємства - вдосконалення якості життя завдяки виробництву та розробці лікарських засобів найвищої якості. У своїй діяльності підприємство

дотримується найвищих стандартів. Приділяється велика увага захисту навколишнього середовища. Сьогодні наше підприємство виробляє понад 50 інфузійних препаратів (рим. 2.2). Компанія продовжує нарощувати виробничі потужності.



Рис. 2.3 – Основні види продукції ПрАТ «Інфузія»»

Основні види діяльності із зазначенням найменування виду діяльності та коду за КВЕД:

21.20 Виробництво фармацевтичних препаратів і матеріалів.

46.46 Оптова торгівля фармацевтичними товарами.

47.73 Роздрібна торгівля фармацевтичними товарами в спеціалізованих магазинах.

ПрАТ "Інфузія" реалізує свою продукцію:

- іншим дистриб'юторам, які мають діючу ліцензію на оптову торгівлю лікарськими засобами (рис. 2.3);

- суб'єктам господарської діяльності, які мають ліцензію на роздрібну торгівлю лікарськими засобами; закладам охорони здоров'я (лікарням, клінікам, станціям швидкої допомоги).



Рис. 2.3 – Основні дистриб'ютори ПрАТ «Інфузія»

Ринки збуту продукції ПрАТ "Інфузія" знаходяться в Україні, Республіці Молдова, Придністровській Молдавській Республіці, Республіці Казахстан, Азербайджанській Республіці, Республіці Узбекистан, Республіці Таджикистан.

Для того, щоб отримати більш розгорнуту інформацію про діяльність ПрАТ «Інфузія», проведемо аналіз основних економічних та фінансових

показників діяльності підприємства за три роки: 2018, 2019 та 2020 роки [3, 54-57]. Проаналізуємо динаміку зміни основних фінансових показників діяльності підприємства, які з вартісної сторони характеризують кінцеві результати роботи підприємства: величини чистого доходу, прибутку від операційної діяльності та величини валового прибутку. Зроблені нами розрахунки зведено в таблицю 2.1 та показано на графіках рис. 2.4.

Таблиця 2.1 – Основні показники діяльності ПрАТ «Інфузія»

Показники	Роки			Відхилення			
	2018	2019	2020	2019 / 2018 р.		2020 / 2019 р.	
				Абс. знач.	%	Абс. знач.	%
Чистий дохід, тис. грн.	226897	193933	472201	-32964,00	-14,5%	278268,00	143,49%
Валовий прибуток, тис. грн.	99984	67561	278250	-32423,00	-32,4%	210689,00	311,85%
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	126913	126372	193951	-541,00	-0,4%	67579,00	53,48%
Продуктивність праці, тис. грн / чол.	769,142	737,388	1674,472	-31,75	-4,1%	937,08	127,08%
Середньоспискова чисельність працівників, чол.	295	263	282	-32,00	-10,8%	19,00	7,22%

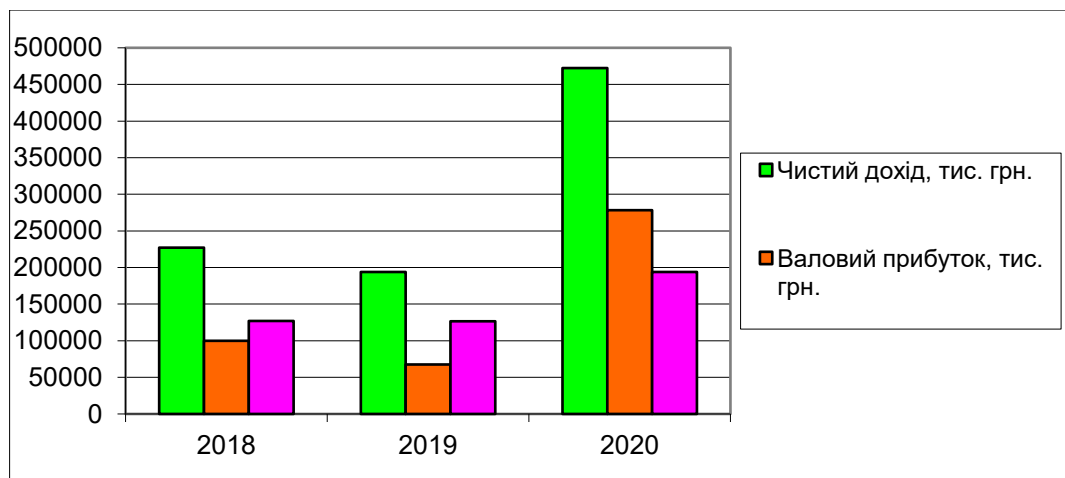


Рисунок 2.4 – Динаміка зміни основних фінансових показників діяльності ПрАТ «Інфузія»

Аналіз показників та графіків, наведених в таблиці 2.1 та рис. 2.4, показує, що протягом 2018-2020 років величина чистого доходу, що його отримувало підприємство, собівартість реалізованої продукції підприємства та величина валового прибутку підприємства підвищувались.

Позитивною тенденцією можна вважати зростання продуктивності праці працівників підприємства. Так, якщо у 2018 році вона склала 769,142 тис.грн./люд, то у 2020 році вже 1674,472 тис. грн/ люд..

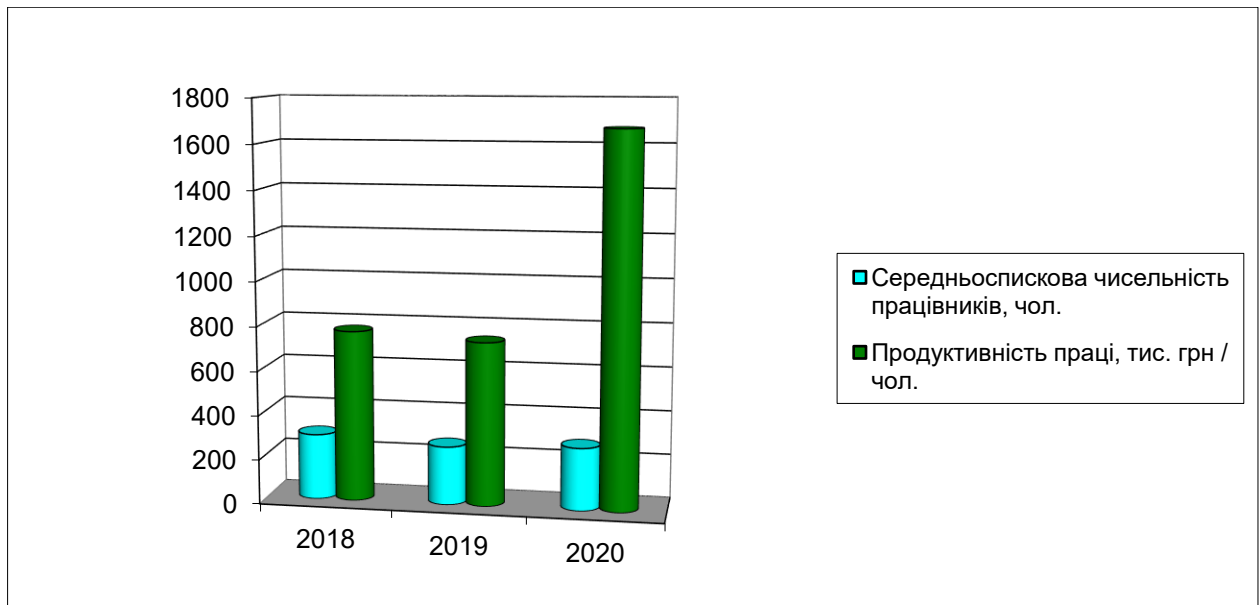


Рисунок 2.5 – Динаміка зміни ПП та чисельності працівників на ПрАТ «Інфузія»

Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу - 295 осіб. Позаштатних працівників осіб та осіб, які працюють за сумісництвом - 31; працівники, які працюють на умовах неповного робочого часу - 0 особа. Фонд оплати праці за 2018 рік склав 61 552,0 тис.грн. Порівняно з попереднім 2017 роком фонд оплати праці збільшився на 25940,0 тис.грн. Кадрова програма Товариства спрямована на забезпечення високого кваліфікаційного рівня працівників. Для цього на роботу запрошуються спеціалісти, які мають відповідний рівень освіти в профільних вузах, для виконання основних виробничих задач товариства. Постійно підвищується професійний рівень

спеціалістів шляхом навчання та відвідання профільних курсів підвищення кваліфікації, семінарів та інше. За необхідності спеціалісти товариства здають іспити уповноваженим на це навчальним закладам, які підтверджують їх кваліфікаційний рівень.

Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу - 263 осіб. Позаштатних працівників осіб та осіб, які працюють за сумісництвом - 31; працівники, які працюють на умовах неповного робочого часу - 0 особа. Фонд оплати праці за 2019 рік склав 48440 тис.грн. Кадрова програма Товариства спрямована на забезпечення високого кваліфікаційного рівня працівників. Для цього на роботу запрошуються спеціалісти, які мають відповідний рівень освіти в профільних вузах, для виконання основних виробничих задач товариства. Постійно підвищується професійний рівень спеціалістів шляхом навчання та відвідання профільних курсів підвищення кваліфікації, семінарів та інше. За необхідності спеціалісти товариства здають іспити уповноваженим на це навчальним закладам, які підтверджують їх кваліфікаційний рівень.

Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу - 282 осіб. Сплачено трудовому колективу у 2020 р. Усього використано фонду оплати праці 65 047 тис. грн. Середньоспискова численність - 282 чол. Середньомісячна зарплата на 1 працюючого - 19 222 грн. Кадрова програма Товариства спрямована на забезпечення високого кваліфікаційного рівня працівників. Для цього на роботу запрошуються спеціалісти, які мають відповідний рівень освіти в профільних вузах, для виконання основних виробничих задач товариства. Постійно підвищується професійний рівень спеціалістів шляхом навчання та відвідання профільних курсів підвищення кваліфікації, семінарів та інше. За необхідності спеціалісти товариства здають іспити уповноваженим на це навчальним закладам, які підтверджують їх кваліфікаційний рівень.

Далі проаналізуємо динаміку зміни основних статей «Активу» бухгалтерського балансу ПрАТ «Інфузія» за 2018-2020 роки.

Таблиця 2.2 – Основні показники балансу підприємства на ПрАТ «Інфузія»

Показники	Роки			Відхилення			
	2018	2019	2020	2019 / 2018 р.		2020 / 2019 р.	
				Абс. знач.	%	Абс. знач.	%
Власний капітал, тис. грн.	36913	80409	188916	43496,00	117,8%	108507,00	134,94%
Активи (пасиви), тис. грн.	331225	321298	509111	-9927,00	-3,0%	187813,00	58,45%
Вартість основних засобів, тис. грн.	140999	149315	150435	8316,00	5,9%	1120,00	0,75%
Поточні активи, тис. грн.	154884	155641	342524	757,00	0,5%	186883,00	120,07%
Поточні зобов'язання, тис. грн.	110949	222711	303870	111762,00	100,7%	81159,00	36,44%
Нерозподілений прибуток, тис. грн.	28011	71507	180064	43496,00	155,3%	108557,00	151,81%

На підставі розрахунків, наведених в таблиці 2.2, побудуємо графіки, що характеризують зміну величин основних статей активу та пасиву бухгалтерського балансу ПрАТ «Інфузія». Побудовані графіки наведено на рис. 2.6.

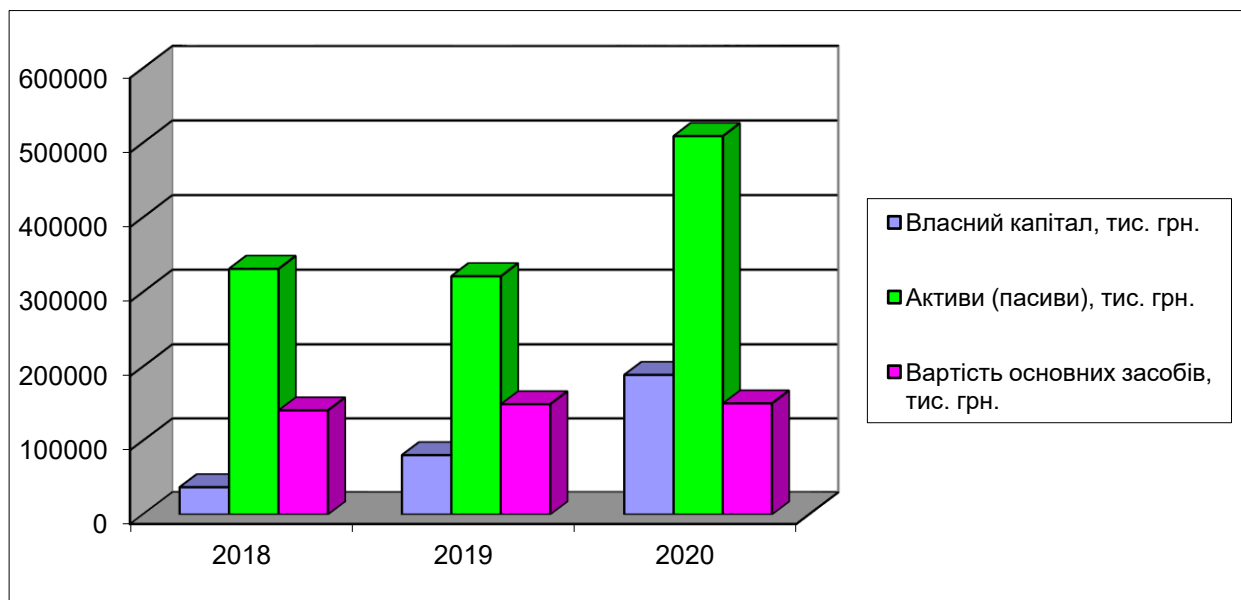


Рисунок 2.6 – Динаміка зміни основних статей бухгалтерського балансу у ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика»

Основні засоби відображені в обліку за фактичними витратами на їх придбання, доставку, встановлення, спорудження. Усі ОЗ є власністю підприємства, використовуються в основній діяльності підприємства в повному обсязі. Облік основних засобів ПрАТ "Інфузія" ведеться у відповідності до вимог П(С)БО №7 "Основні засоби". Загальна вартість основних засобів становить 93628 тис.грн., а саме: будинки та споруди 59534 тис.грн., первісна вартість 74279 тис.грн., знос 14745 тис. грн., 100% використання; машини та обладнання - 75716 тис.грн., первісна вартість 99875 тис.грн., знос 24159 тис. грн., 100% використання; транспортні засоби - 960 тис.грн., первісна вартість 2160 тис.грн., знос 1200 тис. грн., 100% використання; інструменти, прилади, меблі - 3688 тис.грн., первісна вартість 11472 тис.грн., знос 7784 тис. грн., 100% використання; інші основні засоби 1087 тис.грн., первісна вартість 1691 тис.грн., знос 604 тис. грн., 100% використання; бібліотечні фонди - 3 тис.грн., первісна вартість 150 тис.грн., знос 147 тис. грн., 100% використання; інші необоротні матеріальні активи - 6 тис.грн., первісна вартість 105 тис.грн., знос 99 тис. грн., 100% використання. Зміна вартості основних засобів на підприємстві зумовлена амортизацією ОЗ, придбанням та продажем вищезначених ОЗ. Обмежень на використання ОЗ немає. Ступінь використання основних засобів: всі основні засоби використовуються до повного використання, відповідно до технічних характеристик.

Основні засоби відображені в обліку за фактичними витратами на їх придбання, доставку, встановлення, спорудження. Усі ОЗ є власністю підприємства, використовуються в основній діяльності підприємства в повному обсязі. Усі ОЗ є власністю підприємства, використовуються в основній діяльності підприємства в повному обсязі. Облік основних засобів ПрАТ "Інфузія" ведеться у відповідності до вимог П(С)БО №7 "Основні засоби". Загальна вартість основних засобів становить 222 250 тис.грн., а саме: будинки та споруди 102 422 тис.грн., первісна вартість 85 603 тис.грн., знос 19 279 тис. грн., 100% використання; машини та обладнання - 103 554 тис.грн., первісна вартість 100 363 тис.грн., знос 41 911 тис. грн., 100% використання; транспортні

засоби - 2 527 тис.грн., первісна вартість 2 721 тис.грн., знос 1 409 тис. грн., 100% використання; інструменти, прилади, меблі - 12 056 тис.грн., первісна вартість 11 272 тис.грн., знос 9 634 тис. грн., 100% використання; інші основні засоби 1 691 тис.грн., первісна вартість 1 565 тис.грн., знос 716 тис. грн., 100% використання; бібліотечні фонди - 245 тис.грн., первісна вартість 246 тис.грн., знос 244 тис. грн., 100% використання; інші необоротні матеріальні активи - 105 тис.грн., первісна вартість 105 тис.грн., знос 105 тис. грн., 100% використання. Зміна вартості основних засобів на підприємстві зумовлена амортизацією ОЗ, придбанням та продажем вищезначених ОЗ. Обмежень на використання ОЗ немає. Ступінь використання основних засобів: всі основні засоби використовуються до повного використання, відповідно до технічних характеристик.

Основні засоби відображені в обліку за фактичними витратами на їх придбання, доставку, встановлення, спорудження. Усі ОЗ є власністю підприємства, використовуються в основній діяльності підприємства в повному обсязі. Облік основних засобів ПрАТ "Інфузія" ведеться у відповідності до вимог П(С)БО №7 "Основні засоби". Загальна вартість основних засобів становить 250 865 тис.грн., а саме: будинки та споруди 102 869 тис.грн., первісна вартість 85 617 тис.грн., знос 25 109 тис. грн., 100% використання; машини та обладнання - 107 776 тис.грн., первісна вартість 104 232 тис.грн., знос 60 496 тис. грн., 100% використання; транспортні засоби - 10 854 тис.грн., первісна вартість 10 502 тис.грн., знос 1 824 тис. грн., 100% використання; інструменти, прилади і інвентар - 19 848 тис.грн., первісна вартість 18 675 тис.грн., знос 12 239 тис. грн., 100% використання; інші основні засоби 1 691 тис.грн., первісна вартість 1 565 тис.грн., знос 832 тис. грн., 100% використання; Зміна вартості основних засобів на підприємстві зумовлена амортизацією ОЗ, придбанням та продажем вищезначених ОЗ. Обмежень на використання ОЗ немає. Ступінь використання основних засобів: всі основні засоби використовуються до повного використання, відповідно до технічних характеристик.

Далі проаналізуємо динаміку основних статей «Пасиву» бухгалтерського балансу підприємства за 2018-2020 роки.

Позитивним можна вважати факт, що протягом 2018-2020 років підприємство має позитивне значення нерозподіленого прибутку: за 2018 рік нерозподілений прибуток 28011 тис. грн., чистий прибуток 22310 тис. грн. за 2019 рік нерозподілений прибуток 71507 тис. грн., чистий прибуток 43496 тис.грн. за 2020 рік нерозподілений прибуток 180064 тис. грн., чистий прибуток 119543 тис.грн. Це свідчить про те, що підприємство активно працює і має власні ресурси у вигляді нерозподіленого прибутку, який можна використати для удосконалення менеджменту бізнес-процесів.

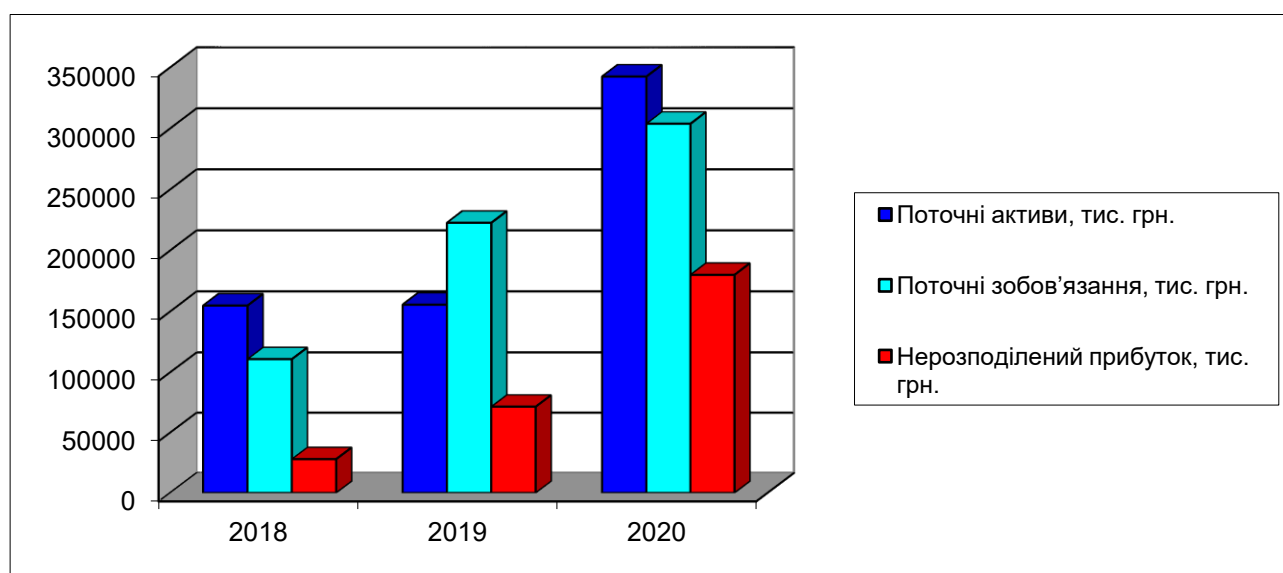


Рисунок 2.7 – Динаміка зміни основних статей бухгалтерського балансу ПрАТ «Інфузія»

Далі проведемо дослідження таких економічних показників діяльності ПрАТ «Інфузія», які характеризують ефективність його діяльності. Проведемо дослідження таких показників, як рентабельність активів підприємства, рентабельність власного капіталу підприємства та рентабельність основного капіталу підприємства.

Рентабельність активів підприємства R_a розраховується за методикою, наведеною в джерелах [3, 55]. Дані, які необхідні розрахунку наведених вище показників рентабельності для зручності проведення подальших розрахунків зведено нами у таблицю 2.3.

Таблиця 2.3 – Показники рентабельності ПрАТ «Інфузія»

Показники	Роки			Відхилення			
	2019	2020	2019	2019 / 2018 р.		2020 / 2019 р.	
				Абс. знач.	%	Абс. знач.	%
Витрати підприємства в розрахунку на 1 грн. чистого доходу	0,559	0,652	0,411	0,09	16,5%	-0,24	-36,97%
Рентабельність активів підприємства	30,2%	21,0%	54,7%	-0,09	-30,3%	0,34	159,92%
Рентабельність власного капіталу підприємства	270,9%	84,0%	147,3%	-1,87	-69,0%	0,63	75,30%
Рентабельність основного капіталу підприємства	70,9%	45,2%	185,0%	-0,26	-36,2%	1,40	308,78%

Динаміка зміни показників рентабельності активів підприємства, рентабельності власного капіталу підприємства та рентабельності основного капіталу підприємства показана нами на графіках, наведених на рис. 2.8.

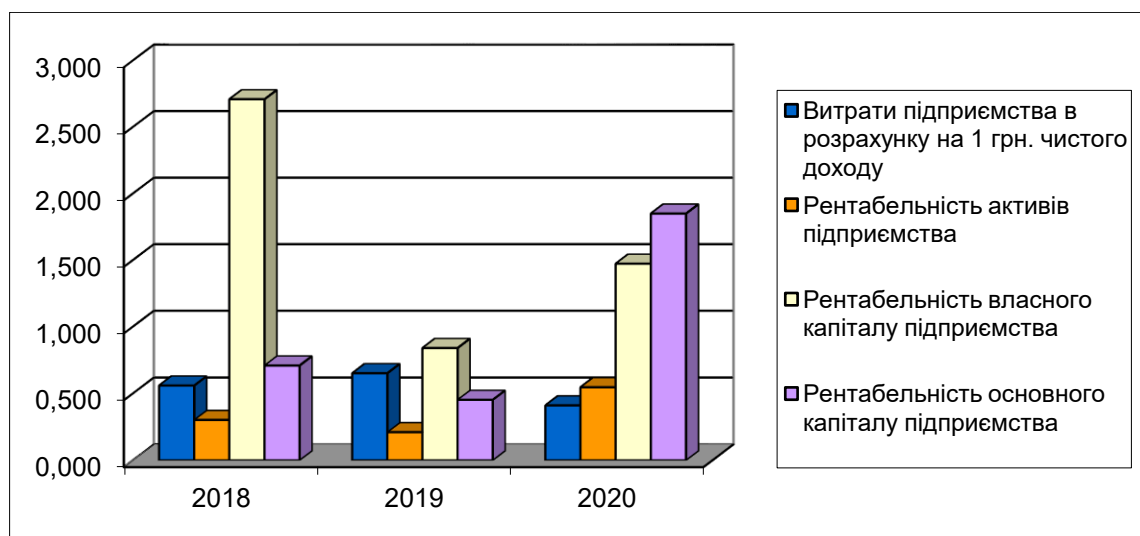


Рисунок 2.8 – Динаміка зміни показників рентабельності ПрАТ «Інфузія», %

Аналіз графіків, наведених на рис. 2.6, показує, що всі показники рентабельності є нестабільними і мають значні коливання в ту чи іншу сторону. Так, рентабельність активів підприємства коливається в межах від 30,2% у 2018 році до 54,7% у 2020 році. В 2019 році вона склала 21%.

Рентабельність власного капіталу підприємства має негативну тенденцію до зниження у 2020 році.

Рентабельність основного капіталу має позитивну тенденцію до збільшення 70,9% у 2018 році до 185% у 2020 роках.

На завершення проведено аналіз низки основних фінансових коефіцієнтів, які можуть дати нам додаткові відомості про результативність роботи підприємства протягом 2018-2020 років. Скористаємося рекомендаціями, наведеними в [3, 55, 56], і візьмемо для аналізу фінансових коефіцієнти: коефіцієнт загальної ліквідності, коефіцієнт платоспроможності, коефіцієнт фінансової стійкості і коефіцієнт фінансової заборгованості, табл 2.4.

Таблиця 2.4 – Аналіз фінансових коефіцієнтів підприємства

Показники	Роки			Відхилення			
	2019	2020	2019	2019 / 2018 р.		2020 / 2019 р.	
				Абс. знач.	%	Абс. знач.	%
Коефіцієнт поточної ліквідності підприємства	1,396	0,699	1,127	-0,70	-49,9%	0,43	61,29%
Коефіцієнт платоспроможності підприємства	0,266	0,273	0,390	0,01	2,9%	0,12	42,84%
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,111	0,250	0,371	0,14	124,6%	0,12	48,27%
Коефіцієнт фінансової заборгованості	0,335	0,693	0,597	0,36	106,9%	-0,10	-13,89%

Якщо б коефіцієнт фінансової заборгованості зріс, але не став $K_{заб} > 0,5$ (на підприємстві найбільше значення даного коефіцієнту 0,597 у 2020 році), то значна частина активів підприємства стала фінансуватися за рахунок власних

коштів. Таке низьке відношення позикових коштів до активів може свідчити про високу ефективність запозичених підприємством коштів, що, у свою чергу, підвмищує фінансову гнучкість підприємства.

Розраховані за методикою [3, 56] фінансові коефіцієнти наочно показано на графіках рисунку 2.9.

Оскільки абсолютні значення коефіцієнта $K_{зл}$ за 2018-2020 рр. не перевищують нормативне значення ($K_{зл} > 2$), то це свідчить, що підприємство не спроможне своїми поточними активами покривати свої поточні зобов'язання.

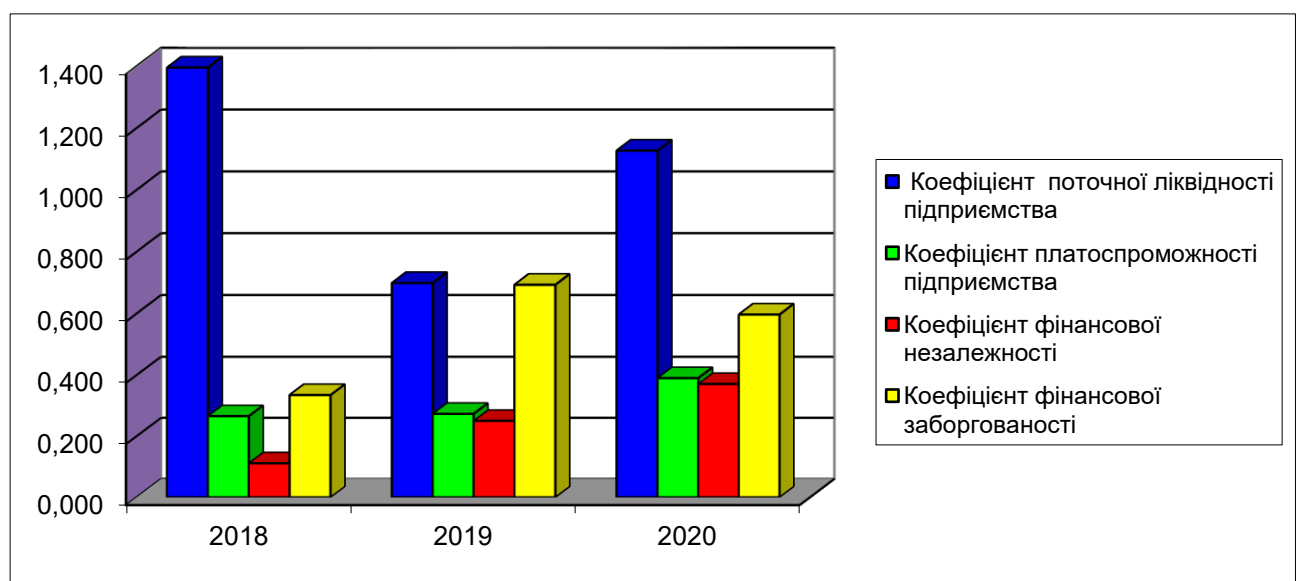


Рисунок 2.9 – Основні фінансові коефіцієнти ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» (у відносних показниках)

Так як середнім нормативним значенням коефіцієнта платоспроможності вважається $K_{пл} > 2$, то за цим коефіцієнтом здатність підприємства забезпечити свої поточні та довгострокові зобов'язання за рахунок власного капіталу можна вважати незадовільною, оскільки даний коефіцієнт за всі роки аналізування не перевищив показника в 1, і коливався в межах від 0,266 у 2018 році до 0,39 у 2020 році.

Так як середнім нормативним значенням коефіцієнта фінансової стійкості вважається коефіцієнт $K_{ст} > (0,5 \dots 0,9)$, а розраховані коефіцієнти стійкості

становлять рівень $K_{ст} = 0,111...0,371$, то це свідчить, про недостатню фінансову стійкість підприємства в довгостроковій перспективі.

Оскільки у 2018-2020 роках коефіцієнт фінансової заборгованості $K_{заб} > 0,5$, то це значить, що значна частина активів підприємства фінансувалася (формувався) за рахунок запозичених коштів, що можна вважати негативним моментом у роботі підприємства.

В цілому фінансовий стан підприємства ПрАТ «Інфузія» можна вважати задовільним і стабільним.

2.2 Аналіз збутової діяльності підприємства в розрізі організаційно економічного механізму управління

Для аналізу збутової діяльності підприємства в розрізі організаційно економічного механізму управління скористаємося методикою описаною в розділі 1.3 даної магістерської роботи та приведеними за відповідною методикою до розрахункового 2020 року показниками фінансової звітності підприємства з дод. В та Г.

Динаміка зміни витрат на збут продукції буде мати вигляд, наведений на рис. 2.10.

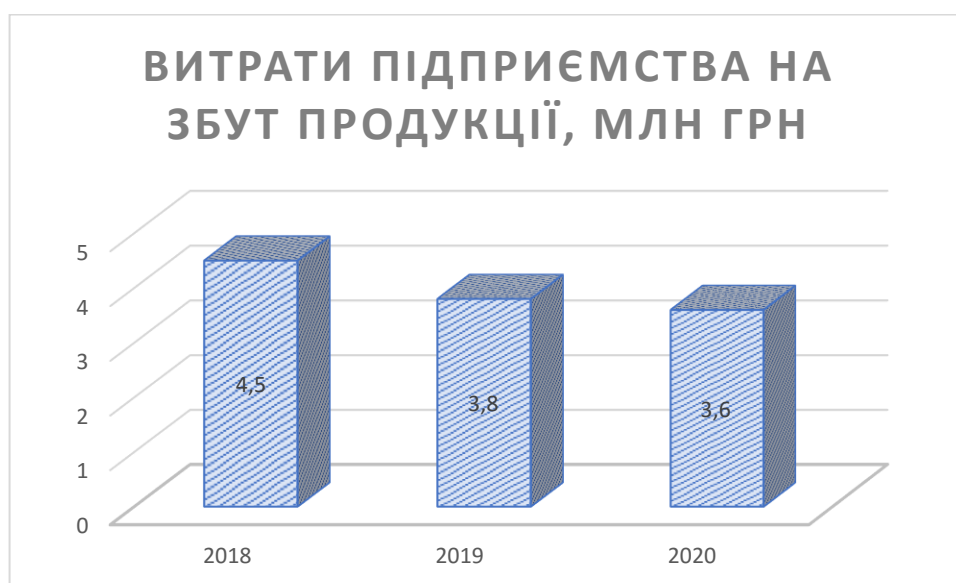


Рисунок 2.10 – Витрати на збут продукції ПрАТ «Інфузія»

Аналіз графіка, наведеного на рис. 2.10, показує, що протягом останніх років витрати на збут продукції підприємства постійно зменшуються. Таку тенденцію, на наш погляд, не можна вважати позитивною, оскільки сучасна збутова стратегія підприємств однією із стратегічних альтернатив вважає саме проведення підприємствами активної рекламної компанії, що зрозуміло вимагає витрачання значних коштів, а не їх економію.

Далі, за методикою описаною в розділі 1.3 даної магістерської роботи розрахуємо наступні показники і результати розрахунку зведемо в табл. 2.5:

- коефіцієнт оборотності виробничих запасів підприємства;
- коефіцієнт оборотності залишків готової продукції і товарів на складі;
- коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості;

Таблиця 2.15 – Розраховані коефіцієнти оборотності

Показники	Роки		
	2018	2019	2020
1. Коефіцієнт оборотності виробничих запасів	5,93	5,54	5,7
2. Коефіцієнт оборотності залишків готової продукції та товарів на складі	12,3	12,3	11,8
3. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	13,0	9,3	11,3

Проведені розрахунки показують, що коефіцієнт оборотності виробничих запасів є досить високим і практично знаходиться на одному і тому ж рівні. А це свідчить про високий попит споживачів на продукцію підприємства.

Проведені розрахунки показали, що коефіцієнт оборотності залишків готової продукції і товарів на складі також є досить високим і перевищує коефіцієнт оборотності виробничих запасів, що свідчить про високий потенційний попит споживачів на продукцію підприємства.

Проведені розрахунки показали, що коефіцієнти оборотності дебіторської заборгованості є високим і практично знаходиться на тому ж рівні, що і коефіцієнт оборотності залишків готової продукції і товарів на складі. Це свідчить, що підприємству потрібно якісніше готувати угоди зі споживачами

продукції та посередниками. Відобразимо отримані результати графічно на рис. 2.11.

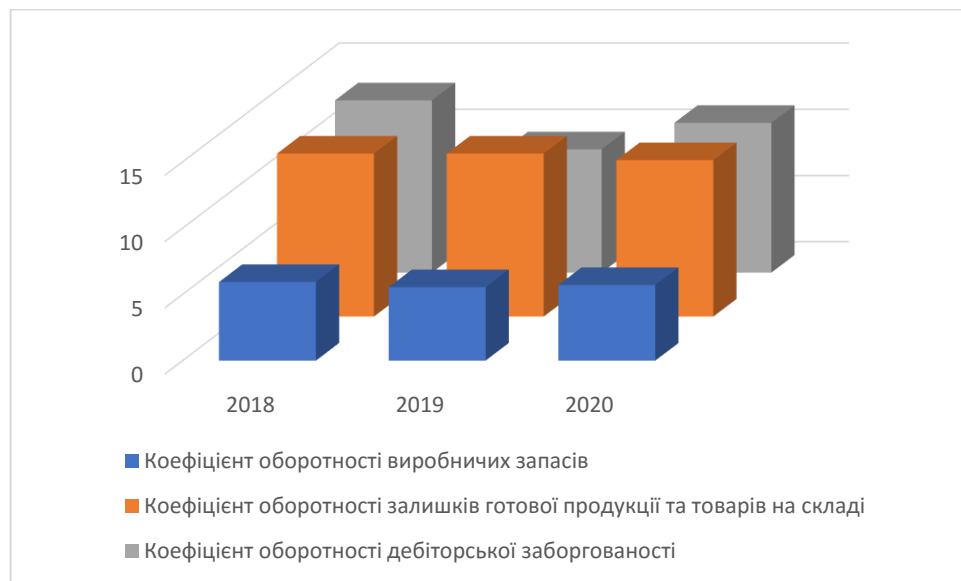


Рисунок 2.11 – Коефіцієнти оборотності виробничих запасів, залишків готової продукції і товарів на складі та дебіторської заборгованості на ПрАТ «Інфузія»

Розрахуємо і відобразимо на рис. 2.12 частку витрат на збут продукції підприємства у собівартості реалізованої продукції.

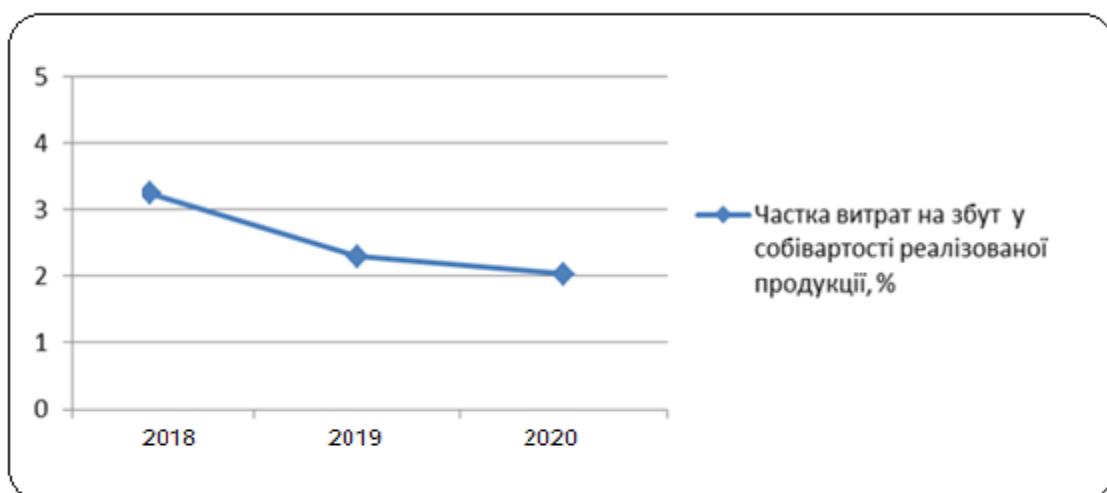


Рисунок 2.12 – Частка витрат на збут у собівартості реалізованої продукції, %

Аналіз графіка, наведеного на рис. 2.12, показує, що частка витрат підприємства на збут продукції у собівартості реалізованої продукції стрімко падає, що на наш погляд, є недоречним в умовах посилення конкуренції на ринках обладнання для харчової промисловості, на яких працює ПрАТ «Інфузія».

Розрахуємо і відобразимо на рис. 2.13 продуктивність праці персоналу, який займається на підприємстві збутовою діяльністю.

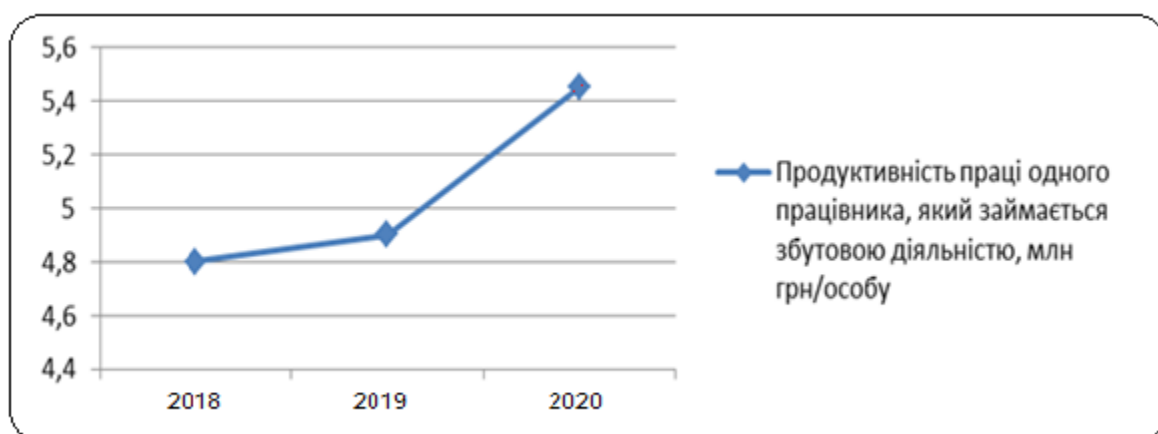


Рисунок 2.13 – Продуктивність праці працівників, що безпосередньо займаються збутовою діяльністю на ПрАТ «Інфузія»

Динаміку зміни коефіцієнта ефективності збутової діяльності $E_{\text{ефзд}}$ показано у вигляді графіка на рис. 2.14.

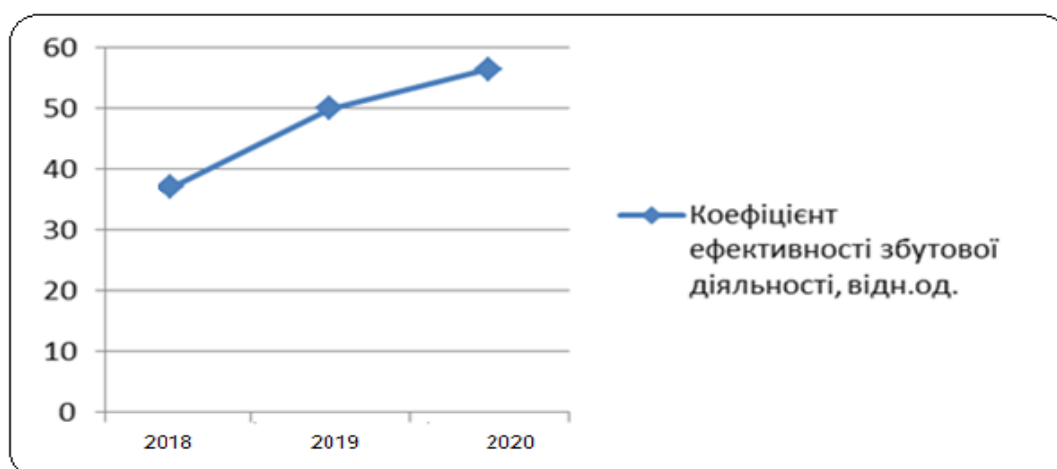


Рисунок 2.14 – Динаміка зміни коефіцієнта ефективності збутової діяльності ПрАТ «Інфузія»

Аналіз графіка, наведеного на рис. 2.14, свідчить, що протягом останніх 4-х років ефективність збутової діяльності підприємства має тенденцію до зростання.

Загалом, проведені дослідження показали, що організацію збутової діяльності на підприємстві протягом останніх років можна вважати задовільною, хоча деякі показники, що характеризують стан цієї діяльності, потребують свого покращення. Це дає підстави стверджувати, що на підприємстві є значні резерви щодо покращення стану організації збутової діяльності.

2.3 Аналіз загальної системи менеджменту приватного акціонерного товариства «Інфузія»

Структура органів управління на підприємстві визначає спосіб організації та розподілу влади та відповідальності в рамках організації. Вона включає різні рівні та підрозділи, які співпрацюють для досягнення загальних цілей підприємства. В таблиці 2.6 представлена структура органів управління ПрАТ «Інфузія». Структура органів управління має прямий вплив на ефективність системи менеджменту праці на підприємстві.

Ось кілька способів, яким чином це відбувається:

1. Чітке розподілення обов'язків та повноважень: Структура органів управління визначає, хто відповідає за кожен аспект управління працею на підприємстві. Це усуває дублювання та конфлікти, сприяє зосередженню зусиль та покращенню координації, що позитивно впливає на ефективність.

2. Ефективна комунікація: Чітка структура органів управління допомагає забезпечити швидку та точну передачу інформації між різними рівнями та підрозділами. Це покращує розуміння завдань, цілей та очікувань, сприяє вчасному реагуванню на зміни та сприяє швидкому прийняттю рішень.

3. Забезпечення координації та співпраці: Структура органів управління встановлює формальні канали комунікації та залучення різних підрозділів до

спільної роботи. Це сприяє злагодженій діяльності, спільним зусиллям та досягненню синергетичних ефектів, що сприяють підвищенню ефективності.

4. Раціональне прийняття рішень: Структура органів управління визначає процедури та відповідальних за прийняття стратегічних та оперативних рішень. Це допомагає уникнути процедурних помилок, забезпечує врахування важливих аспектів та забезпечує збалансованість та об'єктивність прийнятих рішень. Чітка структура органів управління забезпечує визначення відповідальних осіб за процес прийняття рішень, а також встановлення процедур, які допомагають зробити цей процес ефективним. Це означає, що рішення приймаються на основі доступної інформації, аналізу ситуації та врахування різних факторів, що дозволяє знизити ризик помилок та покращити якість прийнятих рішень.

Таблиця 2.6 – Структура органів управління ПрАТ «Інфузія»

Орган управління	Структура	Персональний склад
Рада директорів	Рада директорів є колегіальним виконавчим органом Товариства (здійснює керівництво поточною діяльністю): Рада Директорів Товариства складається з 6-х членів Ради директорів: член Ради директорів - директор з розвитку; член Ради директорів - директор з якості; член Ради директорів - директор проектів; член Ради директорів - директор з виробництва Департаменту з виробництва інфузійних розчинів; виконуючий обов'язки директора Вінницької філії; член Ради директорів - фінансовий директор; член Ради директорів - комерційний директор.	член Ради директорів - директор з розвитку: Пенська Надія Вікторівна член Ради директорів - директор з якості: Порядько Юлія Василівна член Ради директорів - директор проектів: посада вакантна член Ради директорів - директор з виробництва Департаменту з виробництва інфузійних розчинів, виконуючий обов'язки директора Вінницької філії ПрАТ "Інфузія": Чураков Володимир Геннадійович член Ради директорів - фінансовий директор: Шехет Олександр Григорович член Ради директорів - комерційний директор: Кеда Юрій Миколайович
Президент	Президент Товариства, який керує роботою Ради директорів.	Президент Лимар Володимир Іванович
Загальні збори акціонерів	У відповідності до статуту та ст.32 ЗУ "Про акціонерні товариства" органами управління Товариством є: 1. Вищий орган управління Товариства - Загальні збори акціонерів (вищий орган Товариства, вирішування будь-яких питань діяльності Товариства).	Особи, які включені до переліку акціонерів та мають право на участь у загальних зборах.

Крім того, структура органів управління забезпечує збалансованість та об'єктивність прийнятих рішень. Вона розподіляє владу та відповідальність між різними рівнями та підрозділами, що перешкоджає концентрації влади в одних руках та ризику прояву суб'єктивізму. Це сприяє більш розумному та об'єктивному прийняттю рішень, що відповідають потребам підприємства та сприяють його успішному розвитку.

Аналіз організаційної структури підприємства є важливим з точки зору керування та розвитку компанії з наступних причин:

1. Ефективне розподілення обов'язків і відповідальності: Організаційна структура допомагає чітко визначити, хто і що відповідає за конкретні функції та завдання. Це сприяє уникненню дублювання робіт та забезпечує ефективне використання ресурсів.

2. Покращення комунікації: Раціонально побудована структура сприяє покращенню комунікації між підрозділами та працівниками. Це сприяє вчасному обміну інформацією, швидкому прийняттю рішень і запобігає інформаційним заторам. Підтримка стратегічного планування: Аналіз оргструктури допомагає переконатися, що структура підприємства відповідає його стратегії та цілям. Вона може бути адаптована для досягнення стратегічних завдань.

3. Зменшення зайвих витрат: Ефективна організаційна структура може допомогти зменшити витрати на адміністративну та операційну діяльність. Вона дозволяє виділити основні процеси та зробити їх більш продуктивними.

4. Сприяння розвитку компетенцій і талантів: Аналіз структури допомагає ідентифікувати ключові компетенції і таланти серед працівників та використовувати їх ефективно для досягнення цілей компанії.

5. Підвищення гнучкості та адаптивності: Змінна організаційна структура може бути швидко адаптована до змін в бізнес-середовищі. Це дозволяє компанії бути більш гнучкою та відповідати на зміни швидше.

6. Оптимізація управління ризиками: Аналіз оргструктури допомагає ідентифікувати можливі ризики та створити механізми їх управління та мінімізації. В цілому, аналіз організаційної структури підприємства є ключовим

елементом успішного управління та розвитку компанії, оскільки він сприяє оптимізації робочих процесів, збільшенню ефективності використання ресурсів, підвищенню продуктивності працівників, зниженню ризиків, а також адаптації до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Відповідно до цього, компанії, які регулярно аналізують та вдосконалюють свою оргструктуру, мають більші шанси досягти успіху та конкурентної переваги на ринку.

Схема організаційної структури управління ПрАТ "Інфузія" наведена на рис. 2.10, ілюструє функціональну структуру, що є характерною для більшості українських хіміко-фармацевтичних підприємств. За нашою думкою, ця організаційна структура не ефективна в оптимізації управлінських процесів з позицій організаційно-економічного підходу. Основним недоліком є відсутність чіткого взаємозв'язку між структурними підрозділами. Наприклад, маркетинговий відділ існує відокремлено від інших підрозділів, не забезпечуючи повного використання своїх послуг і інформації. Така відокремленість є поширеною серед підприємств хіміко-фармацевтичної галузі, що викликає неефективність їхньої діяльності.

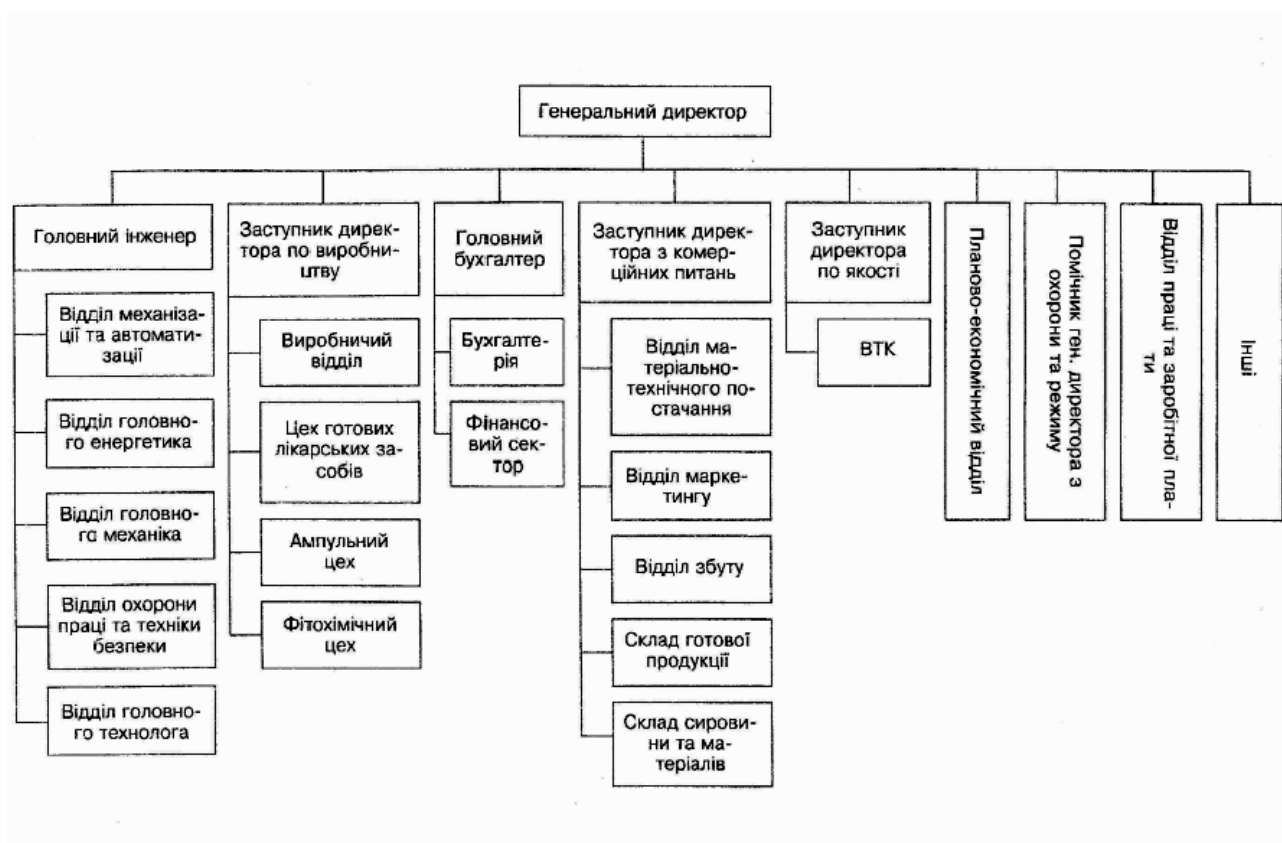


Рисунок 2.10 – Організаційна структура ПрАТ «Інфузія»

Важливим аспектом є відсутність глибокого аналізу ринків сировини та відсутність маркетингових досліджень постачальників матеріалів у роботі відділів матеріально-технічного постачання. Недостатньо кваліфікований вибір постачальників може негативно вплинути на якість та вартість лікарських засобів. Виробничий відділ, хоча й використовує значний обсяг інформації для оперативних рішень, не враховує стратегічне планування та перспективи розвитку.

Планово-економічний відділ, крім деяких функцій, пов'язаних з виробництвом, дублює роботу виробничого відділу. На даний момент на підприємствах хіміко-фармацевтичної галузі відсутня сучасна інформаційно-аналітична служба в організаційній структурі управління. Аналіз показує необхідність подальшого удосконалення організаційної структури управління на підприємстві "Інфузія".

На підставі проведеного аналізу можна зробити висновок про необхідність подальшого удосконалення організаційної структури управління на підприємстві «Інфузія».

Висновки до розділу 2

Компанія «Інфузія» - це компанія, яка виробляє інфузійні розчини та успішно працює на ринку України. Компанія була заснована 15 лютого 2001 року в місті Вінниця на виробничих потужностях відомого підприємства, яке з 1967 року випускає медичні препарати

Позитивним можна вважати факт, що протягом 2018-2020 років підприємство має позитивне значення нерозподіленого прибутку: за 2018 рік нерозподілений прибуток 28011 тис. грн., чистий прибуток 22310 тис. грн. за 2019 рік нерозподілений прибуток 71507 тис. грн., чистий прибуток 43496 тис.грн. за 2020 рік нерозподілений прибуток 180064 тис. грн., чистий прибуток 119543 тис.грн. Це свідчить про те, що підприємство активно працює і має власні

ресурси у вигляді нерозподіленого прибутку, який можна використати для удосконалення менеджменту бізнес-процесів. В цілому фінансовий стан підприємства ПрАТ «Інфузія» можна вважати задовільним і стабільним.

Загалом, проведені дослідження показали, що організацію збутової діяльності на підприємстві протягом останніх років можна вважати задовільною, хоча деякі показники, що характеризують стан цієї діяльності, потребують свого покращення. Це дає підстави стверджувати, що на підприємстві є значні резерви щодо покращення стану організації збутової діяльності.

З проведеного аналізу можна зробити висновок, що структура органів управління на підприємстві, так само як і вибір типу організаційної структури підприємства грає важливу роль у забезпеченні ефективності системи менеджменту праці. Вона створює основу для організації, комунікації, координації та прийняття рішень, що сприяє досягненню поставлених цілей та успіху підприємства.

Схема організаційної структури управління ПрАТ "Інфузія" ілюструє функціональну структуру, що є характерною для більшості українських хіміко-фармацевтичних підприємств. За нашою думкою, ця організаційна структура не ефективна в оптимізації управлінських процесів з позицій організаційно-економічного підходу. Основним недоліком є відсутність чіткого взаємозв'язку між структурними підрозділами. Наприклад, маркетинговий відділ існує відокремлено від інших підрозділів, не забезпечуючи повного використання своїх послуг і інформації. Така відокремленість є поширеною серед підприємств хіміко-фармацевтичної галузі, що викликає неефективність їхньої діяльності.

РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

3.1 Обґрунтування вибору стратегії розвитку ПрАТ «Інфузія»

Підприємство, як будь-яка відкрита система, залежить від зовнішнього середовища відносно поставок ресурсів, енергії, кадрів, споживачів, а також від впливу самої держави. Метою дослідження зовнішнього середовища є визначення впливу факторів прямого та непрямого впливу на ефективність діяльності підприємства. Фактори внутрішнього і зовнішнього впливу на підприємство відображені у таблиці 3.1 [57].

Таблиця 3.1 – Фактори впливу на підприємство

Зовнішні фактори	Внутрішні фактори
1. Загальнополітична ситуація в країні	1. Ресурсний потенціал
2. Рівень економічного розвитку держави	2. Кадрова забезпеченість підприємства
3. Правове регулювання	3. Маркетингове дослідження
4. Ресурсний потенціал країни	4. Фінансові можливості
5. Загальний рівень розвитку технологій	5. Система постачання
6. Демографічна ситуація країни	6. Організаційна структура
7. Освітній рівень країни	7. Обсяги виробництва
8. Культурний розвиток країни	8. Ціна продукції
	9. Собівартість продукції

Вплив зовнішнього середовища на сучасну підприємницьку діяльність є невизначеним через його складність та постійні динамічні зміни, що суттєво впливає на функціонування промислових підприємств та потребує кардинальних змін внутрішнього середовища. У зв'язку з цим одним із найважливіших елементів вирішення цієї проблеми є формування відповідних стратегій та формування системи управління інноваційним розвитком промислових підприємств.

Сучасна фінансово-господарська діяльність характеризується загостренням конкуренції, підвищенням невизначеності та високодинамічними змінами зовнішнього середовища, в якому функціонують суб'єкти

господарювання. Дії організацій та їх керівників неможливо звести до простої реакції на зміни, що відбуваються. Люди все більше визнають необхідність свідомого управління змінами на основі наукових процедур для прогнозування, коригування та адаптації до цілей організації та зовнішніх умов. Тому однією з основних умов ефективного управління підприємством є стратегічне управління.

Процес формування стратегії – це формування комплексу цілеспрямованих управлінських рішень для забезпечення підготовки, оцінки та реалізації плану стратегічного розвитку компанії. Реалізація стратегії є логічним завершенням попередніх етапів її розробки. Під реалізацією стратегії слід розуміти організацію процесу реалізації, регулювання та координації стратегії. Коли основні стратегічні цілі за всіма напрямками фінансового розвитку підприємства досягнуті, його можна вважати виконаним.

Застосування методу SWOT дозволяє встановити канали зв'язку між притаманними сильними і слабкими сторонами організації та зовнішніми загрозами і можливостями. SWOT-аналіз підкреслює, що стратегія повинна максимально поєднувати внутрішні можливості компанії та зовнішні умови [57, 58].

Перший етап – це стратегічний аналіз, який комплексно аналізує макро- та мікросередовища підприємства, тобто поточні сприятливі можливості та потенційні загрози для розвитку підприємства. Бути розкритим.

Другий етап – це стратегічна діагностика господарсько-фінансової діяльності підприємства, що дозволяє виявити сильні та слабкі сторони діяльності підприємства, а також ключові фактори успіху на сучасному ринку виробництва продукції. Встановлення дротяних, ланцюгових і пружинних виробів.

На третьому етапі сильні і слабкі сторони компанії порівнюються з ринковими можливостями і загрозами. Матриця SWOT використовується для порівняння можливостей компанії з умовами ринку та узагальнення результатів SWOT-аналізу.

Для вибору оптимальної стратегії підприємства та покращення його діяльності підприємства проведемо SWOT-аналіз ПрАТ «Інфузія» (табл. 3.1). SWOT-аналіз оцінює зовнішні та внутрішні фактори впливу на підприємство, а також на його основі можна визначити поточний та майбутній потенціал підприємства.

Таблиця 3.2 – SWOT – аналіз ПрАТ «Інфузія»

	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Внутрішнє середовище	<ol style="list-style-type: none"> 1. Висока якість продукції 2. Наявність постійних постачальників сировини з Європи 3. Забезпеченість сучасним устаткуванням 4. Використання сучасних технологій у виробництві продукту 5. Наявність власного магазину 6. Виконання індивідуальних замовлень (наявність ательє) 7. Наявність постійних клієнтів з Європи. 8. Наявність власного сайту та сторінок в соцмережах. 9. Репутація підприємства 	<ul style="list-style-type: none"> Залежність від іноземних постачальників. Високі оперативні витрати. Не великий асортимент продукції Наявність підробок. Недостатня мотивація працівників. Відсутність талановитих дизайнерів та конструкторів. Недостатність коштів для самофінансування. Старіння колективу працівників Зношеність частини основних фондів.
	Можливості (O)	Загрози (T)
Зовнішнє середовище	<ul style="list-style-type: none"> Розширення асортименту продукції Збільшення частки ринку Вихід на нові ринки збуту. Вдосконалення системи збуту, впровадження сучасних методів просування товару на ринок. Налагодження роботи з постачальниками інших регіонів. 	<ul style="list-style-type: none"> Висока конкуренція. Зростання цін на тканини та фурнітуру. Зниження репутації підприємства серед споживачів. Банкрутство. Інфляція Низький рівень збереження комерційних таємниць. Зменшення попиту на продукцію. Відсутність коштів у споживачів

Стратегія запобігання дії негативних факторів впливу - це система планів і дій, спрямованих на уникнення або послаблення негативних впливів, що можуть виникнути в певних ситуаціях. Ця стратегія може застосовуватися в різних сферах, включаючи бізнес, урядовість, охорону здоров'я та багато інших.

Основні елементи стратегії запобігання негативним факторам впливу включають в себе:

1. Аналіз ризиків:

- Ідентифікація потенційних небезпек і негативних впливів, які можуть виникнути в майбутньому.

2. Розробка планів дій:

- Створення конкретних стратегій та дій для запобігання або зменшення впливу виявлених ризиків.

3. Впровадження контролю:

- Встановлення системи контролю та моніторингу, яка дозволить вчасно виявляти потенційні загрози та реагувати на них.

5. Заходи запобігання:

- Здійснення заходів, спрямованих на попередження ризиків або зменшення їх наслідків, таких як страхування, впровадження стандартів безпеки, обмеження доступу до критичних ресурсів і т. д.

6. Підготовка персоналу:

- Навчання співробітників та інших стейкхолдерів реагувати на негативні ситуації і виконувати плани дій.

Ця стратегія спрямована на забезпечення безпеки, стійкості та надійності системи або організації шляхом попередження можливих негативних наслідків.

В умовах обмеженості фінансових ресурсів та необхідності оптимізації використання економічних резервів все більше зростає роль стратегічного планування, що дає змогу досягти довгострокових цілей соціально-економічного розвитку та використовувати ресурси всередині системи. Формат плану механізму управління інноваційним розвитком промислового підприємства.

З урахуванням воєнного стану в Україні у 2022 і зважаючи на результати дослідження проведеного в підрозділі 2.1, було запропоновано застосувати на 2024 рік стратегію запобігання дії негативних факторів впливу, яка націлена на вихід із стану ризику підприємства. А на 2025-2026 р.р. – стратегію стабілізації та зміцнення досягнутих позицій, яка використовується для підтримання стану безпеки підприємства та створення нових передумов його зміцнення

3.2 Рекомендації з удосконалення організаційно-економічного механізму управління збутовою діяльністю підприємства та макетування нової оргструктури та макетування нової оргструктури

З точки зору організаційно-економічного підходу розроблення, обґрунтування і ухвалення рішень у сфері вимагає формування універсального механізму, який відповідає особливостям функціонування фармацевтичних підприємств різного масштабу. Алгоритм побудови антикризової стратегії маркетингу в умовах нестабільності та прояву кризових явищ в розрізі організаційно-економічного підходу представлений на рис. 3.3.



▭ - блоки характерні для антикризового маркетингового управління

Рис. 3.3. Алгоритм побудови антикризової стратегії маркетингу (АПАСМ)

Представлений на рис. 3.3 механізм дозволяє аналізувати вплив маркетингових заходів на ефективність виробничо-збутової діяльності харчових підприємств, а також внесок маркетингу в керованість процесів антикризового управління. При кризових явищах механізм розробки маркетингових стратегій доповнюється дослідженням фінансово-господарської діяльності, виробничо-господарської діяльності підприємства порівняно з нормальними (стабільними) умовами діяльності. бізнесу, оцінювати ризики та нестабільність, а також оцінювати вплив маркетингу на фінансові результати.

Механізм формування маркетингової стратегії включає три основні етапи: стратегічний аналіз і діагностику, формулювання стратегічного вибору, стратегічне планування і реалізацію, які включають формулювання, оцінку і вибір блоків маркетингових стратегій і відповідних їм інструментів з урахуванням антиконкурентних принципів. Особливістю даного механізму є наявність блоку для оцінки з точки зору впливу маркетингових стратегій на ефективність роботи підприємства в цілому.

Організаційно-економічний управління збутовою діяльністю підприємства, представлений на рисунку 3.4 складається з:

- а) блоку управління,
- б) механізму контролю,
- в) «входів» і «виходів»,
- г) алгоритму побудови антикризової маркетингової стратегії.

Водночас «вхід» відноситься до матеріального потоку, потоку інформації, фінансового потоку тощо, які продовжують надходити на підприємство. Всі ці процеси впливають на процес управління будь-якою діяльністю в бізнесі, в тому числі продажами. «Вихід» системи — конкретні рекомендації щодо налагодження системи управління продажами на підприємстві.

Блок управління складається з принципів, методів і функцій. Кожен елемент цього блоку впливає на систему управління і направляє її дії в потрібному напрямку (відповідно до цілей, які ставить перед собою компанія). Друга складова — механізми управління — представлена системним аналізом

зовнішнього та внутрішнього середовища. Цей блок дозволяє системі управляти та контролювати процес досягнення підприємством кінцевих цілей та результатів.

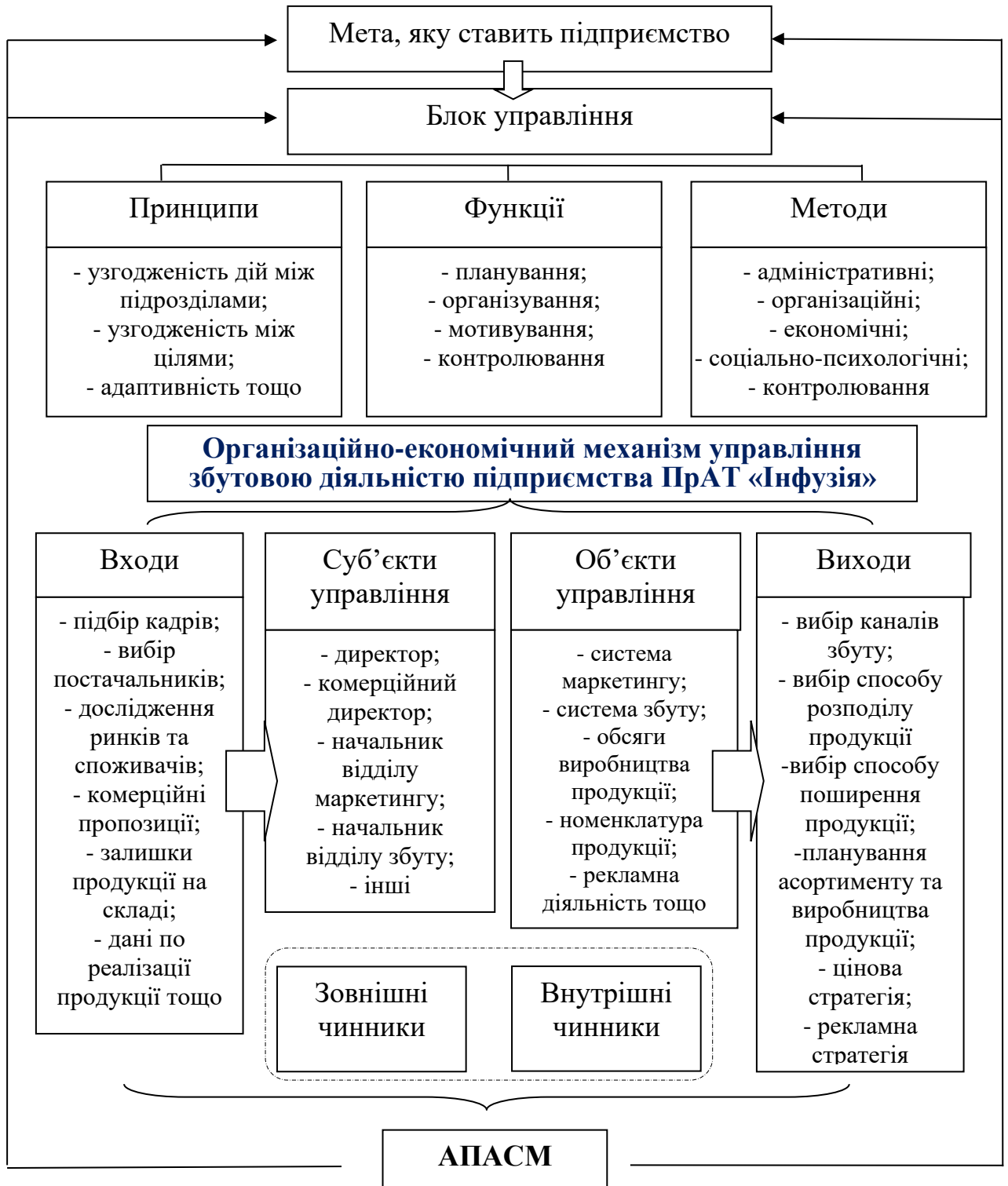


Рисунок 3.4 – Організаційно-економічний механізм управління збутовою діяльністю підприємства (Власна розробка)

Останньою складовою є алгоритм побудови антикризової стратегії маркетингу (АПАСМ), який враховує специфіку діяльності підприємства в сучасних нестабільних економічних умовах.

Розроблений механізм відображає взаємовідносини між системою управління та виконавцями, «входом» і «виходом» системи, а також забезпечує зворотний зв'язок і зв'язок із зовнішнім середовищем, створюючи тим самим обґрунтовану систему управління збутовою діяльністю в розрізі організаційно-економічного підходу на будь-якому підприємстві.

Практична реалізація завдання забезпечення ефективної системи управління будь-якою діяльністю підприємства, в тому числі і збутовою, залежить від організаційної структури, в якій здійснюється управління підприємством.

У процесі оновлення структури фармацевтичного підприємства важливо впроваджувати організаційно-економічний підхід. І це не просто перерозподіл функцій відділів, таких як матеріально-технічне постачання, маркетинг та збут, але головним чином, це взаємодія всіх аспектів діяльності підприємства (виробництво, комерція, якість). Ми пропонуємо переглянути організаційну структуру управління, зорієнтовану на покращення зв'язку у ланцюгу "ринок — виробник — споживач".

Наші дослідження вказують, що найбільш відповідною організаційною структурою для даного підходу є штабна структура управління на хіміко-фармацевтичних підприємствах. Ця модель передбачає створення спеціалізованих служб для виконання різних організаційно-економічних функцій, таких як управління матеріальними, фінансовими, трудовими і інформаційними ресурсами, а також якістю. Ці служби, або "штаби", отримують повноваження приймати та виконувати рішення.

Для ефективного управління ми пропонуємо створити п'ять штабів: управління матеріальними ресурсами, якістю, інформаційними ресурсами, трудовими ресурсами та фінансовими ресурсами. Кожен з цих штабів відіграє ключову роль у діяльності підприємства, і їхнє спільне функціонування

сприятиме зниженню витрат, відповідності якості продукції та збільшенню прибутку. Проект штабної організаційної структури управління на фармацевтичному підприємстві «Інфузія» представлено на рисунку 3.5.

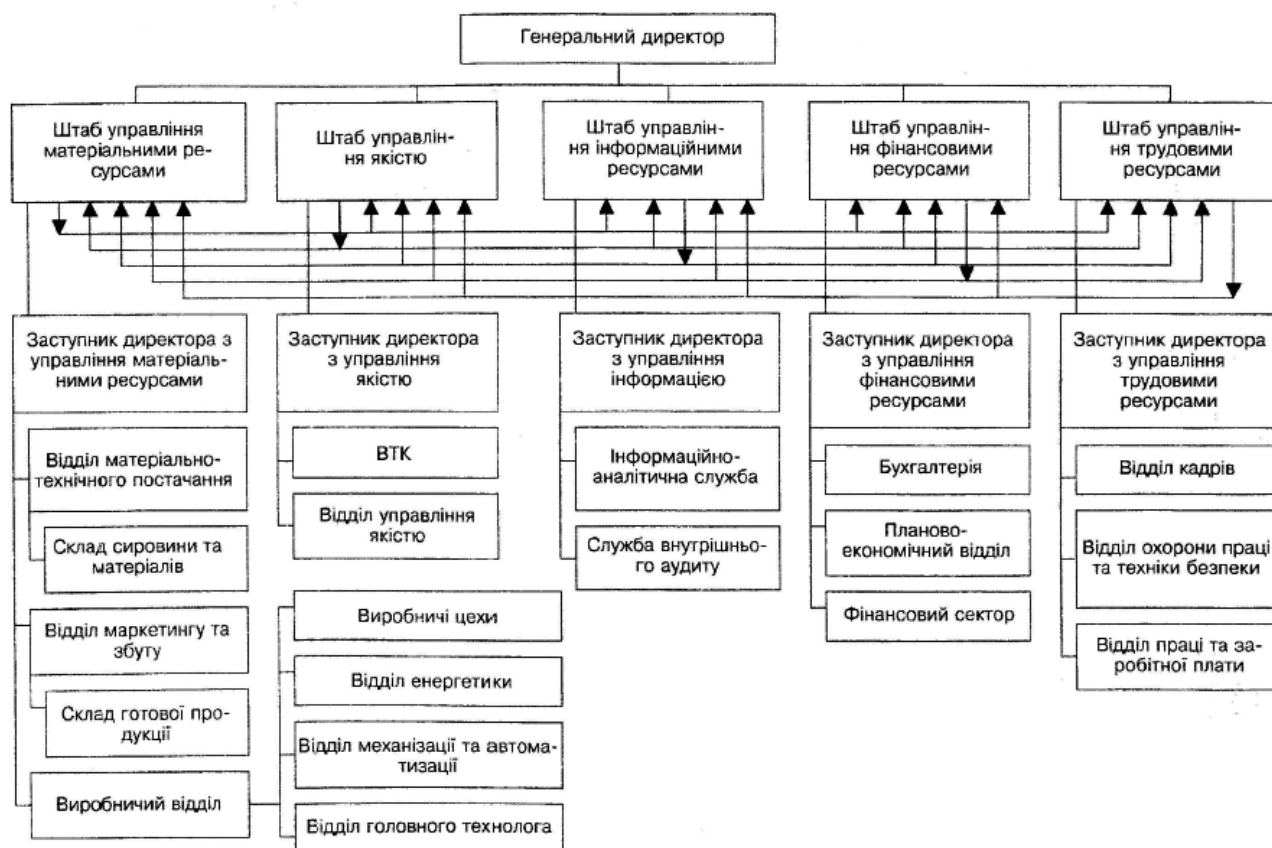


Рисунок 3.5 – Удосконалена штабна організаційна структура підприємства «Інфузія» в рамках організаційно-економічного підходу управління підприємством

Штаб управління матеріальними ресурсами відповідає за управління ресурсами від їх закупівлі до продажу готової продукції. Це включає підрозділи, які раніше були частиною відділу комерції та виробництва.

У штабі управління матеріальними ресурсами передбачається кілька підрозділів:

1. Відділ матеріально-технічного постачання:

Обирає постачальників після ретельного їх аудиту.

Формує вимоги до постачальників.

Контролює їхню відповідність стандартам якості (ISO або GMP).

Слідкує за кредиторською заборгованістю і приймає заходи для її скорочення.

Організовує процес закупівлі і визначає стандарти закупівель.

2. Виробничий відділ:

Контролює виробничі процеси, дотримуючись принципів ефективності і гнучкості.

Формує зони організації виробництва.

Визначає техніко-економічні показники і стандарти виробництва.

3. Відділ маркетингу і збуту:

Аналізує ринок і позиціонує лікарські засоби.

Формує асортимент і цінову політику.

Займається рекламою і організацією збутових каналів.

Розробляє стандарти обслуговування та постачань.

4. Транспортний відділ:

Забезпечує технологічну єдність транспортно-складського процесу.

Координує транспорт і виробничий процес.

Оптимізує процеси транспортування.

До штабу також входить група координації прямування матеріальних ресурсів, яка має за мету уникнути ускладнень і недоліків у матеріальних потоках. Ця група включає представників кожного відділу штабу і сприяє взаємодії для уникнення проблем і втрат.

Штаб управління якістю включає в себе відділи технічного контролю і управління якістю. Його завдання включає розробку систем управління якістю, вивчення міжнародних стандартів, визначення постачальників і формування стандартів виробництва.

Штаб управління інформаційними потоками має інформаційно-аналітичну службу і службу аудиту. Його завдання включає впровадження сучасних

стандартів інформаційного забезпечення, систематичне поповнення інформаційної бази, навчання користувачів і роботу з документацією.

Штаб управління трудовими ресурсами включає відділ кадрів, відділ охорони праці і відділ заробітної плати. Його завдання включає планування потреб у праці, організацію навчання персоналу, створення умов праці та мотивацію працівників.

Всі ці штаби взаємодіють для оптимізації потоків (матеріальних, трудових, інформаційних і фінансових) і досягнення високої якості продукції при мінімальних витратах.

3.3 Розрахунок економічного ефекту та моделювання прибутку підприємства

На основі вищесказаного, нами складений план рекомендацій з підвищення ефективності управління конкурентними перевагами ПрАТ «Інфузія» на 2024-2026 (див. табл. 3.3). Даний план розрахований на три роки.

Таблиця 3.3 – План заходів з підвищення ефективності діяльності підприємства (2024-2026 р.)

Суть запропонованої заходу	Орієнтовні витрати, тис. грн.	Прогнозований економічний ефект, тис. грн.	Інші результати
1 Впровадження загальної стратегії запобігання дії негативних факторів впливу та стратегії стабілізації та зміцнення досягнутих позицій	680	$119543 * 0,003 * 3 = 1075,89$	Розширення ринків збуту продукції, посилення позицій конкурентоспроможності підприємства, покращення ФСП, підвищення ефективності організаційно-економічного механізму управління збутовою діяльністю підприємства
2 Зменшення ризиків в майбутній діяльності за результатами	460	$119543 * 0,002 * 3 = 717,26$	Зменшення потенційних ризиків, використання сильних та корегування слабих сторін

проведеного SWOT-аналізу			підприємства, використання проаналізованих потенційних можливостей
3. Удосконалення і реорганізація організаційної структури підприємства до штабної.	820	$119543 * 0,003 * 3 = 1075,89$	Удосконалення організаційно-економічного механізму управління збутовою діяльністю підприємства, отримання конкурентних переваг
4. Використання розробленого організаційно-економічного механізму управління збутовою діяльністю підприємства	725	$119543 * 0,005 * 3 = 1793,15$	Удосконалення організаційно-економічного механізму управління збутовою діяльністю підприємства, отримання конкурентних переваг, підвищення доходу, розширення ринків збуту продукції,
5. Використання алгоритму побудови антикризової стратегії маркетингу (АПАСМ)	450	$119543 * 0,003 * 3 = 1075,89$	Удосконалення організаційно-економічного механізму управління збутовою діяльністю підприємства, отримання конкурентних переваг, підвищення доходу, розширення ринків збуту продукції, удосконалення формування маркетингової стратегії підприємства
Підсумок	$B = 3135,00$	$E\Phi_{заг} = 5738,06$	

Реалізація запропонованих заходів дозволить суттєво підвищити ефективність системи управління збутом, що, у свою чергу, збільшить величину чистого прибутку, що його може отримати підприємство. Чистий прибуток за 2020 рік склав 119543 тис. грн. (див. розд. 2.1). За висновками фахівців, збільшення чистого прибутку підприємства протягом 3-х років може скласти по кожній пропозиції щорічно в середньому від 0,1% до 0,5%.

Основними показниками, які визначають доцільність впровадження наданих рекомендацій та пропозицій, є абсолютна та відносна ефективність вкладених фінансів та прогнозований термін їх окупності [3].

Розраховуємо приведену величину всіх економічних ефектів (з урахуванням прогнозованої інфляції), які будуть отримані протягом наступних 3-х років [3]:

$$E_{\phi(\text{заг})} = \sum_{i=1}^T \frac{E_{\phi i}}{(1 + \alpha)^t}, \quad (3.1)$$

де $E_{\phi i}$ – щорічна величина прогнозованого економічного ефекту, грн;

T – термін дії впровадження рекомендацій, роки;

α – ставка дохідності;

t – час від моменту впровадження пропозицій до моменту отримання прогнозованого економічного ефекту від їх впровадження, який визначається на кінець кожного року, роки.

Для спрощення розрахунків розділимо суму загального економічного ефекту по трьох роках відповідно 20%, 30% і 50% від розрахованої в табл. 3.4.

$$E_{\phi(\text{заг})} = \frac{1147,61}{(1 + 0,2)^1} + \frac{1721,42}{(1 + 0,2)^2} + \frac{2869,03}{(1 + 0,2)^3} = 956 + 1195 + 1660 = 3812 \text{ тис. грн.}$$

Розрахуємо відносну ефективність коштів E_e , які було вкладено у впровадження запропонованих рекомендацій:

$$E_e = \sqrt[T]{\frac{E_{\phi(\text{заг})}}{B} + 1} - 1, \quad (3.2)$$

де $E_{\phi(\text{заг})}$ – сумарна величина теперішньої (приведеної) вартості всіх комерційних ефектів від впровадження запропонованих пропозицій та рекомендацій, тис. грн;

T – термін дії впроваджених рекомендацій, тобто скільки часу впроваджені рекомендації будуть давати економічний ефект, в роках;

B – загальна величина витрат (тис. грн) на впровадження запропонованих заходів.

$$E_v = \sqrt[3]{1 + \frac{3812}{3135,00}} - 1 = \sqrt[3]{1 + 1,216} - 1 = \sqrt[3]{2,216} - 1 = 0,304$$

Розраховану величину E_v порівнюють з найменшою ставкою дисконтування $\tau_{\text{мін}}$. Ця ставка визначає мінімальну дохідність, нижче якої кошти вкладати не доцільно. У загальному вигляді мінімальна ставка дисконтування $\tau_{\text{мін}}$ розраховується за формулою:

$$\tau = d + f, \quad (3.3)$$

де d – це середньозважена ставка за депозитними операціями в державних та комерційних банках України. Ця ставка в 2023 р. дорівнювала $d = (0,2...0,4)$, вибираємо $d = 0,2$.

f – показник, що характеризує рівень ризику для запропонованих заходів; як правило, величина $f = (0,05...0,2)$, проте може бути і значно вище; вибираємо $f = 0,05$.

$$\tau_{\text{мін}} = 0,2 + 0,05 = 0,25$$

Якщо величина $E_v > \tau_{\text{мін}}$, то кошти у впровадження запропонованих заходів вкладати доцільно. Якщо ж величина $E_v < \tau_{\text{мін}}$, то фінансування запропонованих заходів є недоцільним. Для наших розрахунків маємо:

$$0,304 > 0,25$$

Отже, кошти у впровадження запропонованих рекомендацій вкладати доцільно.

Розрахуємо показник терміну окупності вкладених у впровадження запропонованих заходів коштів. Цей показник можна розрахувати за наступною формулою:

$$T_{\text{ок}} = \frac{B}{E_{\phi(\text{заг})}}. \quad (3.4)$$

$$T_{\text{ок}} = \frac{3135,00}{3812} = 0,822 \text{ роки}$$

Оскільки $T_{ок} < 3$ -х років, то фінансування запропонованих пропозицій та рекомендацій є комерційно вигідним.

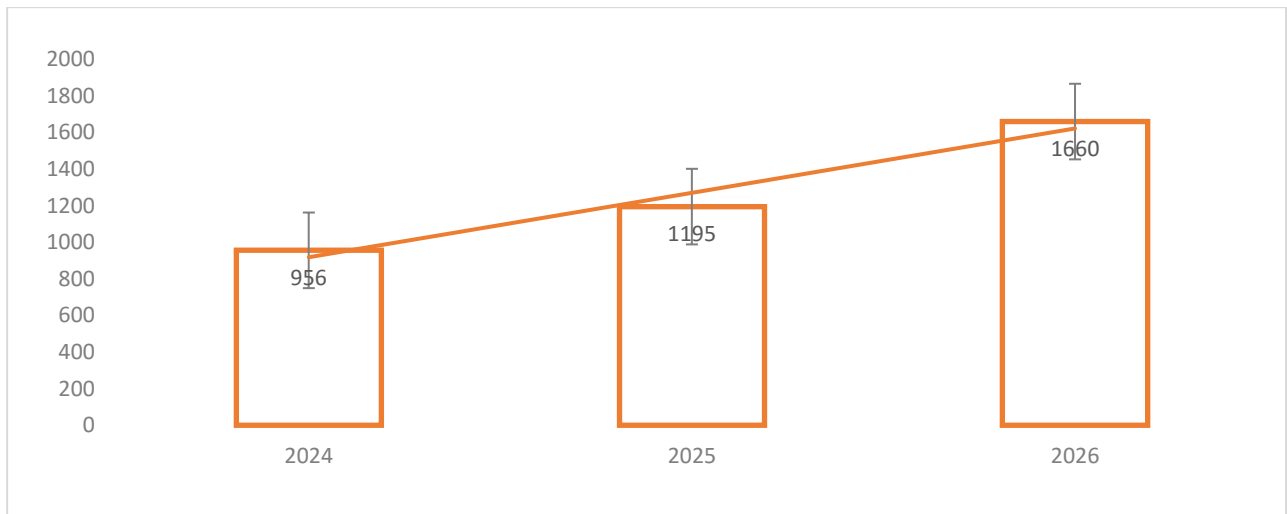


Рисунок 3.6 – Моделювання отримання прибутку підприємства від впроваджених пропозицій за 2024-2026 р.р.

Отже, в підрозділі 3.3 було складено план рекомендації щодо підвищення ефективності розробки та впровадження обраної стратегії підприємства. Розраховано економічну ефективність запропонованих заходів, яка свідчить про комерційну доцільність впровадження зроблених пропозицій та рекомендацій щодо підвищення ефективності управління діяльністю підприємства в цілому.

Висновки до розділу 3

В третьому розділі було надано рекомендації та пропозиції щодо удосконалення системи управління діяльністю на ПрАТ «Інфузія» та розраховано їх економічну доцільність. На основі проаналізованих факторів внутрішнього і зовнішнього впливу на підприємство було виділено сильні і слабкі сторони ПрАТ «Інфузія», здійснено SWOT-аналіз та, за його

результатами, складено SWOT – матрицю, аналізування якої дозволило виділити стратегічні цілі підприємства на найближчі три роки.

З урахуванням воєнного стану в Україні у 2022 і зважаючи на результати дослідження проведеного в підрозділі 2.1, було запропоновано застосувати на 2024 рік стратегію запобігання дії негативних факторів впливу, яка націлена на вихід із стану ризику підприємства. А на 2025-2026 р.р. – стратегію стабілізації та зміцнення досягнутих позицій, яка використовується для підтримання стану безпеки підприємства та створення нових передумов його зміцнення.

Розроблений механізм відображає взаємовідносини між системою управління та виконавцями, «входом» і «виходом» системи, а також забезпечує зворотний зв'язок і зв'язок із зовнішнім середовищем, створюючи тим самим обґрунтовану систему управління збутовою діяльністю в розрізі організаційно-економічного підходу на будь-якому підприємстві.

Була запропонована удосконалена оргструктура для організаційно-економічного підходу, а саме штабна структура управління. Ця модель передбачає створення спеціалізованих служб для виконання різних організаційно-економічних функцій, таких як управління матеріальними, фінансовими, трудовими і інформаційними ресурсами, а також якістю. Ці служби, або "штаби", отримують повноваження приймати та виконувати рішення.

В підрозділі 3.3 було складено план рекомендації щодо підвищення ефективності розробки та впровадження обраної стратегії підприємства. Розраховано економічну ефективність запропонованих заходів, яка свідчить про комерційну доцільність впровадження зроблених пропозицій та рекомендацій щодо підвищення ефективності управління діяльністю підприємства в цілому.

ВИСНОВКИ

Отже, організаційно-економічний механізм виступає ключовим компонентом управління та ефективної діяльності підприємства, охоплюючи такі елементи, як планування, координація, контроль та розподіл ресурсів. Визначення цього терміну відрізняється залежно від контексту, але включає у себе економічний, управлінський, маркетинговий та збутовий аспекти.

Управління, в основі організаційно-економічного механізму, визначає стратегічні напрямки та координує дії різних підрозділів, забезпечуючи досягнення стратегічних та оперативних цілей. Економіка відіграє роль у раціональному використанні ресурсів та забезпеченні фінансової стійкості підприємства. Маркетинг допомагає впроваджувати продукцію на ринок та пристосовувати її до потреб споживачів, забезпечуючи конкурентні переваги. Організаційно-економічний механізм в збутовій діяльності фокусується на вивченні та задоволенні потреб клієнтів, забезпечуючи ефективну роботу всієї ланці збуту. Ці компоненти взаємодіють та утворюють інтегровану систему, необхідну для успішної діяльності підприємства в фармацевтичній галузі. Організаційно-економічний механізм допомагає досягти успіху та конкурентної переваги, забезпечуючи оптимальне використання ресурсів та виконання стратегічних завдань.

Під час виконання цього розділу роботи нами було досліджено сутність поняття досліджено сутність поняття «збутова діяльність» та її функції; встановлено вплив збутової діяльності на загальні результати діяльності виробничого підприємства; проаналізовано фактори, що впливають на ефективність збутової діяльності підприємства; проаналізовано алгоритми побудови організаційно-економічного механізму управління збутовою діяльністю підприємства; проаналізовано існуючі види збутових стратегій діяльності підприємства та розглянуто їх класифікацію; проаналізовано існуючі алгоритми розробки стратегії збутової діяльності підприємства та запропоновано шляхи його удосконалення; обґрунтовано методику вибору стратегічних

альтернатив організації збутової діяльності на підприємстві та показників оцінювання ефективності управління збутовою діяльністю на підприємстві.

Також виокремлено, що в умовах нестабільного чи кризового функціонування підприємства, алгоритм механізму розробки та прийняття маркетингових рішень передбачає ідентифікацію кризи, розроблення антикризової стратегії маркетингу, обґрунтування та ухвалення маркетингових рішень в межах розробленої стратегії, а також аналіз та оцінювання їх ефективності. Розробка ефективного механізму прийняття маркетингових рішень в умовах нестабільності чи кризи є ключовим елементом для забезпечення управлінської стійкості та конкурентоспроможності підприємства. Цей механізм дозволяє підприємству швидше реагувати на зміни, адаптуватися до нових умов і зберігати позиції на ринку.

Компанія «Інфузія» - це компанія, яка виробляє інфузійні розчини та успішно працює на ринку України. Компанія була заснована 15 лютого 2001 року в місті Вінниця на виробничих потужностях відомого підприємства, яке з 1967 року випускає медичні препарати

Позитивним можна вважати факт, що протягом 2018-2020 років підприємство має позитивне значення нерозподіленого прибутку: за 2018 рік нерозподілений прибуток 28011 тис. грн., чистий прибуток 22310 тис. грн. за 2019 рік нерозподілений прибуток 71507 тис. грн., чистий прибуток 43496 тис. грн. за 2020 рік нерозподілений прибуток 180064 тис. грн., чистий прибуток 119543 тис. грн. Це свідчить про те, що підприємство активно працює і має власні ресурси у вигляді нерозподіленого прибутку, який можна використати для удосконалення менеджменту бізнес-процесів. В цілому фінансовий стан підприємства ПрАТ «Інфузія» можна вважати задовільним і стабільним.

Загалом, проведені дослідження показали, що організацію збутової діяльності на підприємстві протягом останніх років можна вважати задовільною, хоча деякі показники, що характеризують стан цієї діяльності, потребують свого покращення. Це дає підстави стверджувати, що на підприємстві є значні резерви щодо покращення стану організації збутової діяльності.

З проведеного аналізу можна зробити висновок, що структура органів управління на підприємстві, так само як і вибір типу організаційної структури підприємства грає важливу роль у забезпеченні ефективності системи менеджменту праці. Вона створює основу для організації, комунікації, координації та прийняття рішень, що сприяє досягненню поставлених цілей та успіху підприємства.

В третьому розділі було надано рекомендації та пропозиції щодо удосконалення системи управління діяльністю на ПрАТ «Інфузія» та розраховано їх економічну доцільність. На основі проаналізованих факторів внутрішнього і зовнішнього впливу на підприємство було виділено сильні і слабкі сторони ПрАТ «Інфузія», здійснено SWOT-аналіз та, за його результатами, складено SWOT – матрицю, аналізування якої дозволило виділити стратегічні цілі підприємства на найближчі три роки.

З урахуванням воєнного стану в Україні у 2022 і зважаючи на результати дослідження проведеного в підрозділі 2.1, було запропоновано застосувати на 2024 рік стратегію запобігання дії негативних факторів впливу, *яка* націлена на вихід із стану ризику підприємства. А на 2025-2026 р.р. – стратегію стабілізації та зміцнення досягнутих позицій, *яка* використовується для підтримання стану безпеки підприємства та створення нових передумов його зміцнення.

Розроблений механізм відображає взаємовідносини між системою управління та виконавцями, «входом» і «виходом» системи, а також забезпечує зворотний зв'язок і зв'язок із зовнішнім середовищем, створюючи тим самим обґрунтовану систему управління збутовою діяльністю в розрізі організаційно-економічного підходу на будь-якому підприємстві.

Була запропонована удосконалена оргструктура для організаційно-економічного підходу, а саме штабна структура управління. Ця модель передбачає створення спеціалізованих служб для виконання різних організаційно-економічних функцій, таких як управління матеріальними, фінансовими, трудовими і інформаційними ресурсами, а також якістю. Ці

служби, або "штаби", отримують повноваження приймати та виконувати рішення.

В підрозділі 3.3 було складено план рекомендації щодо підвищення ефективності розробки та впровадження обраної стратегії підприємства. Розраховано економічну ефективність запропонованих заходів, яка свідчить про комерційну доцільність впровадження зроблених пропозицій та рекомендацій щодо підвищення ефективності управління діяльністю підприємства в цілому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Нікіфорова Л.О., Безпалый К.В. Удосконалення організаційно-економічного механізму підприємства в розрізі формування збутової стратегії підприємства // Всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція «Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи (МН-2024)» – Вінниця: ВНТУ – <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2024>
2. Положення «Про кваліфікаційні роботи на другому (магістерському) рівні вищої освіти». Затверджене Наказом ВНТУ № 203 від 29.06.2021 р. Режим доступу : [<https://iq.vntu.edu.ua/repository/getfile.php/3091.pdf>]. (Дата звернення 31 січня 2022 р). Назва з екрана.
3. Методичні вказівки до виконання магістерської кваліфікаційної роботи студентами спеціальності «Менеджмент організацій» освітньої програми «Менеджмент підприємств, організацій і установ» / Уклад. В. О. Козловський, О. Й. Лесько, 3-є видання, переробл. і доповнене. Вінниця : ВНТУ, 2021. 63 с.
4. Kotler Philip (2018). Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital. John Wiley & Sons.
5. Kotler P, Armstrong G. Defining Marketing and the Marketing Process. Principles of Marketing, 14th Edition, New Jersey: Pearson Prentice Hall. 2012.
6. Наумов О. Б., Антофій Н. М., Наумова О. В. Організаційно-економічний механізм ефективного розвитку плодовоовочевого консервного виробництва. Вісник Херсонського національного технічного університету, №1(80), 2022/4/8 С. 47-57.
7. Oleksandr Naumov, Nataliya Shandova, Olha Naumova, Tadeusz Pokusa Technological-logistic models of the integrated food-production structure. Socioeconomic development of regions: strategies, models, innovations. Monograph. Opole: The Academy of Management and Administration in Opole, 2021; pp. 355, illus., tabs., bibls. p. 62-71.
8. Taylor F. W. The Principles of Scientific Management URL: <https://www.amazon.com/Principles-Scientific-Management-Frederick>

9. Henri Fayol's Principles of Management | Definition & Importance. URL: <https://study.com/academy/lesson/henri-fayols-management-principles-managing-departmental-task-organization.html>
10. Drucker Peter. The Practice of Management. New York: Harper & Row.
11. Oliver, R. L. (2018). Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer. Routledge.
12. Mcdonald, Malcolm. Strategic Marketing Planning: Theory and Practice. The Marketing Review. 6. 10.1016/B978-0-7506-8566-5.50009-1.
13. Наумова О.В. Організаційно-економічні механізми управління виробничо-збутовою діяльністю харчових підприємств. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 - економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Заклад вищої освіти «Міжнародний університет бізнесу і права», Херсон 2023. Одеський національний технологічний університет, Одеса, 2023. 233 с.
14. Балабанова Л.В., Холод В.В., Балабанова І.В. Стратегічний маркетинг : Підручник. К. : «Центр учбової літератури», 2019. 612 с.
15. Сергеева О.Ю., Гузаїрова Г.Р. Стратегія управління збутом промислового підприємства в ринкових умовах. URL: <https://creativeconomy.ru/lib/8677>
16. Варналій З. С. Основи підприємництва текст : навч. посібник / З. С. Варналій К. : Знання-Прес, 2021. 239 с.
17. Мочерний С. В. Основи підприємницької діяльності : посібник. / С. В. Мочерний, О. А. Устенко, С. І. Чеботар К.: Видавничий центр „Академія”, 2021. 280с.
18. Сеншин О.С. Теоретичний аналіз понять «збут» та «збутова діяльність» Електронний ресурс. / О.С. Сеншин, Ю.П. Харковець // Актуальні проблеми економічного і соціального розвитку регіону. 2020. С. 132-134. URL: <http://ea.donntu.org:8080/jspui/bitstream/123456789/21235/19F.pdf>

19. Терент'єва Н.В. Управління збутовою діяльністю в системі управління підприємством Електронний журнал «Ефективна економіка» , 2016, Видавництво ТоВ «ДКС-центр», 2016. № 2.
20. Кальченко А.Г. Основи логістики: навч. посібн. К.: Вид-во «Знання», КОО, 2019. 135 с.
21. Ямкова О.М. Зміст формування збутової політики виробничих підприємств. Економіка і управління. 2022. № 2. С. 52-59.
22. Мартин О.М. (2022). Управління збутовою діяльністю підприємства в ринкових умовах URL: ldubgd.edu.ua
23. Балабанова Л.В., Холод В.В., Балабанова І.В. Маркетинг підприємства : Навч. пос. К. : Центр учбової літератури», 2019. 612 с.
24. Лук'янець Т.І. Маркетингова політика комунікацій : навч.-метод. посібн. / Т.І. Лук'янець. К.: Вид-во КНЕУ, 2017. 272 с.
25. Shevtsov Y., & Obolenska T. Management of global marketing communications in the context of international business. Economics & Education (Index Copernicus, Google Scholar). 2020. №5(2). С. 90-95. DOI: 10.30525/2500-946X/2020-2-13.
26. Белінський П.І. Менеджмент виробництва та операцій : підручник / П.І. Белінський. К. : Центр навчальної літератури, 2015. 624 с.
27. Хрупович С.Є. Економічне оцінювання та управління збутовою діяльністю підприємств : дис.. канд.. екон. наук : 08.06.01 / С.Є. Хрупович. Львів, 2015. 202 с.
28. Лагоцька Н.З. Уточнення змісту та актуальні принципи збутової політики підприємства / Н.З. Лагоцька // Бізнес інформ 2019. №5/ С. 302-305.
29. Kotler Philip and Kevin Lane Keller. Marketing Management. 14th ed. Pearson Prentice Hall. URL: <https://www.pearson.com/us/higher-education/program/Kotler-Marketing-Management-14th-Edition/PGM1761701.html>
30. Ключник А.В. Теоретичний аналіз поняття «збут» та його функцій / А.В. Ключник, І.О. Білозерцева // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки 2018. Випуск 16. С. 188-191.

31. Олефіренко О.М., Летуновська Л.Є., Шевлюга О.Г. (2019) Системний підхід до розроблення збутової політики інноваційно активних промислових підприємств. URL: dspace.uzhnu.edu.ua
32. Збутова діяльність підприємства сайт . URL: <http://referat-ok.com.ua/ekonomika-pidprijemstva/zbutova-diyalnist-pidprijemstva>
33. Збутова стратегія. Збут та його функції. URL: http://adload.ru/page/mark2_669.htm
34. Маркетинг : Навчальний посібник / С. І. Чеботар, Я. С. Ларіна, О. П. Луцій, М. Г. Шевчик, Р. І. Буряк, С. М. Боняр, А. В. Рябчик, О. М. Прус, В. А. Рафальська Київ, «Наш час» , 2017. 504 с.
35. Оснач О.Ф., Пилипчук В.П., Коваленко Л.Н. Промисловий маркетинг : підручник К. : «Центр учбової літератури», 2021. 364 с.
36. Хрупович С.Є. Теоретичні основи збутової діяльності. URL: http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/21276/2/SSEP_2016_Khrupovych_S_YeTeoretichni_osnovy_151-171.pdf
37. Економічна енциклопедія: у трьох томах/ Редкол.: С.В. Мочерний (відп. ред.) та ін. . К.: Видавничий центр «Академія», 2020. Т.3. 952с.
38. Павленко А. Ф., Войчак А. В. Маркетинг: Підручник. К.: КНЕУ, 2018. 246 с.
39. Функції, принципи і цілі, види маркетингу. URL: <https://buklib.net/books/37068/>
40. Збутова діяльність на підприємстві. URL: <http://ua-referat.com>
41. Система розповсюдження товарів URL: <http://bibliograph.com.ua/marketing-3/68.htm>
42. Товарорух: сутність, елементи, основні форми URL: http://ebooktime.net/book_317_glava_10_2.2.
43. Просування товару, стимулювання збуту, пропаганда, персональний продаж, реклама URL: https://pidruchniki.com/1333122239788/marketing/prosuvannya_tovaru_stimulyuvannya_zbutu_propaganda_personalniy_pr_odazh_reklama

44. Промисловий маркетинг. Підручник / під ред. А. О. Старостіної. К.: "Іван Федоров", 2017. 400 с.
45. Сутність поняття ФОПСТИЗ. URL: https://studopedia.com.ua/1_249160_sutnist-ponyattya-fopstiz.html
46. Нові форми продажу товарів та послуг. URL: <https://buklib.net/books/28396/>
47. Наумова О.В., Остріков В.В., Бакай Р.В. Інструменти розроблення стратегічних маркетингових рішень для підвищення ефективності виробничо-збутової діяльності харчових підприємств. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2023. Том 8. № 1. С. 226-231.
48. Марцин В.С. Економічна стратегія конкурентної політики шлях до ефективної діяльності підприємства. Пробл. науки. 2017. № 11. С. 22-28.
49. Старостіна, А.О. Маркетинг. / А. О. Старостіна, Н. П. Гончарова, Є. В. Крикавський, В. Я. Заруба, О. Л. Каніщенко К. : Знання, 2020. 1071 с.
50. Липчук В. В. Маркетинг: навч. пос. / В. В. Липчук, Р. П. Дудяк, С. Я. Бугіль, Я. С. Янишин. Львів: «Магнолія 2006», 2019. 456 с.
51. ПрАТ «Інфузія» - <http://www.infuzia.com/home>
52. Офіційний сайт Держкомстату України. URL: <https://derzhcomstat.ua>
53. Офіційний сайт Смида-Україна. URL: <https://smida.gov.ua>
54. Савицька Г.В. Економічний аналіз діяльності підприємства. К.: Знання – вид. 3, доповнене і перероблене, 2018 р. 662 с.
55. Тютюнник Ю. М., Дорогань-Писаренко Л.О., Тютюнник С. В. Фінансовий аналіз : навч. посіб. Полтава: Вид.: ПП «Астроя», 2020. 434 с.
56. Бугай В., Резанов Е. Основні напрями збереження фінансової стійкості підприємства в умовах кризи. Економічний простір. 2019. 142. С. 112–122.
57. Васи́лига С. М. (2020). Поняття стратегії розвитку підприємства. Економіка та держава, (1), 121-125.
58. Тран А. Найкращі приклади SWOT-аналізу. Що це таке та як практикувати у 2023 році. URL: <https://ahaslides.com/uk/blog/swot-analysis-examples>

Додаток А
(обов'язковий)

**ПРОТОКОЛ
ПЕРЕВІРКИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ
НА НАЯВНІСТЬ ТЕКСТОВИХ ЗАПОЗИЧЕНЬ**

Назва роботи: Удосконалення організаційно-економічного механізму управління приватного акціонерного товариства «Інфузія»

Тип роботи: магістерська кваліфікаційна робота
(БДР, МКР)

Підрозділ: факультет менеджменту та інформаційної безпеки, кафедри економіки підприємства та виробничого менеджменту
(кафедра, факультет)

Показники звіту подібності Unichesk

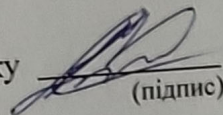
Оригінальність 89,6 %

Схожість 10,4 %

Аналіз звіту подібності (відмітити потрібне):

1. Запозичення, виявлені у роботі, оформлені коректно і не містять ознак плагіату.
2. Виявлені у роботі запозичення не мають ознак плагіату, але їх надмірна кількість викликає сумніви щодо цінності роботи і відсутності самостійності її виконання автором. Роботу направити на розгляд експертної комісії кафедри.
3. Виявлені у роботі запозичення є недобросовісними і мають ознаки плагіату та/або в ній містяться навмисні спотворення тексту, що вказують на спроби приховування недобросовісних запозичень.

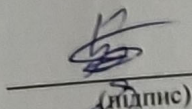
Особа, відповідальна за перевірку


(підпис)

Нікіфорова Л.О.
(прізвище, ініціали)

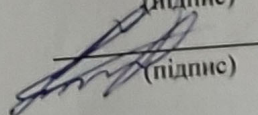
Ознайомлені з повним звітом подібності, який був згенерований системою Unichesk щодо роботи.

Автор роботи


(підпис)

Безпалій К.В.
(прізвище, ініціали)

Керівник роботи


(підпис)

Нікіфорова Л.О.
(прізвище, ініціали)

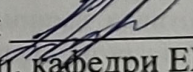
Додаток Б

Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра економіки підприємства та виробничого менеджменту
Спеціальність 073 "Менеджмент"

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри ЕПВМ
к.е.н., професор
Лесько О.Й.
"16" 10 2023 року


ТЕХНІЧНЕ ЗАВДАННЯ
НА ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ
НА ТЕМУ:

Удосконалення організаційно-економічного механізму управління
приватного акціонерного товариства «Інфузія»
08-71.МКР.103.000.000 ТЗ

Керівник 
к.е.н., доц. кафедри ЕПВМ
Нікіфорова Л.О.

" 16 " 10 2023 р.

Виконавець: студент 2 курсу
магістратури групи 1 МПОУ-22м
спеціальності 073 "Менеджмент"

 Безпалій К.В.
" 16 " 10 2023 р.

1 Підстава для виконання роботи
Підставою для виконання роботи є наказ № 247 по ВНТУ від «18» 09.2023р. та індивідуальне завдання на виконання дипломної роботи, затверджене протоколом № 4 засідання кафедри ЕПВМ від 03.10.2023р.

2 Мета та призначення роботи
Метою даної роботи є обґрунтування теоретичних та практичних засад щодо удосконалення організаційно-економічного механізму управління підприємством в розрізі його збутової діяльності. В рамках поставленої мети вирішувалися наступні завдання:

1. Дослідити теоретичні засади удосконалення організаційно-економічного механізму управління підприємством в розрізі збутової діяльності у сучасних умовах.
2. Провести фінансово-економічний аналіз діяльності ПрАТ «Інфузія» з метою визначення його фінансового стану.
3. Здійснити аналіз збутової діяльності підприємства в розрізі організаційно економічного механізму управління.
4. Розробити рекомендації щодо удосконалення організаційно-економічного механізму управління підприємством.
5. Розрахувати економічний ефект від розроблених пропозицій.
6. Здійснити моделювання отриманих результатів за три роки.

3 Вихідні дані для проведення роботи
Фінансова звітність приватного акціонерного товариства «Інфузія» за 2018-2020 р.р.; методичні вказівки, підручники, навчальні посібники, наукові статті.

4 Методи дослідження та аналізу
У процесі дослідження застосовувались методи системного аналізу та синтезу, узагальнення, порівняльного аналізу динаміки економічних показників, розрахунково-аналітичні методи, графоаналітичний метод та інші.

5 Етапи та терміни виконання
1. Вибір напрямку дослідження-добір, вивчення та узагальнення науково-економічної інформації та статистичної інформації; розгляд можливих напрямків досліджень та їх оцінювання; обґрунтування прийнятого напрямку дослідження; розроблення, погодження і затвердження ТЗ вересень 2023 р.

2. Теоретичні аспекти формування організаційно-економічного механізму підприємства в розрізі збутової діяльності: жовтень 2023 р.

3. Аналітична частина дослідження - аналіз економічної діяльності та організації збутової діяльності в розрізі організаційно-економічного механізму: жовтень-листопад 2023 р.

4. Розробка рекомендацій та пропозицій щодо удосконалення організаційно-економічного механізму ПрАТ «Інфузія», покращення результатів його діяльності та складання загального плану рекомендацій: листопад 2023 р.

5. Узагальнення результатів дослідження - оформлення пояснювальної і графічної частини МКР, складання висновків за результатами досліджень: грудень 2023 р.

6 Очікувані результати
В результаті виконання МКР очікується одержання ґрунтовних рекомендацій та пропозицій щодо удосконалення управління організаційно-економічного механізму ПрАТ «Інфузія».


7. Вимоги до розробленої документації:
Згідно «Методичних вказівок до виконання магістерської кваліфікаційної роботи студентами спеціальності «Менеджмент» освітньої програми «Менеджмент підприємств, організацій установ» / Уклад. В. О. Козловський, О. Й. Лесько, 3-ге вид., переробл. і доп. Вінниця: 2021. 64 с.

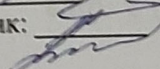
8 Порядок приймання роботи
Засідання екзаменаційної комісії в грудні 2023 р.

Попередній захист, захист перед ЕК – грудень 2023 р.

Початок розробки: 16.10.2023 р.

Граничний термін виконання: 01.12.2023 р.

Розробив:  Безпалій К.В.

Науковий керівник:  Нікіфорова Л.О.

ДОДАТОК В

Фінансова звітність підприємства. Форма 1 (2018-2020 р.р.)

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2020 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	371	559	
первісна вартість	1001	730	1029	
накопичена амортизація	1002	359	470	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	15013	14635	
Основні засоби:	1010	149315	150435	
первісна вартість	1011	225181	254037	
знос	1012	75866	103602	
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0	

первісна вартість	1016	0	0	
знос	1017	0	0	
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0	
первісна вартість	1021	0	0	
накопичена амортизація	1022	0	0	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0	
інші фінансові інвестиції	1035	958	958	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0	
Відстрочені податкові активи	1045	0	0	
Гудвіл	1050	0	0	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	
Інші необоротні активи	1090	0	0	
Усього за розділом I	1095	165657	166587	

II. Оборотні активи				
Запаси	1100	68006	81394	
Виробничі запаси	1101	20302	46543	
Незавершене виробництво	1102	8710	2325	
Готова продукція	1103	38943	32245	
Товари	1104	51	281	
Поточні біологічні активи	1110	0	0	
Депозити перестраховання	1115	0	0	
Векселі одержані	1120	0	0	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	76051	150328	
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	2268	6729	
з бюджетом	1135	1956	9438	
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0	
з нарахованих доходів	1140	0	0	
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0	

Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	262	939	
Поточні фінансові інвестиції	1160	4	4	
Гроші та їх еквіваленти	1165	5126	89060	
Готівка	1166	0	0	
Рахунки в банках	1167	5126	89060	
Витрати майбутніх періодів	1170	714	3100	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0	
резервах незароблених премій	1183	0	0	
інших страхових резервах	1184	0	0	
Інші оборотні активи	1190	1254	1532	
Усього за розділом II	1195	155641	342524	
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0	

Баланс	1300	321298	509111	
---------------	------	--------	--------	--

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	5900	5900	
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	
Капітал у дооцінках	1405	0	0	
Додатковий капітал	1410	270	270	
Емісійний дохід	1411	0	0	
Накопичені курсові різниці	1412	0	0	
Резервний капітал	1415	2732	2732	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	71507	180064	
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)	()
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)	()

Інші резерви	1435	0	0	
Усього за розділом I	1495	80409	188966	
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	499	441	
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0	
Довгострокові кредити банків	1510	17679	15834	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0	
Довгострокові забезпечення	1520	0	0	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0	
Цільове фінансування	1525	0	0	
Благодійна допомога	1526	0	0	
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0	
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітнього періоду)	1531	0	0	
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітнього періоду)	1532	0	0	

резерв незароблених премій; (на початок звітнього періоду)	1533	0	0	
інші страхові резерви; (на початок звітнього періоду)	1534	0	0	
Інвестиційні контракти;	1535	0	0	
Призовий фонд	1540	0	0	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0	
Усього за розділом II	1595	18178	16275	
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	0	0	
Векселі видані	1605	0	0	
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	134480	156119	
за товари, роботи, послуги	1615	12320	29870	
за розрахунками з бюджетом	1620	3187	23985	
за у тому числі з податку на прибуток	1621	2854	23475	
за розрахунками зі страхування	1625	218	2736	

за розрахунками з оплати праці	1630	1541	2532	
за одержаними авансами	1635	6985	1590	
за розрахунками з учасниками	1640	1911	0	
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0	
за страховою діяльністю	1650	0	0	
Поточні забезпечення	1660	6480	8182	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	
Інші поточні зобов'язання	1690	55589	78856	
Усього за розділом III	1695	222711	303870	
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0	
Баланс	1900	321298	509111	

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2019 р.

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	436	371	
первісна вартість	1001	708	730	
накопичена амортизація	1002	272	359	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	33948	15013	
Основні засоби:	1010	140999	149315	
первісна вартість	1011	192144	225181	
знос	1012	51145	75866	
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0	
первісна вартість	1016	0	0	
знос	1017	0	0	
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0	

первісна вартість	1021	0	0	
накопичена амортизація	1022	0	0	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0	
інші фінансові інвестиції	1035	958	958	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0	
Відстрочені податкові активи	1045	0	0	
Гудвіл	1050	0	0	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	
Інші необоротні активи	1090	0	0	
Усього за розділом I	1095	176341	165657	
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	65515	68006	
Виробничі запаси	1101	21157	20302	
Незавершене виробництво	1102	5321	8710	
Готова продукція	1103	39035	38943	

Товари	1104	2	51	
Поточні біологічні активи	1110	0	0	
Депозити перестраховання	1115	0	0	
Векселі одержані	1120	0	0	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	77499	76051	
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	3235	2268	
з бюджетом	1135	2835	1956	
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0	
з нарахованих доходів	1140	0	0	
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1386	262	
Поточні фінансові інвестиції	1160	4	4	
Гроші та їх еквіваленти	1165	2941	5126	
Готівка	1166	0	0	
Рахунки в банках	1167	2941	5126	
Витрати майбутніх періодів	1170	870	714	

Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0	
резервах незароблених премій	1183	0	0	
інших страхових резервах	1184	0	0	
Інші оборотні активи	1190	599	1254	
Усього за розділом II	1195	154884	155641	
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0	
Баланс	1300	331225	321298	

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	5900	5900	
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	
Капітал у дооцінках	1405	0	0	

Додатковий капітал	1410	270	270	
Емісійний дохід	1411	0	0	
Накопичені курсові різниці	1412	0	0	
Резервний капітал	1415	2732	2732	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	28011	71507	
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)	()
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)	()
Інші резерви	1435	0	0	
Усього за розділом I	1495	36913	80409	
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	544	499	
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0	
Довгострокові кредити банків	1510	36039	17679	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	146780	0	
Довгострокові забезпечення	1520	0	0	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0	
Цільове фінансування	1525	0	0	

Благодійна допомога	1526	0	0	
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0	
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітнього періоду)	1531	0	0	
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітнього періоду)	1532	0	0	
резерв незароблених премій; (на початок звітнього періоду)	1533	0	0	
інші страхові резерви; (на початок звітнього періоду)	1534	0	0	
Інвестиційні контракти;	1535	0	0	
Призовий фонд	1540	0	0	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0	
Усього за розділом II	1595	183363	18178	
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	0	0	
Векселі видані	1605	0	0	
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	19479	134480	
за товари, роботи, послуги	1615	15498	12320	
за розрахунками з бюджетом	1620	2991	3187	

за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	2854	
за розрахунками зі страхування	1625	218	218	
за розрахунками з оплати праці	1630	1197	1541	
за одержаними авансами	1635	21	6985	
за розрахунками з учасниками	1640	2112	1911	
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0	
за страховою діяльністю	1650	0	0	
Поточні забезпечення	1660	8464	6480	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	
Інші поточні зобов'язання	1690	60969	55589	
Усього за розділом III	1695	110949	222711	
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0	
Баланс	1900	331225	321298	

ДОДАТОК Г

Фінансова звітність підприємства. Форма 2 (2018-2020 р.р.)

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2020 рік

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	472201	193933
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(193951)	(126372)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0

Валовий: прибуток	2090	278250	67561
Валовий: збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	22175	21467
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2130	(0)	(0)
Адміністративні витрати	2130	(32924)	(15066)
Витрати на збут	2150	(30813)	(26066)
Інші операційні витрати	2180	(65768)	(14613)

Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	170920	33283
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	4283
Інші доходи	2240	1474	35056
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(20055)	(8553)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(6369)	(10959)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	145970	53110
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	(0)	(0)

Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-26427	-9614
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	119543	43496
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	()	(0)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0

Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	119543	43496

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Матеріальні затрати	2500	106476	70075
Витрати на оплату праці	2505	67256	48440
Відрахування на соціальні заходи	2510	10590	8272
Амортизація	2515	28125	24808
Інші операційні витрати	2520	80358	32752
Разом	2550	292805	184347

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Середньорічна кількість простих акцій	2600	59000	59000
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	59000	59000
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	2026.15254	737.22034
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	2026.15254	737.22034

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2019 рік

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	193933	226897
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	0	
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(126372)	(126913)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	67561	99984
Валовий: збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0

Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	21467	10894
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2130	(0)	(0)
Адміністративні витрати	2130	(15066)	(32583)
Витрати на збут	2150	(26066)	(25852)
Інші операційні витрати	2180	(14613)	(16085)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	33283	36358
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0

Інші фінансові доходи	2220	4283	0
Інші доходи	2240	35056	23097
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(8553)	(14049)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(10959)	(18638)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	53110	26768
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-9614	-4458
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	43496	22310
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	(0)	(0)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
--------	-----------	-------------------	---

Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	43496	22310

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Матеріальні затрати	2500	70075	67190
Витрати на оплату праці	2505	48440	69864
Відрахування на соціальні заходи	2510	8272	8810
Амортизація	2515	24808	13944
Інші операційні витрати	2520	32752	39811
Разом	2550	184347	199619

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Середньорічна кількість простих акцій	2600	59000	59000
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	59000	59000
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	737.22034	378.13559
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	737.22034	378.13559
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

Додаток Д

Ілюстративний матеріал

*Удосконалення організаційно-
економічного механізму управління
приватного акціонерного товариства
«Інфузія»*

Виконав: ст. гр. І МПОУ-22м

Безпалий К.В.

Керівник: к.е.н., доцент

каф. ЕПВМ

Нікіфорова Л.О.

Рецензент: к.е.н., доцент

каф. ФІМ

Руда Л.П.



Метою даної роботи є обґрунтування теоретичних та практичних засад щодо удосконалення організаційно-економічного механізму управління підприємством в розрізі його збутової діяльності.

В рамках поставленої мети вирішувалися наступні **завдання**:

1. Дослідити теоретичні засади удосконалення організаційно-економічного механізму управління підприємством в розрізі збутової діяльності у сучасних умовах.
2. Провести фінансово-економічний аналіз діяльності ПрАТ «Інфузія» з метою визначення його фінансового стану.
3. Здійснити аналіз збутової діяльності підприємства в розрізі організаційно економічного механізму управління.
4. Розробити рекомендації щодо удосконалення організаційно-економічного механізму управління підприємством.
5. Розрахувати економічний ефект від розроблених пропозицій.
6. Здійснити моделювання отриманих результатів за три роки.



Об'єктом дослідження є напрями та шляхи удосконалення організаційно-економічного механізму управління підприємством.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних та науково-методичних положень щодо удосконалення організаційно-економічного механізму управління підприємством в розрізі збутової діяльності.

Новизна проведених досліджень полягає в тому, що було розроблено організаційно-економічний механізм управління збутовою діяльністю підприємства, який на відміну від існуючих, враховує запропонований алгоритм побудови антикризової маркетингової стратегії.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що основні положення даного дослідження можуть стати теоретичним підґрунтям і практичними рекомендаціями щодо удосконалення організаційно-економічного механізму управління підприємством і розрізі збутової діяльності. Використання розробленого механізму дозволить підприємству набути конкурентних переваг і покращить фінансові результати діяльності підприємства у відносно короткий термін.

Організаційно-економічний механізм - це система методів, інструментів, процедур та структур, яка використовується для управління та організації діяльності підприємства або організації з метою досягнення певних цілей і завдань.

Організаційно-економічний механізм - це система методів та інструментів, які використовуються для планування, координації, контролю та регулювання діяльності організації з метою досягнення стратегічних та оперативних цілей

Організаційно-економічний механізм - це сукупність економічних, правових, інституційних та організаційних відносин, які забезпечують функціонування економічних систем та регулюють виробництво та розподіл ресурсів.

Організаційно-економічний механізм в маркетингу - це система стратегій та інструментів, які застосовуються для планування та управління маркетинговою діяльністю підприємства з метою досягнення конкурентної переваги.

Організаційно-економічний механізм в збутовій діяльності визначається як система методів, процедур, інструментів та організаційних структур, призначених для планування, координації, контролю та оптимізації процесів, пов'язаних із збутом продукції або послуг. Його основна мета полягає в забезпеченні ефективного взаємодії із клієнтами та ринками, задоволенні потреб споживачів, збільшенні обсягів продажів та підвищенні прибутковості підприємства.

Таблиця 1 – Означення поняття «збутова діяльність» в економічній літературі

Автор	Трактування
Балабанова Л.В. [23]	Діяльність підприємства по доведенню товарів від виробника до споживачів
Ямкова О.М. [21]	Комплекс процедур просування готової продукції на ринок (формування попиту, отримання і обробка замовлень, комплектація і підготовка продукції до відправки покупцям, відвантаження продукції на транспортний засіб і транспортування до місця продажу або призначення) і організація розрахунків за неї (встановлення умов і здійснення процедур розрахунків із покупцями за відвантаженою продукцією)
Кальченко А.Г. [20]	Процес організації товарного обміну готової продукції з метою одержання прибутку
Лук'янець Т.І. [24]	Процес просування готової продукції на ринок та організація товарного обміну з метою одержання прибутку
Швецов Ю. [25]	Перетворення виробничих товарів і послуг у гроші
Белінський П.І. [26]	Процес просування готової продукції на ринок та організації товарного обміну з метою отримання прибутку.
Хрупович С.Є. [27]	Процес організаційно-економічних операцій, що містить маркетинговий аспект (дослідження й аналіз кон'юнктури ринку, визначення обсягів збуту, вибір та управління каналами розподілу) та логістичний аспект (транспортування, складування, управління запасами, обслуговування замовлень) і здійснюється з метою досягнення економічних результатів від реалізації продукції споживачам та створення позитивного іміджу підприємства на ринку.
Лагоцька Н.З. [28]	Це діяльність щодо планування, реалізації і контролю за фізичним переміщенням матеріалів і готових виробів від виробників до споживачів з метою задоволення запитів споживачів і отримання прибутку
Н.В.Терент'єва [19]	Це цілеспрямована організаційно-економічна діяльність, спрямована на збільшення реалізації товарів та послуг шляхом врахування виробничого потенціалу, технологічного циклу продукції, інноваційної складової діяльності підприємства, маркетингового плану, логістичних зв'язків, механізмів сервісної підтримки, пріоритетів зовнішньоекономічної діяльності підприємства відповідно до стратегічного плану розвитку підприємства, забезпечуючи двосторонній зв'язок підприємства з бізнес-партнерами та бізнес-інфраструктурою
Мартин О.М. [22]	Це постійні контакти зі споживачами, формування і розвиток ділових відносин з ними, це тісний зв'язок з елементами маркетингу: це дослідження ринку товарів, прогнозування попиту, планування асортименту продукції, цінова політика, рекламна діяльність тощо; це організація процесу просування, поширення, стимулювання, обміну товарів на гроші тощо
Котлер П. [29]	Персоніфікований, безпосередній і двосторонній процес здійснення контактів і переконань з метою досягнення певних результатів і насамперед збільшення продажу продукції на певному сегменті ринку
Ключник А.В. [30]	Це цілісна сукупність форм і методів управління процесом реалізації виробленої продукції в результаті перетворення товарів у гроші з урахуванням задоволення запитів споживачів і отримання запланованого прибутку.



Рисунок 1 Основні функції збутової діяльності в контексті організаційно - економічного механізму управління



Рисунок 2 – Загальний перелік основних видів блоків та робіт, які безпосередньо або опосередковано є елементами організаційно - економічного механізму формування збутової діяльності підприємства

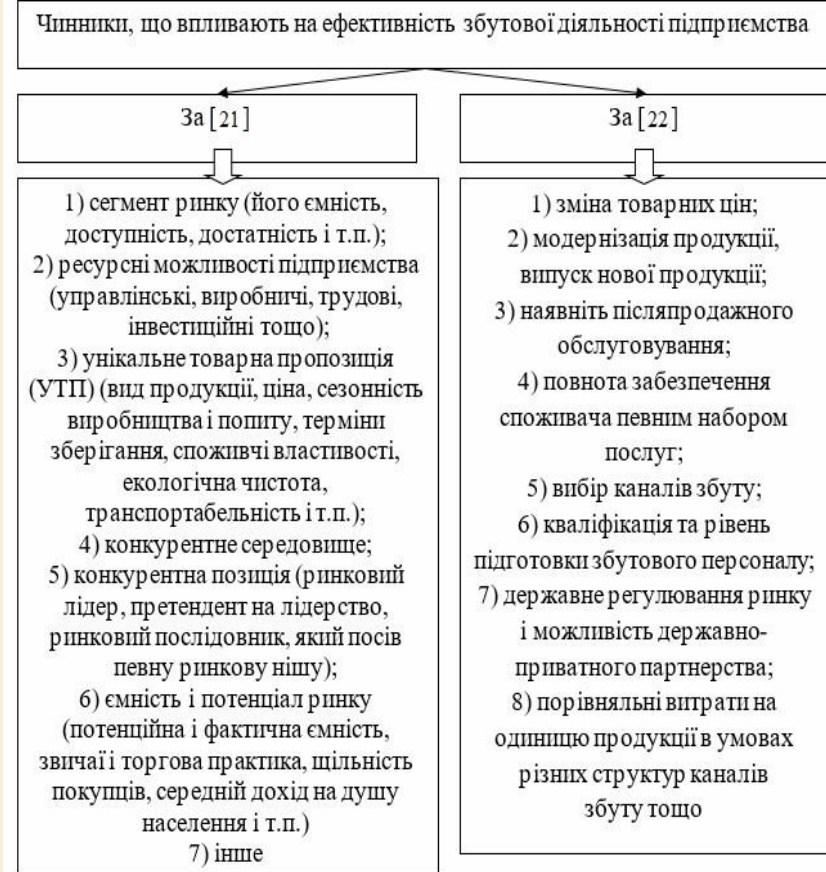


Рисунок 3 – Основні чинники впливу на формування організаційно - економічного механізму збутової діяльності підприємства



Рисунок 4 – Чинники впливу на формування організаційно-економічного механізму управління збутовою діяльністю підприємства



Рисунок 5 – Класифікація збутових стратегій підприємства

Рисунок 6 – Алгоритм розробки збутової стратегії підприємства

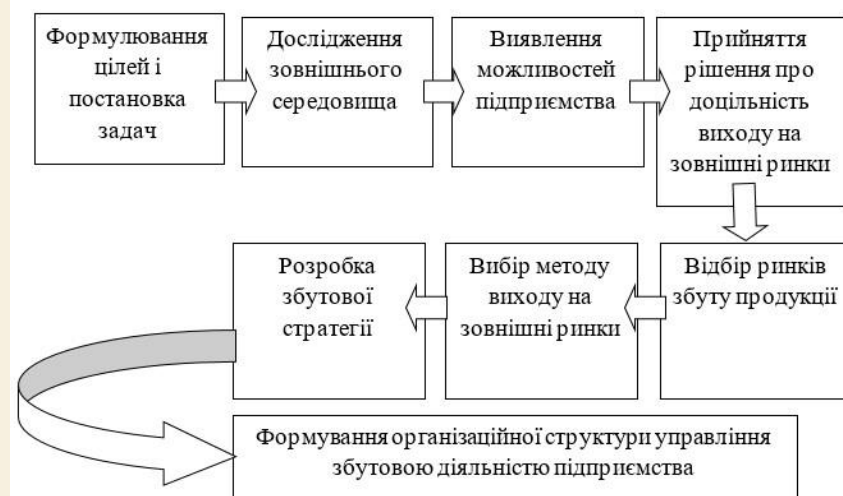
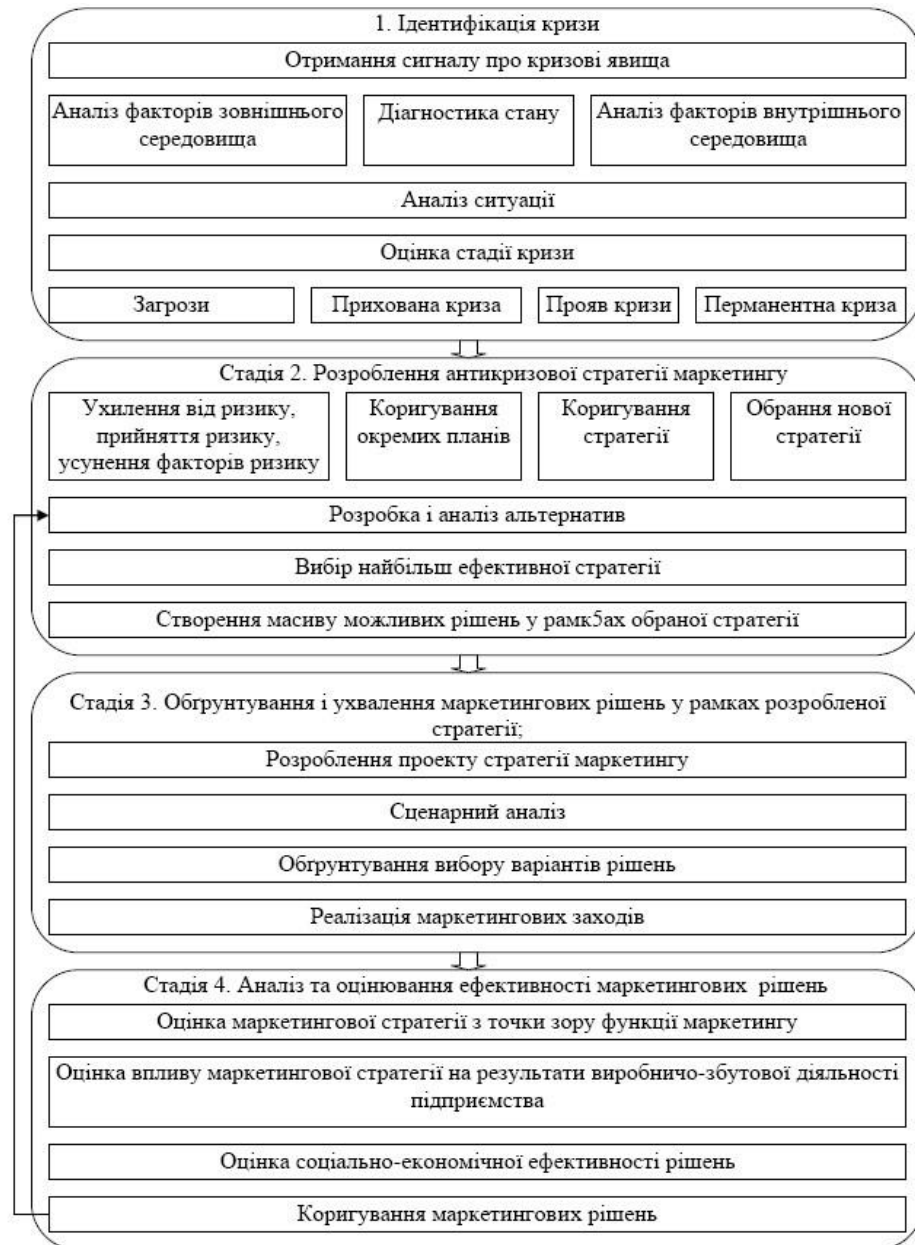


Рисунок 7 – Концептуальна схема організаційно-економічного механізму прийняття антикризових маркетингових рішень



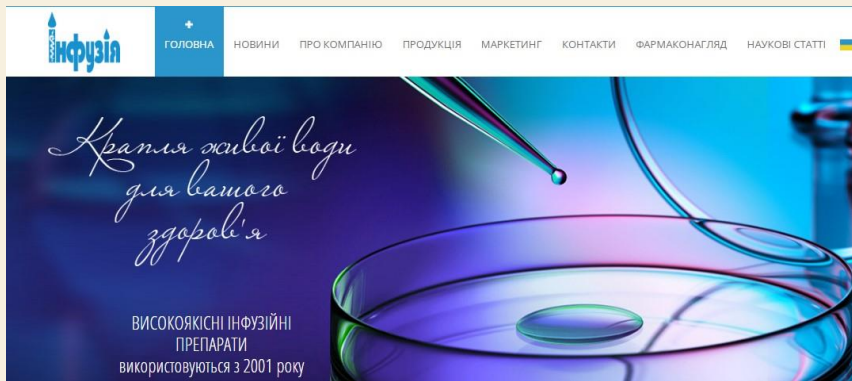


Рис. 8 – Головна сторінка сайту ПрАТ «Інфузія»

Рис. 9 – Основні дистриб'ютори ПрАТ «Інфузія»

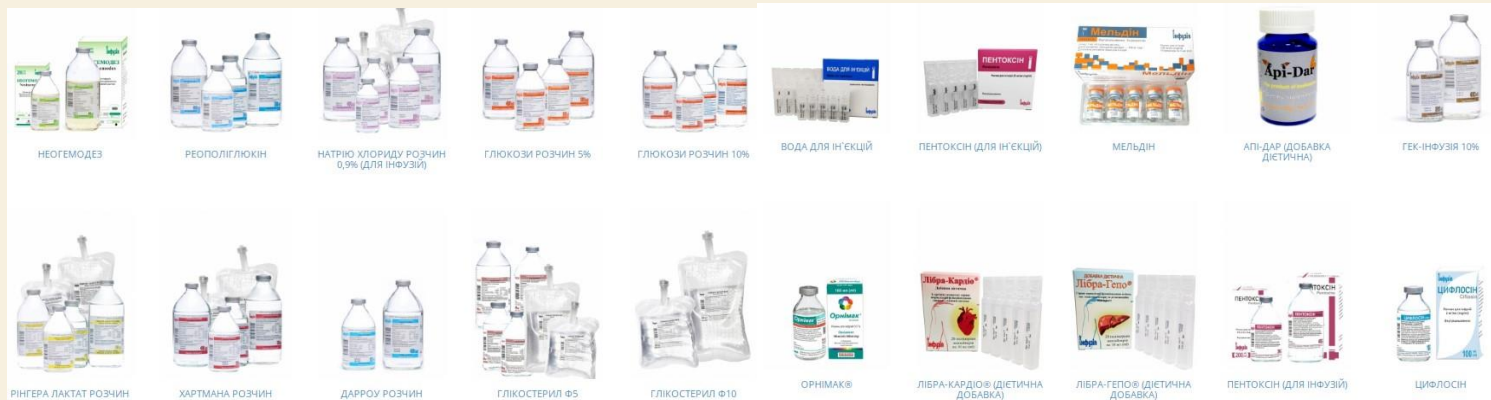


Рис. 10 – Основні види продукції ПрАТ «Інфузія»»

Рисунок 11 - Основні фінансово-економічні показники ПрАТ «Інфузія»

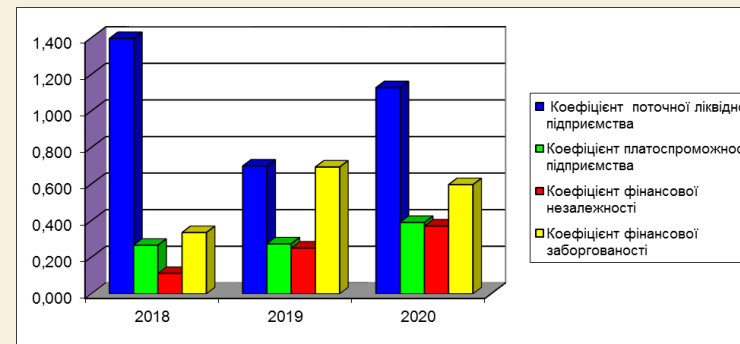
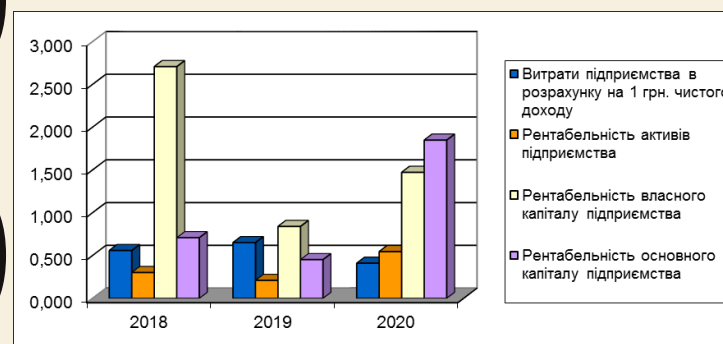
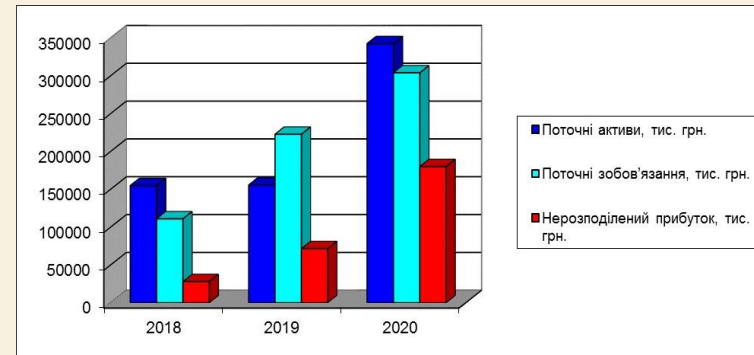
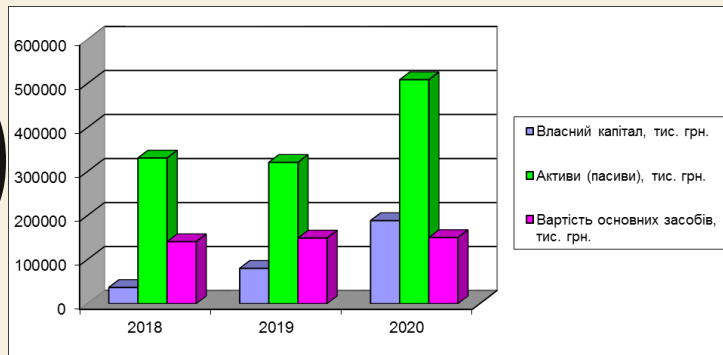
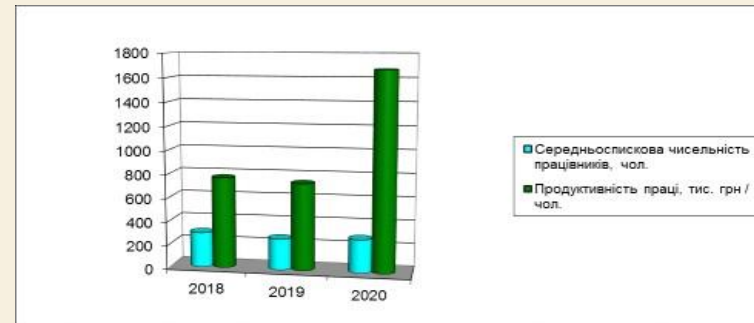
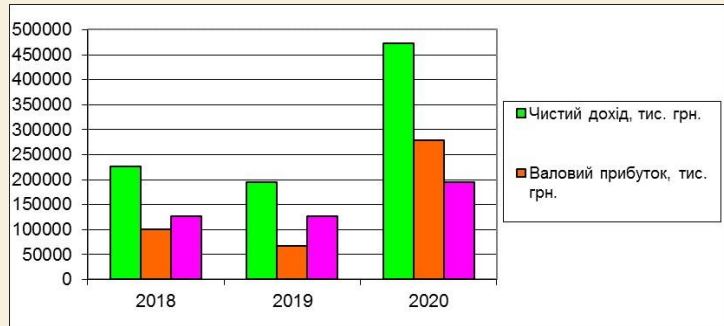




Рисунок 12 – Витрати на збут продукції ПрАТ «Інфузія»



Рисунок 13 – Коефіцієнти оборотності виробничих запасів, залишків готової продукції і товарів на складі та дебіторської заборгованості

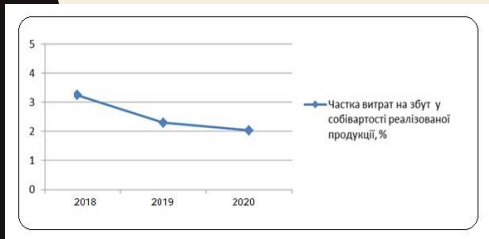


Рис. 14

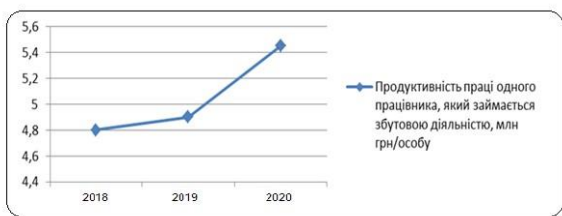


Рис. 15

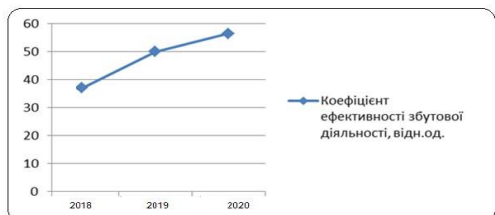


Рис. 16

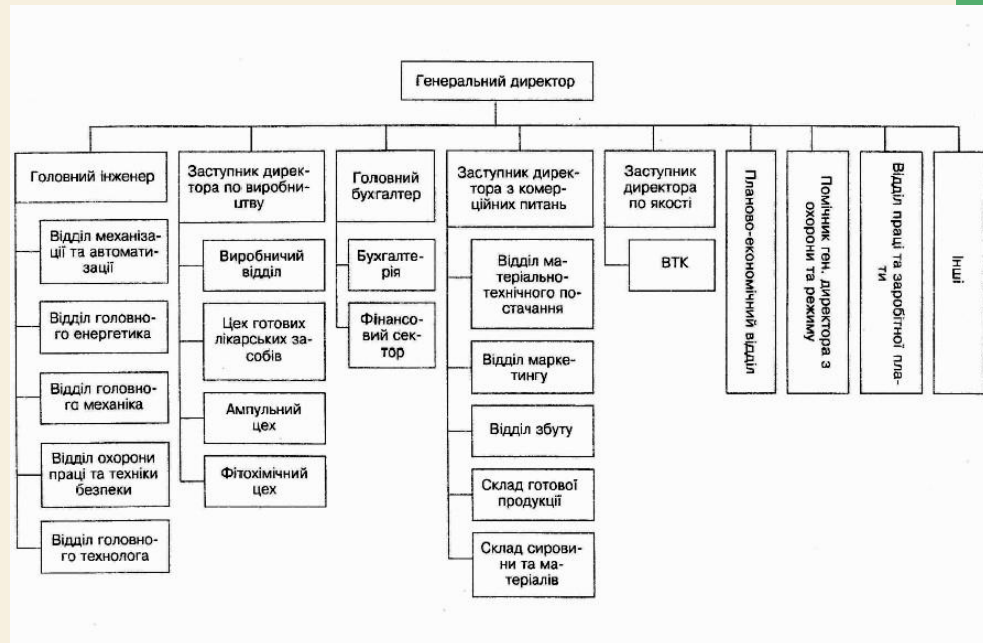


Рисунок 17 – Організаційна структура ПрАТ «Інфузія»

Таблиця 2 – SWOT-аналіз ПрАТ « Інфузія »

	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Внутрішнє середовище	1. Висока якість продукції 2. Наявність постійних постачальників сировини з Європи 3. Забезпеченість сучасним устаткуванням 4. Використання сучасних технологій у виробництві продукту 5. Наявність власного магазину 6. Виконання індивідуальних замовлень (наявність ательє) 7. Наявність постійних клієнтів з Європи. 8. Наявність власного сайту та сторінок в соцмережах. 9. Репутація підприємства	Залежність від іноземних постачальників. Високі оперативні витрати. Не великий асортимент продукції Наявність підробок. Недостатня мотивація працівників. Відсутність талановитих дизайнерів та конструкторів. Недостатність коштів для самофінансування. Старіння колективу працівників Зношеність частини основних фондів.
Зовнішнє середовище	Можливості (O) Розширення асортименту продукції Збільшення частки ринку Вихід на нові ринки збуту. Вдосконалення системи збуту, впровадження сучасних методів просування товару на ринок. Налагодження роботи з постачальниками інших регіонів.	Загрози (T) Висока конкуренція. Зростання цін на тканини та фурнітуру. Зниження репутації підприємства серед споживачів. Банкрутство. Інфляція Низький рівень збереження комерційних таємниць. Зменшення попиту на продукцію. Відсутність коштів у споживачів

Таблиця 3 – Фактори впливу на підприємство

Зовнішні фактори	Внутрішні фактори
1. Загальнополітична ситуація в країні	1. Ресурсний потенціал
2. Рівень економічного розвитку держави	2. Кадрова забезпеченість підприємства
3. Правове регулювання	3. Маркетингове дослідження
4. Ресурсний потенціал країни	4. Фінансові можливості
5. Загальний рівень розвитку технологій	5. Система постачання
6. Демографічна ситуація країни	6. Організаційна структура
7. Освітній рівень країни	7. Обсяги виробництва
8. Культурний розвиток країни	8. Ціна продукції
	9. Собівартість продукції

Рисунок 18 – Удосконалена штабна організаційна структура підприємства «Інфузія» в рамках організаційно-економічного підходу управління підприємством

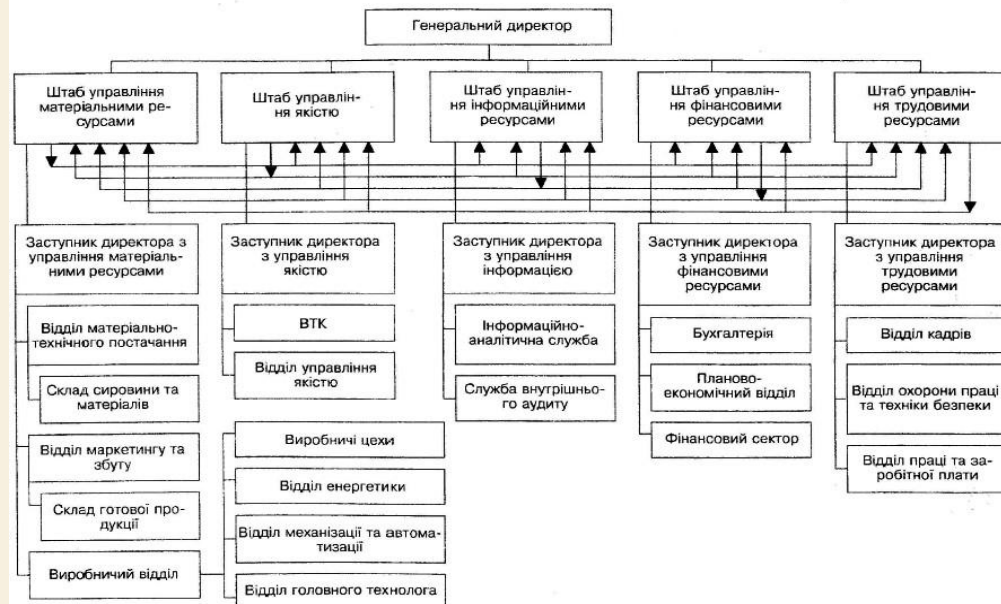
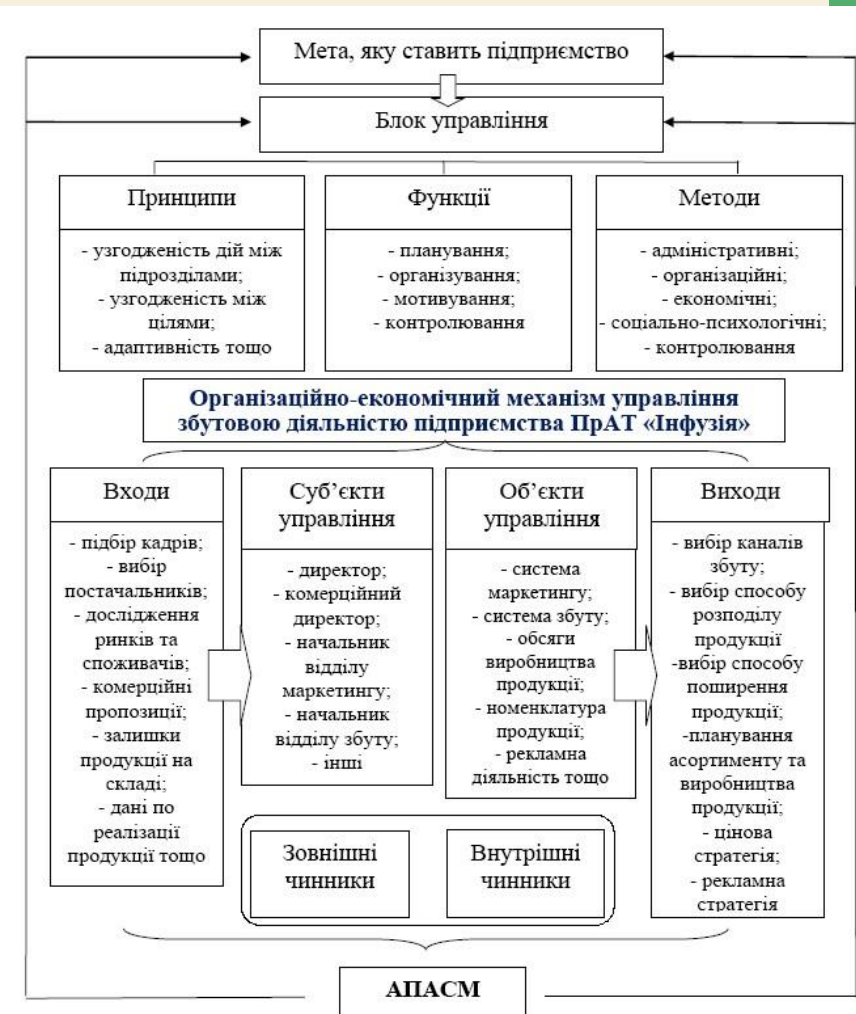




Рис. 19 Алгоритм побудови антикризової стратегії маркетингу (АПАСМ) ПрАТ « Інфузія»

Рисунок 20 – Організаційно -економічний механізм управління збутовою діяльністю підприємства



Таблиця 4 – План заходів з підвищення ефективності управління ПрАТ «Інфузія» (2024-2026 р.)

Суть запропонованої заходу	Орієнтовні витр., т. грн.	Прогн. Екон. ефект, тис. грн.	Інші результати
1. Впровадження загальної стратегії запобігання дії негативних факторів впливу та стратегії стабілізації та зміцнення досягнутих позицій	680	1075,89	Розширення ринків збуту продукції, посилення позицій конкурентоспроможності підприємства, покращення ФСП, підвищення ефективності організаційно-економічного механізму управління збутовою діяльністю підприємства
2. Зменшення ризиків в майбутній діяльності за результатами проведеного SWOT-аналізу	460	717,26	Зменшення потенційних ризиків, використання сильних та корегування слабих сторін підприємства, використання проаналізованих потенційних можливостей
3. Удосконалення і реорганізація організаційної структури підприємства до штабної.	820	1075,89	Удосконалення організаційно-економічного механізму управління збутовою діяльністю підприємства, отримання конкурентних переваг
4. Використання розробленого організаційно-економічного механізму управління збутовою діяльністю підприємства	725	1793,15	Удосконалення організаційно-економічного механізму управління збутовою діяльністю підприємства, отримання конкурентних переваг, підвищення доходу, розширення ринків збуту продукції,
5. Використання алгоритму побудови антикризової стратегії маркетингу (АПАСМ)	450	1075,89	Удосконалення організаційно-економічного механізму управління збутовою діяльністю підприємства, отримання конкурентних переваг, підвищення доходу, розширення ринків збуту продукції, удосконалення формування маркетингової стратегії підприємства
Підсумок	B = 3135,00	ЕФ _{заг} = 5738,06	

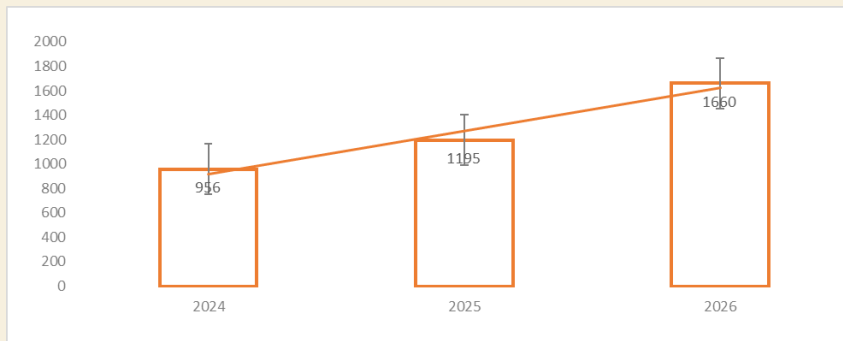


Рисунок 21 – Моделювання отримання прибутку підприємства від впроваджених пропозицій за 2024 -2026

ВИСНОВКИ

Отже, організаційно-економічний механізм виступає ключовим компонентом управління та ефективної діяльності підприємства, охоплюючи такі елементи, як планування, координація, контроль та розподіл ресурсів. Визначення цього терміну відрізняється залежно від контексту, але включає у себе економічний, управлінський, маркетинговий та збутовий аспекти.

Управління, в основі організаційно-економічного механізму, визначає стратегічні напрямки та координує дії різних підрозділів, забезпечуючи досягнення стратегічних та оперативних цілей. Економіка відіграє роль у раціональному використанні ресурсів та забезпеченні фінансової стійкості підприємства. Маркетинг допомагає впроваджувати продукцію на ринок та пристосовувати її до потреб споживачів, забезпечуючи конкурентні переваги. Організаційно-економічний механізм в збутовій діяльності фокусується на вивченні та задоволенні потреб клієнтів, забезпечуючи ефективну роботу всієї ланці збуту. Ці компоненти взаємодіють та утворюють інтегровану систему, необхідну для успішної діяльності підприємства в фармацевтичній галузі. Організаційно-економічний механізм допомагає досягти успіху та конкурентної переваги, забезпечуючи оптимальне використання ресурсів та виконання стратегічних завдань.

Під час виконання цього розділу роботи нами було досліджено сутність поняття «збутова діяльність» та її функції; встановлено вплив збутової діяльності на загальні результати діяльності виробничого підприємства; проаналізовано фактори, що впливають на ефективність збутової діяльності підприємства; проаналізовано алгоритми побудови організаційно-економічного механізму управління збутовою діяльністю підприємства; проаналізовано існуючі види збутових стратегій діяльності підприємства та розглянуто їх класифікацію; проаналізовано існуючі алгоритми розробки стратегії збутової діяльності підприємства та запропоновано шляхи його удосконалення; обґрунтовано методику вибору стратегічних альтернатив організації збутової діяльності на підприємстві та показників оцінювання ефективності управління збутовою діяльністю на підприємстві.

Також виокремлено, що в умовах нестабільного чи кризового функціонування підприємства, алгоритм механізму розробки та прийняття маркетингових рішень передбачає ідентифікацію кризи, розроблення антикризової стратегії маркетингу, обґрунтування та ухвалення маркетингових рішень в межах розробленої стратегії, а також аналіз та оцінювання їх ефективності. Розробка ефективного механізму прийняття маркетингових рішень в умовах нестабільності чи кризи є ключовим елементом для забезпечення управлінської стійкості та конкурентоспроможності підприємства. Цей механізм дозволяє підприємству швидше реагувати на зміни, адаптуватися до нових умов і зберігати позиції на ринку.

Компанія «Інфузія» - це компанія, яка виробляє інфузійні розчини та успішно працює на ринку України. Компанія була заснована 15 лютого 2001 року в місті Вінниця на виробничих потужностях відомого підприємства, яке з 1967 року випускає медичні препарати

Позитивним можна вважати факт, що протягом 2018-2020 років підприємство має позитивне значення нерозподіленого прибутку: за 2018 рік нерозподілений прибуток 28011 тис. грн., чистий прибуток 22310 тис. грн. за 2019 рік нерозподілений прибуток 71507 тис. грн., чистий прибуток 43496 тис.грн. за 2020 рік нерозподілений прибуток 180064 тис. грн., чистий прибуток 119543 тис.грн. Це свідчить про те, що підприємство активно працює і має власні ресурси у вигляді нерозподіленого прибутку, який можна використати для удосконалення менеджменту бізнес-процесів. В цілому фінансовий стан підприємства ПрАТ «Інфузія» можна вважати задовільним і стабільним.

Загалом, проведені дослідження показали, що організацію збутової діяльності на підприємстві протягом останніх років можна вважати задовільною, хоча деякі показники, що характеризують стан цієї діяльності, потребують свого покращення. Це дає підстави стверджувати, що на підприємстві є значні резерви щодо покращення стану організації збутової діяльності.

З проведеного аналізу можна зробити висновок, що структура органів управління на підприємстві, так само як і вибір типу організаційної структури підприємства грає важливу роль у забезпеченні ефективності системи менеджменту праці. Вона створює основу для організації, комунікації, координації та прийняття рішень, що сприяє досягненню поставлених цілей та успіху підприємства.

В третьому розділі було надано рекомендації та пропозиції щодо удосконалення системи управління діяльністю на ПрАТ «Інфузія» та розраховано їх економічну доцільність. На основі проаналізованих факторів внутрішнього і зовнішнього впливу на підприємство було виділено сильні і слабкі сторони ПрАТ «Інфузія», здійснено SWOT-аналіз та, за його результатами, складено SWOT – матрицю, аналізування якої дозволило виділити стратегічні цілі підприємства на найближчі три роки.

З урахуванням воєнного стану в Україні у 2022 і зважаючи на результати дослідження проведеного в підрозділі 2.1, було запропоновано застосувати на 2024 рік *стратегію запобігання дії негативних факторів впливу, яка* націлена на вихід із стану ризику підприємства. А на 2025-2026 р.р. – *стратегію стабілізації та зміцнення досягнутих позицій, яка* використовується для підтримання стану безпеки підприємства та створення нових передумов його зміцнення.

Розроблений механізм відображає взаємовідносини між системою управління та виконавцями, «входом» і «виходом» системи, а також забезпечує зворотний зв'язок і зв'язок із зовнішнім середовищем, створюючи тим самим обґрунтовану систему управління збутовою діяльністю в розрізі організаційно-економічного підходу на будь-якому підприємстві

Була запропонована удосконалена оргструктура для організаційно-економічного підходу, а саме штабна структура управління. Ця модель передбачає створення спеціалізованих служб для виконання різних організаційно-економічних функцій, таких як управління матеріальними, фінансовими, трудовими і інформаційними ресурсами, а також якістю. Ці служби, або "штаби", отримують повноваження приймати та виконувати рішення.

В підрозділі 3.3 було складено план рекомендації щодо підвищення ефективності розробки та впровадження обраної стратегії підприємства. Розраховано економічну ефективність запропонованих заходів, яка свідчить про комерційну доцільність впровадження зроблених пропозицій та рекомендацій щодо підвищення ефективності управління діяльністю підприємства в цілому.



ЩИРО ДЯКУЮ ЗА УВАГУ!

