

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут бізнесу,
економіки та менеджменту
Кафедра управління імені Олега Балацького

Наказ ректора про
затвердження теми

Шифр _____
„До захисту допускається”
завідувачка кафедри
_____ Г.О.Швіндіна

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА
на тему
« Управління підприємством в умовах ринку»
за спеціальністю 073 «Менеджмент»

Здобувач вищої освіти

гр.М-71

Люлька Вадим Олександрович

Подається на здобуття освітнього ступеня бакалавр.

Кваліфікаційна робота бакалавра містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело _____ Люлька В. О.

Науковий керівник

к.е.н.,доц. Павленко.О.О

АНОТАЦІЯ

В роботі розглянуто тему «Управління підприємством в умовах ринку». Використано теоретичні і методичні основи щодо управління підприємством в умовах ринку.

Використання системного аналізу дає змогу орієнтувати управління на функціонування і розвиток складних систем, а також на розробку методики організації процесу прийняття рішень, в яких виділяють етапи, їх послідовність і пропонуються різні підходи виконання. Виявлено основи аналізу рівня організації управління, мотивація і контроль підприємства для досягнення цілей його розвитку.

Визначено напрямки підвищення ефективності управління підприємством.

Застосовано аналіз підприємства ТОВ «Юрія- Фарм» на основі розкриття організаційної структури, дослідженні, інновації та перспектив розвитку.

РЕФЕРАТ

Структура та обсяг випускної кваліфікаційної роботи бакалавра. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, який містить 40 найменувань. Загальний обсяг бакалаврської роботи становить 44 стор., у тому числі 4 таблиць, 1 рисунку, список використаних джерел 4 сторінок.

Предметом дослідження є відносини, що виникають у процесі планування, а також управління діяльністю і персоналом підприємства.

Об'єктом дослідження є управління підприємством на основі ТОВ «Юрія- Фарм».

Мета роботи. Мета роботи полягає у визначенні процесу управління підприємством в умовах ринку на прикладі ТОВ «Юрія- Фарм».

Відповідно до поставленої мети були вирішені такі *задачі*:

- розкриття теоретичних питань щодо управління підприємством в умовах ринку;
- аналіз та оцінка виробничо- фінансової діяльності підприємства ТОВ «Юрія- Фарм»;
- шляхи підвищення управління підприємства.

Методи дослідження. У роботі були використані загальнонаукові та спеціальні методи дослідження. Серед загальнонаукових методів використовувався діалектичний метод, пізнання, методи наукової абстракції, аналізу та синтезу, історичне та логічне пізнання. Деякі проблеми вивчались із використанням спеціальних методів економічних досліджень: монографічного, економіко-статистичного та інших.

Апробація результатів. Основні положення, висновки і результати бакалаврської роботи доповідалися на науково-технічній конференціях викладачів, аспірантів і студентів ННІ ФЕМ ім. О. Балацького Сумського державного університету (Суми, 2018рр.).

Ключові слова: управління, аналіз, ринок праці, підприємство, діяльність підприємства, конкурентоспроможність, структура, оптимізація, вдосконалення.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В РИНКОВИХ УМОВАХ	8
1.1. Поняття і зміст управління підприємством в умовах ринкових відносин	8
1.2. Аналіз системи підприємства конкурентоспроможності підприємства	11
Розділ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ВИРОБНИЧО- ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ЮРІЯ- ФАРМ»	15
2.1. Організаційно- структурна характеристика підприємства ТОВ «Юрія- Фарм».....	15
2.2. Розвиток ринку та зовнішньоекономічна діяльність ТОВ «Юрія- Фарм»	21
Розділ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ РИНКОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	26
3.1. Удосконалення структури управління підприємства.....	26
3.2. Оптимізація процесів ТОВ «Юрія- Фарм».....	30
ВИСНОВКИ	35
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	41

ВСТУП

Актуальність теми дипломної роботи визначається тим, що система управління підприємством повинна розглядатися як динамічний процес, оскільки на її форми, методи та функції впливає безліч факторів: масштаби підприємства, рівень прибутковості та конкурентоспроможності тощо. Ефективність роботи підприємства залежить від багатьох параметрів - ступеня розвитку виробництва, поділу та кооперації праці, використання науково-технічного прогресу, економічних ресурсів, форм стимулювання високопродуктивної праці тощо, але насамперед - від рівня інтеграції цих факторів під час їх використання.

Кардинальні зміни в економіці України, які відбулися внаслідок переходу на ринок, визначили необхідність створення такого економічного механізму, який дозволить компаніям реалізовувати принципи ринкових відносин.

Тому за умов ринкової економіки підприємствам і організаціям необхідно швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища і адаптувати організаційні структури до цих змін.

Дана тема потребує уваги, оскільки детально розроблена в спеціальній літературі, де викладено загальну характеристику організаційних структур, їх види, також велике значення мають нові форми адаптивних структур, питання вибору і вдосконалення організаційних структур управління.

Метою даної роботи є визначені процесу управління підприємством в умовах ринку.

Для досягнення мети вирішувалися такі основні *завдання*:

- розкриття поняття та змісту управління підприємства в умовах ринку;
- аналіз системи підприємства конкурентоспроможності підприємства;
- визначення організаційно- структурної характеристики підприємства ТОВ «Юрія- Фарм»;
- дослідження розвитку ринку та зовнішньоекономічна діяльність ТОВ «Юрія- Фарм»;

- окреслення шляхів удосконалення структури управління підприємства;
- розкриття оптимізації процесів ТОВ «Юрія- Фарм».

Предметом дослідження є відносини, що виникають у процесі планування, а також управління діяльністю і персоналом підприємства.

Об'єктом дослідження є управління підприємством, використано приклад ТОВ «Юрія- Фарм».

Наукові та практичні результати роботи. У науковій літературі дослідженню питання управління підприємством в умовах ринку присвячено багато праць таких вітчизняних науковців таких як: Жарковський Є.П., Вебер, Шеффер, Ронова Г. Н., Ронова Л. А., Нечаюк Л.І., Телеш Н.О., Гончаров В.М., Касьянова Н.В., Вещепура Н. В., Солоха Д.В., Скудар Г. Н., Мансуров Р.Є., Вдовенко І. С., Болтак О.Л., Кабаков Ю, Мартиненко М.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В РИНКОВИХ УМОВАХ

1.1. Поняття і зміст управління підприємством в умовах ринкових відносин

Ефективне управління є базою для успішного розвитку будь-якої підприємницької діяльності.

В Україні термін «управління» почав активно застосовуватися на початку 90-х рр. ХХ ст., що було зумовлено припиненням командно-адміністративної економічної системи та початком інтеграції країни у світовий економічний простір [1].

До сьогодні це поняття використовується у багатьох працях. Наприклад, Жарковський та Бродський, які зазначають, що виживання організації у ринкових відносинах в економіці залежить від існуючої в організації системи управління. В умовах ринкової економіки конкурентоспроможність організації залежить від того наскільки мобільно і ефективно вона реагує на зміни зовнішнього середовища, наскільки чуйно вловлює зміни потреб ринку, наскільки вона здатна до постійних змін і удосконалень [2].

Зазначимо, що управління - це вплив з боку керуючого органу на об'єкт управління з метою отримання встановленого результату, узгодження і коригування дій виконавців. Воно включає передбачення, планування, організацію, контроль і регулювання процесів виконання робіт, тобто з'єднання факторів виробництва в єдиний процес, що дає можливість вивести підприємство на вищий рівень.

Якщо розглядати управління в усіх сферах життєдіяльності, то можна уявити цей процес у вигляді «петлі управління», яка складається із циклічної послідовності певних етапів: прогноз - планування - контрольована діяльність з реалізації планів - облік та аналіз результати - корекція прогнозів та планів[3].

Процес управління характеризується ієрархічною структурою і включає кілька підрівнів за сферами діяльності (виробництво, продаж, постачання, фінансування тощо), які, в свою чергу, включають відповідні підпроцеси.

Управління підприємством складається з ряду функціональних підсистем:

- стратегічне і поточне управління;
- управління персоналом;
- планування;
- управління виробництвом;
- управління маркетингом;
- управління фінансами;
- управління інвестиціями [4].

Для виконання функцій підрозділу, посадові особи наділяються певними правами на розпорядження ресурсами і несуть відповідальність за виконання закріплених за ним функцій.

Проте спільність завдань управління дозволяє формулювати загальні закони управління, а аналіз і узагальнення практики дає можливість, спираючись на ці закони, конкретизувати зміст управління в рамках науки управління.

На думку Ронової Г.Н. в діяльності будь-якого підприємства слід виділити цілі та обмеження, тобто основні завдання в управлінні:

- зіставлення існуючого стану з бажаним;
- керівні вимоги до дій;
- критерії прийняття рішень;
- інструменти контролю [5].

Для повного та всебічного розкриття питання, потрібно розглянути думки інших авторів, а саме К. Друрі, який розглядає систему управління і вважає, що найбільш важливу роль в системі управління належить структурі управління.

Впорядкована сукупність елементів, склад відділів, служб і підрозділів в апараті управління, характер підпорядкування та підзвітності, а також сукупність координаційних та інформаційних зв'язків, спілкування між ними, що забезпечує їх функціонування та розвиток загалом становить структуру управління [6].

У межах структури управління існує процес управління (рух інформації та управлінські рішення), серед учасників якого розподіляються завдання та функції управління, а отже - права та обов'язки щодо їх реалізації. З цих позицій структуру управління можна розглядати як форму розподілу та кооперації управлінської діяльності, при якій відбувається процес управління, спрямований на досягнення конкретної мети менеджменту [7].

Структура управління підприємством характеризується такими параметрами, як складність, ступінь централізації і формалізації виконання робіт з управління, механізми координації та підстрахування.

Тобто для управління застосовується осмислення, розуміння інформації, які досягаються за допомогою економічного аналізу. У сформованих сучасних умовах економічний аналіз поділяють на:

- фінансовий- ґрунтується на основі даних бухгалтерської звітності, цей аналіз відносять до зовнішнього;
- управлінський- відносять внутрішньогосподарський фінансовий і внутрішньогосподарський виробничий аналіз, які базуються на даних управлінського обліку, цей вид аналізу вважають внутрішнім аналізом.

Отже, у ринкових відносинах базою для виживання та стабільного стану підприємства є його фінансова стійкість. Вона відображає стан фінансових ресурсів, при якому компанія, вільно маневруючи коштами, здатна ефективно використовувати їх для забезпечення безперебійного процесу виробництва та реалізації продукції. Це все відбувається завдяки управлінню підприємством.

Управління являє собою процес впливу на колективи людей з метою досягнення поставлених цілей. Таким чином, об'єктом управління є групи

людей, які займаються певною виробничо-господарською діяльністю; суб'єкт управління - це група людей, які здійснюють це цілеспрямований вплив.

Цей процес включає передбачення, планування, організацію, контроль і регулювання виконання робіт.

Основним завданням управлінського процесу є забезпечення зростання ефективності виробництва шляхом постійного вдосконалення технічного рівня, форм і методів управління, підвищення продуктивності праці як найважливіших умов отримання та збільшення доходу підприємства [8].

Важливою частиною є структура підприємства - це його внутрішня складова, яка характеризує будову підрозділів та систему зв'язку, субординацію та взаємодію між ними [9].

1.2. Аналіз системи підприємства конкурентоспроможності підприємства

В сучасних умовах функціонування системи організації управління та обліку є необхідними для досягнення конкретних цілей або вирішення конкретних задач шляхом ефективної роботи підприємства, що дозволить досягти високого рівня його конкурентоспроможності.

Показники конкурентоспроможності в Україні виходять на перший план. Їхні особливості визначаються сферами, напрямками, завданнями та іншими факторами. Конкуренція виявляється в здатності до досягнення більших показників [10].

У конкурентному середовищі кожен, переслідуючи власні переваги, забезпечує власний рівень доходу, сплачує податки на підтримку соціальних програм та вразливих груп.

Однак єдиного погляду вітчизняних та зарубіжних дослідників щодо розуміння сутності та пріоритетів цього процесу не існує. Г. Мансуров вважає, що управління конкурентоспроможністю - це діяльність, спрямована на формування низки управлінських рішень, які повинні зосереджуватися на

протистоянні можливим зовнішнім впливам для досягнення лідерства, відповідно до стратегічних цілей [11].

Однак Н.Тарнавська справедливо вказує на недоліки такого розуміння, а саме: орієнтація тільки на зовнішній вплив обмежує реалізацію ідей ресурсного підходу до управління конкурентоспроможністю [12].

М. Галелюк називає управління конкурентоспроможністю певною функцією управління, яка реалізується шляхом реалізації загальних функцій з метою підтримання та підвищення конкурентоспроможності підприємства та його продукції, що входять до єдиної системи [13].

Проте основним джерелом конкурентоспроможності є освіта, оскільки вона виконує функції надання професійних знань, умінь та навичок.

Тобто, формування конкурентоспроможності означає процес поєднання природних та набутих якостей особистості, пробудження та розвиток інтересу та бажання мати кращі результати [14].

На практиці найчастіше оцінюють можливості людини (менеджера, працівника) для досягнення високого кінцевого результату в процесі конкуренції використовується поняття конкурентоспроможності.

Окрім знань, умінь та навичок, які є визначальним параметром конкурентоспроможності, важливі також умови праці.

У наш час особливо зростає значення таких факторів конкурентоспроможності:

- а) творчі здібності працівника;
- б) володіння суміжними професіями;
- в) здатність опановувати нові знання, нові обладнання та технології;
- г) економіко-правова та загальна обізнаність;
- д) ініціативність;
- д) високі ділові якості;
- е) незвичні рішення;
- є) бажання підтримувати трудову дисципліну в колективі;

є) здатність виконувати функції в надзвичайних та екстремальних умовах [15].

Конкурентоспроможність підприємства може визначається трьома групами показників, що відображають конкурентоспроможність продукції та ефективність використання ресурсів.

До першої групи належать показники, що характеризують економічні параметри, вартість, ціна продукту та споживання, умови оплати та поставки, умови гарантії тощо.

До другої групи належать показники, що характеризують стан і використання живої праці, основних фондів, оборотних коштів, а також фінансовий стан підприємства [16].

Третя група - нормативні параметри, що вказують, чи відповідає товар стандартам, нормам, правилам, що регулюють межі, які потрібно дотримуватися. До цих параметрів відносять: надійність, термін служби виробу, довговічність, здатність до ремонту. Нормативні параметри також включають ергономічні параметри (гігієнічні, фізіологічні, психологічні тощо), які демонструють відповідність продуктів якості людського тіла та психіки людини, визначити зручність експлуатації, рівень втоми [16].

Відповідно до законодавства про конкуренцію, підприємство змушене покращувати якість товару та зменшувати витрати на його створення та використання. Побудувавши систему управління та використовуючи при її розробці наукові підходи, можна збільшити резерви для поліпшення якості та економії ресурсів. Виділяють такі підходи- комплексний, функціональний, інтеграційний та інші [17].

Суть комплексного підходу полягає в одночасному розгляді різних аспектів управління конкурентоспроможності продукції: технічні, екологічні, економічні, організаційні, соціальні, психологічні, демографічні тощо. Проте, якщо ви випустите один із необхідних аспектів управління, проблема не буде повністю вирішена. На жаль, на практиці ця вимога не завжди виконується [18].

Суть функціонального підходу полягає в тому, що потреба розглядається як сукупність функцій, які необхідно виконувати для її задоволення. Після виявлення функцій створюється декілька альтернативних об'єктів для виконання цих функцій та обирають той, що вимагає мінімальних загальних витрат на життєвий цикл об'єкта на одиницю його корисного ефекту[19].

Інтеграційний підхід орієнтований на використання та посилення взаємозв'язків між: окремими підсистемами та елементами системи управління конкурентоспроможністю продукції; етапами життєвого циклу об'єкта управління; вертикальними рівнями управління.

Отже, управління конкурентоспроможністю підприємства - це певний аспект управління підприємством, який спрямований на формування, розвиток та реалізацію конкурентних переваг та забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта економічної конкуренції [18]. Його метою є забезпечення життєздатності та стійкої роботи підприємства в будь-яких економічних, політичних, соціальних та інших змінах у зовнішньому середовищі.

Тобто забезпечення конкурентоспроможності є філософією управління всією системою в умовах ринкових відносин, що повинна бути орієнтована на вирішення таких проблем:

- дослідження потреб споживачів та їх розвиток;
- оцінка поведінки та можливостей конкурентів;
- дослідження розвитку ринку;
- екологічні дослідження;
- виробництво товарів, які б перевищували товари конкурента [20].

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ВИРОБНИЧО- ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ЮРІЯ- ФАРМ»

2.1. Організаційно- структурна характеристика підприємства ТОВ «Юрія- Фарм»

Поліпшення добробуту народу України та покращення здоров'я нації нероздільно пов'язані з досягненнями фармацевтичної галузі у створенні та збуті якісних та доступних ліків. Фармацевтичний ринок є одним із ключових в системі галузевих ринків, а тим більше, стосується сектору охорони здоров'я країни, де головним критерієм ефективності є створення умов для збереження здоров'я та добробуту населення.

Саме це включає міжнародна спеціалізована фармацевтична компанія «Юрія- Фарм», яка є відповідальним членом суспільства і роботодавцем. Основне завдання корпорації- постійне підвищення рівня задоволення потреб кожної людини в ефективних, функціональних і безпечних лікарських препаратах.

1968 рік- фундамент для успішного створення і розвитку компанії на Черкаському молочному заводі, який виготовляв гідролізний казеїн, а пізніше розчини новокаїну, маніту, гемодезу, неогемодезу. Новітня історія фармацевтичної компанії розпочалася в 1998 році, коли було створено ТОВ «Юрій-Фарм», яке згодом мало змогу розпочати виробництво препарату- марки Реосорбілакт. Цей препарат став першим оригінальним продуктом компанії, який призвів до розвитку.

Також головним етапом розвитку ТОВ «Юрія-Фарм» є те, що корпорація стала першим і єдиним в Україні виробництвом інфузійних розчинів, що було сертифіковано згідно стандартам відповідної виробничої практики (Good Manufacturing Practice - GMP) СТ-Н МОЗУ 42-4.0: 2010 «Лікарські препарати. Незалежність виробничої практики»), що засвідчує використання міжнародних вимог до системи забезпечення якості та

технічного стану виробництва інфузійних препаратів (у формі розчинів для інфузій, ін'єкцій, сировин, розчинів).

Для характеристики ТОВ «Юрія- Фарм» застосуємо холістичний маркетинг, що є моделлю цілісного планування, розроблення і впровадження маркетингових програм, процесів і заходів.

Вибір цього підприємства не випадковий, оскільки він має тенденцію до постійного зростання. Так, за даними Helicopter View, підвищення продаж ТОВ "Юрій-Фарм" за 9 місяців 2019 року у вартісному еквіваленті склав 15%, що дозволило компанії зайняти 2,35% фармацевтичного ринку України [21].

В даний час продукція корпорації «Юрія-Фарм» забезпечує повний спектр інфузійних розчинів для широкого спектру захворювань та покриває близько 60% потреб лікувально-профілактичних закладів у лікарняних розчинах. Впроваджуючи інноваційні технології у виробництво, компанія вперше в Україні налагодила промислове виробництво парентеральних препаратів у скляних флаконах та полімерній тарі та інших лікарських формах[22].

Слід підкреслити, що у 2013 році ТОВ «Юрій-Фарм» перейшло від національної до міжнародної корпорації, що знайшло своє відображення в її новому баченні. Декларованими цінностями компанії є підприємництво, досягнення, зростання, партнерство.

Для подальшого аналізу потрібно розрити поняття організаційної структури підприємства, оскільки провідне місце серед усіх складових елементів, як показують дослідження, займає організаційна структура управління підприємством, раціональність якої визначає успіх його функціонування.



Рисунок 2.1. Організаційна структура ТОВ «Юрія- Фарм»

Після огляду структури, необхідно проаналізувати, чи розуміють працівники цінності своєї компанії. Відповіді були розділені: відповідь «Так» дали 91,4% респондентів; "Швидше так, ніж ні" - 5,7%; "Швидше ні, ніж так" - 2,9%. У той же час 85,7% респондентів повністю поділяють корпоративні цінності, і 14,3% - скоріше розділяють, ніж ні [23].

Ці результати можуть свідчити про те, що працівники компанії дійсно розуміють і поділяють цінності компанії, в якій вони працюють і орієнтуються на ефективну роботу для розвитку та досягнення цілей організації.

Тобто, ТОВ «Юрія-Фарм» присвячує багато уваги для розвитку своїх працівників та «вирощуванню» молоді. З цією метою створюється та розробляється багато навчальних програм та проектів. У березні 2014 року стартував проект «Простір можливостей» - програма сприяння професійному та особистісному розвитку молодих вчених, студентів медичних та фармацевтичних спеціальностей. В рамках цього проекту діє Бізнес-школа менеджменту, яка спрямована на розвиток лідерських та управлінських навичок молодих людей. Заняття проводяться в Інтернеті, оскільки відбуваються у формі вебінарів, існують також аудиторні заняття, які на 80% складаються з практики[24].

Іншим інструментом мотивації персоналу є регулярна сертифікація чи атестація. Ці способи застосовуються для отримання всебічної оцінки рівня власної компетентності, а також для розуміння про їх сильні та слабкі сторони, далі вони отримують заслужену винагороду за досягнення у галузі професійного розвитку. Оцінка під час сертифікації базується на об'єктивних фактах. У цьому випадку працівник має можливість отримати оцінку від колег, внутрішніх клієнтів, безпосереднього керівництва, спеціальної комісії та оцінити себе. Найкращі працівники отримують визнання, а їх досягнення впливають на їх зарплату. Крім того, задоволення, яке відчувають як працівники, так і їх керівники після успішної атестації, позитивно впливає на їх самооцінку, мотивацію та стає потужним поштовхом до подальших досягнень. Для нових співробітників передбачений особливий період адаптації, під час якого проходить навчання, людина має можливість не тільки здобути нові навички, але і ввібрати атмосферу та бачення місії корпорації, що дуже важливо для подальшої гармонійної роботи .

Управління корпорації "Юрія-Фарм" приділяє багато уваги атмосфері всередині компанії, і ця робота помітна.

Таблиця 2.1, що визначає опитування задоволеності персоналу «Юрія-Фарм»

Опитування задоволеності, рік		2018	2019	2020
Умови праці	% високих оцінок (7–10)	75,9	75,7	81,3
	Середній бал	7,1	7,8	8,1
Стратегія, політика залученості та лідерства	% високих оцінок (7–10)	94,1	94,7	96,3
	Середній бал	8,9	9,1	9,2
Комунікації та взаємовідносини	% високих оцінок (7–10)	83	86	87
	Середній бал	8,18	8,37	8,42
Задоволеність змістом роботи та лояльність	% високих оцінок (7–10)	88	86	89
	Середній бал	8,40	8,45	8,64
Оцінка діяльності та оплата праці	% високих оцінок (7–10)	79	78	84
	Середній бал	7,9	8,0	8,3

За результатами опитування були сформовані узагальнені пропозиції та перелік потреб, що надходять від працівників. Потрібно враховувати

побажання працівників, складати план заходів щодо їх реалізації, а кожен керівник звітувати про виконану роботу.

Важливо зазначити, про підприємство створило дирекцію GROWTH, яка акумулює та координує всі напрямки діяльності, які впливають на підвищення вартості продуктів. Тобто ця дирекція формує стратегічне бачення розвитку підприємства, координує розробки наукового центру.

Product Owner є однією з ключових посад GROWTH, оскільки займається стратегічним баченням, що дозволяє реагувати на запити ринку й часто змінювати тенденції у сфері ринку. Завдяки такому робітнику з'являються інноваційні продукти.

Отже, ТОВ "Юрія-Фарм" – лідер у виробництві широкого асортименту інфузійних розчинів.

Якість, безпека та ефективність лікарських засобів, безпеку і функціональність виробів медичного призначення виробництва ТОВ «Юрія-Фарм» - це пріоритетні напрями кожного співробітника корпорації.

Внутрішній маркетинг спрямований на заохочення працівників та сприяє задоволенню споживачів. Так, 91,4% респондентів досліджуваної компанії розуміють цінності свого підприємства, і майже 86% - повністю розділяють їх, що сприяє корпоративній спрямованості на ефективну роботу для досягнення цілей організації.

Виконання цілей корпорації, що впливають із місій та бачень, шляхом розвитку та реалізації потенціалу кожної людини відіграє важливу роль для управління персоналом.

ТОВ «Юрія-Фарм» є значущими гравцями на фармацевтичному ринку України, тим більше, що для цього у них є відповідний технічний, матеріальний, кадровий і науковий потенціал.

2.2. Розвиток ринку та зовнішньоекономічна діяльність ТОВ «Юрія-Фарм»

Сьогодні підприємство «Юрія- Фарм» є відомим брендом на фармацевтичному ринку України. Якість продукції, постійний розвиток підприємницької бази, впровадження нових технологій, гнучка система роботи з кожним клієнтом- основні компоненти успіху компанії. Проте, крім цього важливе значення має й правильна політика корпорації, яка визначається керівництвом стратегічних напрямів розвитку, злагодженою роботою висококваліфікованих, об'єднаних корпоративним духом співробітників.

Оскільки «Юрія- Фарм» є одним із розвинутих фармацевтичних підприємств, про це свідчить те, що 40 лікарських препаратів було опановано лише за 17 років, а також конкурентоспроможність компанії, яка впродовж багатьох років займає 1-е місце за об'ємом виготовлення лікарських засобів у сегменті B05, то цікаво розглянути аналіз та динаміку змін абсолютних показників діяльності та аналіз фінансової стійкості.

Таблиця 2.2. Аналіз та динаміка зміни абсолютних показників діяльності ТОВ «Юрія-Фарм»

Показник	2018 рік, тис. грн	2019 рік, тис. грн	2020 рік, тис. грн	Зміна у 2019 в порівнянні з 2018 р.		Зміна значень у 2020 в порівнянні з 2019 р.	
				Абсолютна	Приріст за 2018-2019 рр.,%	Абсолютна	Темпи приросту за 2019-2020 рр.,%
Вартість майна	410827	509880	651625	99053	24,11	141745	27,80

Необоротні активи	137584	157280	195945	19696	14,32	38665	24,58
Оборотні активи	273244	352600	455680	79356	29,04	103080	29,23
Власний капітал	234408	303342	345625	68934	29,41	42284	13,94
Залучений капітал	183809	206538	305999	22729	12,37	99461	48,16
Чистий дохід від реалізації	498635	645728	925674	147093	29,50	279946	43,35
Собівартість реалізованої продукції	275173	307171	354276	31998	11,63	47105	15,34
Валовий прибуток	223462	338557	571398	115095	1,15	232841	68,77
Фінансовий результат від операційної діяльності	43590	44090	72345	500	-0,76	28255	64,08
Фінансовий результат від звичайної діяльності	35898	35625	48944	-273	-0,76	13319	37,39
Чистий прибуток	35898	35625	48944	-273		13319	37,39

Продовження таб. 2.2. Аналіз та динаміка зміни абсолютних показників діяльності ТОВ «Юрія-Фарм»

Отже, велике значення мають абсолютні показники, оскільки знання рівнів, розмірів та обсягів абсолютних статистичних показників необхідне для планування, управління та аналізу економічної діяльності підприємства. Згідно аналізу можна побачити, що динаміка зростає, це означає що підприємство користується попитом та має неабияке місце в суспільстві.

Важливо розглянути фінансовий стан підприємства, а саме його стабільність, яка дозволить зрозуміти рівновагу між власними та залученими засобами, довіру інвесторів, наявність величини прибутку.

Таблиця 2.3. Аналіз показників фінансової стійкості ТОВ «Юрія-Фарм»

Показники	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Зміна значень у 2019 р. в порівнянні з 2018р.		Зміна значень у 2020 р. в порівнянні з 2019 р.	
				Абсолютна	Темп приросту за 2018-2019 рр, %	Абсолютна	Темп приросту за 2019-2020 рр, %
Коефіцієнт фінансової автономії	0,56	0,59	0,53	0,03	5,36	-0,06	-10,17
Коефіцієнт фінансової залежності	1,78	1,68	1,89	-0,10	-5,62	0,21	12,50
Коефіцієнт фінансового ризику	0,78	0,68	0,88	-0,10	-12,82	0,20	29,41
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,41	0,48	0,43	0,07	17,07	-0,05	-10,42
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	0,33	0,41	0,33	0,08	24,24	-0,08	-19,51

Отже, за наведеними результатами з'ясувалось, що підприємство дійсно намагається досягти стабільної діяльності і стійкого розвитку, покращити їх фінансове становище.

Розвиток зовнішньої торгівлі підприємства - ключове завдання зростання стійкості будь-якого підприємства [25]. Тому розглядаючи зовнішньоекономічну діяльність підприємства доречно звернути увагу на експорт продукції.

Таблиця 2.4. Аналіз та динаміка показників ефективності експорту ТОВ «Юрія-Фарм»

Показники	2019 рік	2020 рік	Зміна значень у 2020 р. в порівнянні з 2019 р.	
			Абсолютна	Темп приросту, %
Коефіцієнт прострочених зобов'язань	2,07	0,56	-1,51	-72,94
Валютний виторг від експорту товару, тис. грн.	172317	422994	250677	145,47
Експортні витрати, тис. грн.	127666	241874	114208	89,46
Абсолютний ефект від експорту, тис. грн	44651	181120	136469	305,63
Коефіцієнт ефективності експорту, %	1,35	1,75	0,4	29,63

Отже, характерною ознакою економічної ефективності зовнішньоекономічної діяльності для підприємства є максимізація прибутку

за рахунок мінімізації матеріальних і нематеріальних витрат, підвищення темпів приросту обсягів виручки, зростання обсягів чистого доходу [26].

Тому дуже важливою є розробка науково-методичних основ управління експортною діяльністю підприємства та вдосконалення його організаційного, економічного та методологічного забезпечення.

Отже, для повної та всебічної характеристики ТОВ, зовнішньоекономічна діяльність є важливою, оскільки це сукупність форм і методів торговельно-економічного, науково-технічного співробітництва, а також фінансових відносин.

Розглянувши результати аналізу та динаміки змін абсолютних показників діяльності, аналізу показників фінансової стійкості та показників ефективності експорту, можна дійти висновку, що підприємство на вірному шляху завдяки своїм підходам і технологіям.

Однією з найважливіших стратегічних ініціатив останніх років є вихід на ринки зарубіжжя. Плани корпорації «Юрія-Фарм» на найближче майбутнє: активний розвиток, підкорення зарубіжних ринків, впровадження нових продуктів і відповідальна соціальна позиція.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ РИНКОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Удосконалення структури управління підприємства

Як показує світовий досвід, однієї оптимальної організаційної структури управління не існує. Для вирішення цієї проблеми вдосконалення і розвитку організаційної структури управління необхідно розуміти основну сутність, переваги та недоліки. Наукове обґрунтування вдосконалення організаційної структури управління є найважливішою умовою реалізації стратегічних цілей підприємства.

Саме тому в даний час в діяльності будь-якого підприємства все більшої значущості набуває проблема вдосконалення організаційних структур управління, так як функціонування організаційних структур підприємства недостатньо пристосовані і адаптовані до вирішення нових завдань управління, до впровадження нової прогресивної техніки і застосування методів оптимального управління, до узгодження і об'єднання різномірної управлінської діяльності, а також до розробки та впровадження інновацій. При побудові будь-якого підприємства завдання керівників полягає в тому, щоб вибрати або розробити оптимальну структуру, яка найбільш ефективно відповідала цілям, стратегії, завданням, специфіці і умов діяльності підприємства.

Але для вдосконалення системи управління потрібно виділити недоліки. Типові проблеми, які можуть суттєво ускладнити організацію управління підприємствами України:

1. підвищення рівня невизначеності зовнішнього середовища;
2. необхідність соціалізації управлінської діяльності;
3. зростання обсягів та збагачення змісту інформаційного забезпечення управління підприємством;
4. ускладнення змісту та функцій управління;
5. розмиті зони відповідальності виконавців;
6. наявність конфлікту інтересів на підприємстві;

7. необхідність підвищення ефективності та результативності діяльності як кінцевої мети управління [27].

Необхідність вдосконалення організаційної структури управління виникає в зв'язку з появою ряду проблем в безпосередньому функціонуванні підприємства, перевантаження вищого керівництва, зростання масштабу діяльності організації, вплив технології виробничих процесів, зовнішня економічна обстановка.

Формування високоефективної системи управління підприємством безпосередньо залежить від швидкості прийняття рішень як оперативного, так і перспективного характеру.

Основними напрямками, за якими відбувається вдосконалення системи управління підприємством є:

- зміна та перегляд організаційної структури управління підприємством;
- оптимізація управління організацією та бізнес-процесів завдяки вдосконаленню системи планування, обліку та контролю за основними показниками діяльності підприємства;
- вдосконалення управління виробничими ресурсами та запасами;
- зростання ефективності управління інноваціями на підприємстві, покращуючи якість продукції [28].

Оптимальна організаційна структура створює сприятливі умови для процесу приймання управлінських рішень, стабільність організації час дозволяє успішно реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища [29].

Покращити системи планування, обліку та контролю можна завдяки запровадженню ефективної системи внутрішнього контролю, широкого та комплексного впровадження комп'ютерних технологій, розробки комп'ютерних мереж, використанні сучасного програмного забезпечення.

Щодо вдосконалення управління виробничими ресурсами та запасами, то це стосується раціонального використання всіх видів матеріальних ресурсів,

застосування енергозберігаючих технологій, регулювання використання запасів відповідно до прогресивних норм [30].

Для забезпечення ефективності інноваційного процесу важлива структурна та процесна взаємодія системи, яка забезпечує безперервність процесів у часі[31].

Також серед шляхів вдосконалення системи управління можна назвати специфічний підхід з повним етапом управління організаційної структури, конкретних прав та обов'язків працівників, ступеня відповідальності, відповідно їх службових функцій керівників та спеціалістів у рівні [32].

У процесі формування організаційної структури управління, доцільно вирішити наступні завдання:

1. Визначити тип структури управління.
2. Визначаємо характер співвідпорядкованості між ланками організації.

Кожне підприємство вирішує проблеми, розробляє нові стратегії поліпшення свого розвитку, знаходить нові засоби для їх реалізації, набирає і навчає кадри. До цих критеріїв можна віднести створення, ліквідацію, злиття, поділ підрозділів і філій, реорганізація виробничої та перебудова організаційної структури управління [33].

Отже, стратегія удосконалення системи управління зосереджується на:

– цілях розробки та вдосконалення інтегрованої системи управління підприємством та складовими організації для забезпечення ефективних рішень та взаємної координації потоків інформації та процесів прийняття рішень, а також організаційних, кадрових та технічних рішень;

– впровадженні сучасних засобів і методів управління в рамках обраної комплексної концепції системи управління (інтегрований контроль автоматизованого виробничого процесу);

– поліпшенні організаційних структур управління підприємством переважно за рахунок використання сучасних гнучких форм (адаптивної, програмно-цільової та інших структур);

- поліпшенні інформаційної системи керування підприємством з метою підвищення якості інформаційного масиву та розширення можливостей його швидкого використання;

- використанні автоматизації та комп'ютерних технологій для підвищення техніко-економічного рівня та якості продукції (робототехніка, гнучкі виробничі майданчики);

- використанні світового досвіду, а також співпраці всередині країни з іноземними партнерами для забезпечення необхідного рівня якісного розвитку системи управління на підприємстві [34].

Таким чином, можна зробити висновок, що правильно спроектована організаційна структура управління відіграє важливу роль в підвищенні ефективності діяльності організації. Будь-яке підприємство прагне працювати з високою ефективністю і бути конкурентоспроможними на ринку.

Отже, для того щоб організаційна структура відповідала стратегії розвитку підприємства, потрібно, чітко встановити основні види діяльності, масштаби виробництва, разом з тим виконати правильний розподіл обов'язків і здійснити строгий контроль над процесом управління, що дозволить в цілому добитися високих результатів у функціонуванні підприємства. У той же час для ефективної діяльності підприємства необхідно враховувати зовнішні і внутрішні чинники, які впливають на вибір організаційної структури і на основні етапи її побудови, дозволяючи більш якісно і ефективно провести роботи по її вдосконаленню.

Тому використання даних напрямів вдосконалення системи управління підприємством, слугують підвищенню ефективності бізнес-процесів, якості управління прийняття рішень, вдосконалення стратегічного та оперативного планування діяльності, що забезпечать гнучкість і пристосованість підприємства до динамічних ринкових умов.

Також впровадження ефективних, інноваційних методів управління є одним з найважливіших факторів виживання підприємств в умовах жорсткої

конкуренції. Тому слід приділяти більше уваги підприємствам України до вивчення сутності та складових власного управлінського потенціалу.

3.2. Оптимізація процесів ТОВ «Юрія- Фарм»

У 2017 році міжнародна корпорація "Юрія-Фарм" поставила перед собою амбіційну мету - до 2030 року увійти до сотні найбільших фармацевтичних корпорацій світу. У 1998 році, на момент свого заснування, компанія входила до ТОП-5 фармацевтичних компаній України та посідала друге місце за обсягами лікарняних закупівель.

Для покращення системи управління, потрібно застосувати оптимізацію управління підприємством, що означає процес знаходження і введення в роботу оптимального рішення. Основним завданням оптимізації управління організацією є виведення кінцевого результату управління об'єктом. Її основна мета- підвищити ефективність діяльності та отримати при цьому найбільший прибуток.

Першим кроком цього процесу є підвищення продуктивності, а значить- наведення порядку в процесах. За цим корпорація і звернулася в «Бюро проектного менеджменту».

«Бюро проектного менеджменту» виділяє декілька етапів, а саме:

- 1) аудит;
- 2) структуризація;
- 3) створення процесного офісу.

Вирішення серйозної проблеми завжди починають з аудиту. На цьому етапі вивчається проблемне поле і даємо рекомендації щодо усунення помилок.

Аудит показав, що якщо в процесі задіяно декілька відділів, то: не було жодного відповідального, який би впорався із завданням від початку до кінця. Через це ніхто не відповідав за кінцевий результат, важко було бачити весь процес і вдосконалювати його в глобальному масштабі. Юрію-Фарму потрібні

були наскрізні процеси, які об'єднували кілька відділів для створення цінності для клієнта.

Здатність до довгострокового планування є ключовим моментом для фармацевтичного сектору. Корпорація "Юрій-Фарм" постачає продукцію до медичних установ у всьому світі та бере участь у міжнародних тендерах, а розробка деяких продуктів може зайняти від 3 до 5 років. Можливість отримати очікуваний результат за короткий термін- одна з переваг впровадження наскрізних процесів.

Етап структуризації включає нові границі процесів та вирішення керівництва кожної з них.

Створення процесного офісу включає центр процесної експертизи в компанії. Тому такий центр з'явився в ТОВ «Юрія- Фарм», який називається Center of excellence. Процесна експертиза в компанії підпорядковується генеральному директору і виражає сутність змін, які починаються у відділі.

Застосувавши ці етапи, підприємство може досягти успіху та вийти на новий рівень, а саме отримає такий результат:

- переформатування продуктової стратегії (пріоритет отримали продукти з найбільшим потенціалом);
- персоніфікація відповідальності (у кожного процесу з'явився власник: наприклад, проджект-менеджери відповідають за терміни просування продукту, а продакт-оунери - за його фінансову успішність);
- поява надійніших поставок (кількість замовлень, які виконуються вчасно, збільшилася на 10%);
- зменшення фінансових витрат;
- гармонізація попиту і пропускну здатності компанії (показник out of stock знизився в два рази)
- підвищення ефективності та рівня сервісу дистриб'юторської моделі (зменшився термін поставок і скоротився список продуктів out of stock[35].

Метою концепції управління підприємством "Юрія-Фарм" є створення системи, заснованої переважно не на адміністративних методах, а на економічних стимулах та соціальних гарантіях, спрямованих на зближення інтересів працівника з інтересами підприємства у забезпеченні якості продукції, досягненні високої продуктивності, підвищенні ефективності виробництва, отриманні найвищих економічних результатів підприємства[36].

Також проаналізувавши показники фінансової стійкості, розрахунки розвитком зовнішньоекономічної діяльності, можна запропонувати:

1. Запровадити систематичні дослідження зовнішнього ринку.
2. Покращити систему продажів, включаючи міжнародну логістичну систему.
3. Одним із шляхів вдосконалення механізму зовнішньоекономічної діяльності підприємства повинен бути процес ціноутворення, тому ми пропонуємо використовувати метод орієнтації на ціни конкурентів.
4. У сучасному світі продажі через Інтернет-магазини набирають обертів, тому для збільшення продажів доцільно налаштувати систему Інтернет-продажів через мережу із доставкою по всьому світу.
5. Збільшити попит на продукцію за рахунок її вдосконалення або розробки нових видів інноваційної продукції.

Потрібно зазначити й основні шляхи підвищення фінансової стійкості підприємства:

1. Запровадити чітку систему планування запасів для раціонального використання запасів.
2. Провести аналіз платоспроможності та фінансової стійкості покупців, щоб зменшити ризик неповернення коштів за продану продукцію.
3. Необхідно розробити політику збору платежів за реалізовану продукцію щодо своїх контрагентів для вдосконалення роботи з боржниками.
4. Мобілізація внутрішніх резервів, зокрема для реструктуризації активів підприємства.

5. Збільшити ліквідність активів за рахунок збільшення частки оборотних активів.

6. Розробити політику управління грошовими потоками, яка певною мірою залежить від організації оперативного фінансового планування. Конкретним методом такої політики може бути розробка платіжного календаря та готівкового бюджету.

7. Розробити альтернативні або запобіжні заходи у разі відхилення від прогнозованих показників [26].

Як ми вже зазначали, то вагоме місце має система управління персоналом, оскільки їх робота впливає на якість продукції та розвиток підприємства в цілому. Тому, для управління персоналом підприємства ставлять такі задачі :

- забезпечення компанії високоякісним персоналом;
- забезпечення постійного навчання, підвищення кваліфікації персоналу, ефективне використання його трудового потенціалу;
- узгодження виробничих та соціальних цілей підприємства [36].

Отже, ТОВ «Юрія- Фарм» дійсно прагне розвиватися та зростати. Це показують навіть їх нагороди:

- GMP- сертифікат відповідності вимогам належної виробничої практики;
- GMP EU- європейський сертифікат відповідності вимогам належної виробничої практики, відповідність виробника статті 111 (5) Директиви 2001/83 / EC;
- GMP KENYA;
- ДСТУ ISO 9001-2009 (ISO 9001:2008, IDT)- система управління якістю. Вимоги. Сертифікат відповідності системи управління якістю;
- ДСТУ ISO 13485:2005 (ISO 13485:2003, IDT)- медичні вироби, система управління якістю. Вимоги. Сертифікат відповідності системи управління якістю;

- ISO 13485:2003- європейський сертифікат відповідності системи управління якістю;
- лауреат 9-го Міжнародного турніру з якості країн ЦСЄ;
- EFQM- володар сертифікату EFQM «Визнана досконалість 5 *»;
- переможець- 18-го Українського національного конкурсу якості в номінації «Великі підприємства» [37].

Отже, підприємство підвищує рівень знань всіх працівників та сприяє подальшому навчанню, як індивідуальному, так і колективному. Тому компанія змушена керівників підприємств інвестувати значні кошти у навчання свого персоналу. Навчаючи персонал, компанія створює все необхідне умови збільшення людського капіталу та його ефективною та повноцінне використання [38].

Для задоволення потреб споживачів у безпечній, якісній та ефективній фармацевтичній продукції та забезпеченні довгострокового та стабільного розвитку компанії потрібно застосовувати зміни та використовувати такі шляхи вдосконалення: переформатування продуктової стратегії, персоніфікація відповідальності, гармонізувати попит і пропуск, підвищити ефективність та рівень сервісу дистриб'юторської моделі, запровадити систематичні дослідження зовнішнього ринку, покращити систему продажів, включаючи міжнародну логістичну систему, провести аналіз платоспроможності та фінансової стійкості покупців, щоб зменшити ризик неповернення коштів за продану продукцію, збільшити ліквідність активів за рахунок збільшення частки оборотних активів та розробити альтернативні або запобіжні заходи у разі відхилення від прогнозованих показників.

Тому оптимізація процесів ТОВ «Юрія- Фарм» є важливим показником для вдосконалення всією структури управління підприємством. Саме вступ корпорації в «Бюро проектного менеджменту» стало одним із ключових етапів.

ВИСНОВКИ

Підсумовуючи вищесказане, можна зробити висновок, що управління підприємством - процес планування, організації, мотивації, контролю та регулювання дій персоналу, постановки стратегічних цілей і тактичних завдань підприємства, прийняття управлінських рішень та забезпечення їх виконання [39].

Управління означає вплив на працівників з метою досягнення цілей, що стоять перед підприємством і його колективом. Воно базується, з одного боку, на багатьох областях знань, таких, як економіка і політологія, соціологія і психологія, інженерні дисципліни і статистика, а з іншого - на узагальненні практичного досвіду управління різними підприємствами, організаціями і компаніями [39].

Важливою умовою в ринкових відносинах є його фінансова стійкість, оскільки це база для виживання та стабільного стану підприємства. Завдяки цьому компанія вільно маневрує коштами та здатна ефективно використовувати їх для забезпечення безперебійного процесу виробництва та реалізації продукції.

Також потрібно сказати про конкурентоспроможність підприємства- це відносна характеристика, яка виражає здатність до досягнення власних цілей з необхідною якістю і вартістю в умовах ринку. Конкурентоспроможність підприємства залежить від випуску унікальної продукції, яка відповідає попиту покупців і задовольняє їх своєю якістю і властивостями. Конкурентоспроможність має три групи показників: показники, що мають економічні параметри, показники, що характеризують стан та використання живої праці та нормативні параметри, які вказують на відповідність товару стандартам.

Для розкриття поняття конкурентоспроможності виділяють підходи, які збільшують резерви для поліпшення якості та економії ресурсів. До таких підходів відносять- комплексний, інтеграційний та функціональний.

Тому конкурентоспроможність направлена на дослідження потреб споживачів та їх розвиток; оцінку поведінки та можливостей конкурентів; дослідження розвитку ринку; екологічні дослідження та виробництво товарів, які б перевищували товари конкурента.

Надалі проаналізувавши управління підприємством в умовах ринку на основі ТОВ «Юрія- Фарм», ми зазначили, що організаційно- структурна характеристика відіграє важливу роль, оскільки визначає раціональність та успіх функціонування підприємством.

Багато уваги підприємство присвячує своїм працівникам, а саме проводить регулярні навчальні заходи, сертифікації та атестації. У 2014 році створено проект «Простір можливостей», де відбувається навчання, спрямоване на розвиток управлінських та лідерських навичок. Найкращі працівники отримують визнання та надбавку до зарплати. Атмосфера всередині компанії є одним із критеріїв запоруки успіху.

Якість, безпека та ефективність лікарських засобів, безпеку і функціональність виробів медичного призначення виробництва ТОВ «Юрія- Фарм» - це пріоритетні напрями кожного співробітника корпорації.

Виконання цілей корпорації, що впливають із місій та бачень, шляхом розвитку та реалізації потенціалу кожної людини відіграє важливу роль для управління персоналом.

Розвиток та зовнішньоекономічна діяльність ТОВ «Юрія- Фарм» залежить від правильної політики корпорації, яке визначається керівництвом стратегічних напрямків.

Аналіз та динаміка зміни абсолютних показників діяльності фармацевтичного підприємства є необхідним для планування, управління та аналізу економічної діяльності. Тому таблиця 2.2. свідчить про те, що динаміка зростає, а значить компанія користується попитом.

Фінансовий стан та його стабільність дає змогу зрозуміти рівновагу між власними та залученими засобами та довіру інвесторів.

За даними таблиці 2.3 з'ясувалось, що підприємство намагається досягти стабільної діяльності, тобто покращити їх фінансове становище.

Зовнішньоекономічна діяльність ґрунтується на стійкості, саме тому слід розглянути експорт продукції підприємства, ці дані наведені в таблиці 2.4. Розробка науково- методичних основ управління експортною діяльністю підприємства та вдосконалення його економічного та організаційного забезпечення є дуже важливим

Підсумовуючи, потрібно сказати, що характерною ознакою економічної ефективності зовнішньоекономічної діяльності для підприємства є максимізація прибутку за рахунок мінімізації матеріальних і нематеріальних витрат, підвищення темпів приросту обсягів виручки, зростання обсягів чистого доходу.

Результати аналізу та динаміки змін абсолютних показників діяльності, аналізу показників фінансової стійкості та показників ефективності експорту, свідчать, що підприємство на вірному шляху завдяки своїм підходам і технологіям.

На зараз стратегічною ініціативою є вихід ТОВ «Юрія- Фарм» на ринки зарубіжжя. Подальші плани корпорації: підкорення зарубіжних ринків, впровадження нових продуктів і відповідальна соціальна позиція.

Для завершення потрібно сказати про шляхи вдосконалення ефективної ринкової діяльності підприємства. Основними напрямками, за якими відбувається вдосконалення системи управління підприємством є:

- зміна та перегляд організаційної структури управління підприємством;
- оптимізація управління організацією та бізнес-процесів завдяки вдосконаленню системи планування, обліку та контролю за основними показниками діяльності підприємства;
- вдосконалення управління виробничими ресурсами та запасами;
- зростання ефективності управління інноваціями на підприємстві, покращуючи якість продукції.

Правильно спроектована організаційна структура управління відіграє важливу роль в підвищенні ефективності діяльності організації. Будь-яке підприємство прагне працювати з високою ефективністю і бути конкурентоспроможними на ринку.

Щоб організаційна структура відповідала стратегії розвитку підприємства, потрібно, чітко встановити основні види діяльності, масштаби виробництва, разом з тим виконати правильний розподіл обов'язків і здійснити строгий контроль над процесом управління, що дозволить в цілому добитися високих результатів у функціонуванні підприємства.

Стратегія удосконалення системи управління зосереджується на:

- цілях розробки та вдосконалення інтегрованої системи управління підприємством та складовими організації для забезпечення ефективних рішень та взаємної координації потоків інформації та процесів прийняття рішень, а також організаційних, кадрових та технічних рішень;

- впровадженні сучасних засобів і методів управління в рамках обраної комплексної концепції системи управління (інтегрований контроль автоматизованого виробничого процесу);

- поліпшенні організаційних структур управління підприємством переважно за рахунок використання сучасних гнучких форм (адаптивної, програмно-цільової та інших структур);

- поліпшенні інформаційної системи керування підприємством з метою підвищення якості інформаційного масиву та розширення можливостей його швидкого використання;

- використанні автоматизації та комп'ютерних технологій для підвищення техніко-економічного рівня та якості продукції (робототехніка, гнучкі виробничі майданчики);

- використанні світового досвіду, а також співпраці всередині країни з іноземними партнерами для забезпечення необхідного рівня якісного розвитку системи управління на підприємстві.

Що стосується ТОВ «Юрія- Фарм», то в «Бюро проектного менеджменту» виділяють декілька етапів для підвищення оптимізації процесів: аудит; структуризація; створення процесного офісу.

Тому зазначили основні шляхи підвищення фінансової стійкості підприємства:

1. Запровадити чітку систему планування запасів для раціонального використання запасів.
2. Провести аналіз платоспроможності та фінансової стійкості покупців, щоб зменшити ризик неповернення коштів за продану продукцію.
3. Необхідно розробити політику збору платежів за реалізовану продукцію щодо своїх контрагентів для вдосконалення роботи з боржниками.
4. Мобілізація внутрішніх резервів, зокрема для реструктуризації активів підприємства.
5. Збільшити ліквідність активів за рахунок збільшення частки оборотних активів.
6. Розробити політику управління грошовими потоками, яка певною мірою залежить від організації оперативного фінансового планування. Конкретним методом такої політики може бути розробка платіжного календаря та готівкового бюджету.
7. Розробити альтернативні або запобіжні заходи у разі відхилення від прогнозованих показників.

Отже, «Юрія- Фарм» є одним із розвинутих фармацевтичних підприємств, про це свідчить те, що 40 лікарських препаратів було опановано лише за 17 років.

Фармацевтична корпорація «Юрія-Фарм» - міжнародна спеціалізована фармацевтична компанія, яка має імідж відповідального члена суспільства і роботодавця. Основним своїм завданням корпорація вважає постійне підвищення рівня задоволення потреб кожної людини в ефективних, безпечних і доступних лікарських засобах. Якість, безпека та ефективність препаратів, безпеку і функціональність виробів медичного призначення

виробництва ТОВ «Юрія-Фарм» - пріоритет діяльності кожного співробітника корпорації. Тому її девіз - якість як комплексний підхід до організації і менеджменту виробництва, високої культури виробництва, маркетингу, дистрибуції та, безумовно, якості готової продукції [40].

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Економічна теорія: Курс лекцій / Чернівецький національний ун-т ім. Юрія Федьковича / за ред. І.Ф. Комарницький. Чернівці : Рута, 2006. 334с.
2. Жарковський Є.П., Бродський Б.Є. Антикризове управління : підручник Вид. 7-е, перероб. і допов. М. : Омега-Л, 2011. 467 с.
3. Вебер Б., Шеффер У. На шляху до активного управління за допомогою показників // Проблеми теорії і практики управління. 2015. № 5. С. 107-111.
4. Структура та управління підприємством. URL: <https://helpiks.org/5-41116.html> (дата звернення: 22.05.2021).
5. Ронова Г. Н., Ронова Л. А. Фінансовий менеджмент: навчальний посібник / Московський державний університет економіки, статистики та інформатики. М., 2005.
6. Друри К. Введение в управленческий и производственный учет / пер. с С.А. Табалиной. М.: Аудит, ЮНИТИ, 1994. 560с.
7. Нечаюк Л.І., Телеш Н.О. Готельно-ресторанний бізнес менеджмент: навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2003. 348 с.
8. Внутрішній економічний механізм підприємства: навчальний посібник / В.М. Гончаров, Н.В. Касьянова, Н.В. Вещепура, Д.В. Солоха та ін. Донецьк: СПД Купріянов В.С., 2007. 284 с.
9. Управління трудовим потенціалом: навч. посіб. / Васильченко В. С., Гриненко А. М., Грішнова О. А., Керб Л. П. К.: КНЕУ, 2005. 403 с.
- 10.Амосов О. Ю., Латинін М. А. Економіка підприємства : навч. посіб. Х. Вид-во ХарРІ НАДУ «Магістр», 2008. 167 с.
- 11.Мансуров Р.Є. Про економічну сутність понять "конкурентоспроможність підприємства" та "управління конкурентоспроможністю підприємства" 2008. № 2. С. 91-94

- 12.Тарнавська, Н. Побудова концепції управління конкурентоспроможністю суб'єктів господарювання на засадах інноваційного розвитку 2010. № 9. С. 30-41.
- 13.Галелюк М.М. Система управління конкурентоспроможністю машинобудівного підприємства. Вісник економічної науки України 2008. № 2(14). С. 15-21. Бібліогр.
- 14.Вдовенко І. С. Теоретичні і методичні засади формування конкурентоспроможності в процесі підготовки висококваліфікованих робітників у професійно-технічних навчальних закладах : дис. доктора пед.
- 15.Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика / за заг. ред. д.е.н., проф. Кузьміна О.Є. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2011. 180 с.
- 16.Скудар Г. Н. Стратегія піднесення конкурентоспроможності підприємства : проблеми і складові успіху/ Економіка України. 2012. №6. С. 12-15.
- 17.Набаєва М. І., Адлер О. О., Лесько О. И. Економіка та організація виробничої діяльності підприємства. Організація виробництва : навч. посібн. Вінниця : ВНТУ,2011.
- 18.Управління конкурентоспроможністю підприємства. URL: <http://posibniki.com.ua/post-osnovni-pidhodi-doupravlinnya-konkurentospromozhnisty-uv-tovaru> (дата звернення 26.05.2021).
- 19.Сизоненко В. О. Сучасне підприємство. К. : Знання-Прес, 2007. 379 с.
- 20.Управління конкурентоспроможністю продукції. URL: http://nbuv.gov.ua/PORTAL/Soc_gum/Vzhdu_econ/2009_4/46.pdf (дата звернення 26.05.2021).
- 21.Аптечный рынок Украины по итогам 9 мес 2019 г. Helicopter View // Щотижневик «Аптека». URL: <https://www.apteka.ua/article/519677> (дата звернення 27.05.2021).

22. Фармацевтична корпорація «Юрія-Фарм». URL: [https://www. uf.ua/ua/](https://www.uf.ua/ua/)(дата звернення 27.05.2021).
23. Дослідження використання концепції холістичного маркетингу в діяльності фармацевтичної компанії України. URL: <http://ir.libraryntu.com/handle/123456789/1944>(дата звернення 26.05.2021).
24. «Юрія-Фарм» — єдині духом: атмосфера єднання та емоційна залученість персоналу — ключ до українських інновацій: веб сайт. URL: <https://www.apteka.ua/article/349494> (дата звернення 26.05.2021)
25. Дахно І.І., Альбіщенко Н.В., Жебровський А.О. Управління зовнішньоекономічною діяльністю: навч. Цосібник. К: Центр учбової літератури, 2007 -328с.
26. Управління розвитком зовнішньоекономічної діяльності підприємства з метою підвищення його фінансової стабільності та безпеки (на прикладі ТОВ «Юрія-Фарм») URL: <http://ir.lib.vntu.edu.ua/handle/123456789/12468> (дата звернення 27.05.2021).
27. Амосов О. Ю., Латинін М. А. Економіка підприємства : навч. посіб. Х.: Вид-во ХарPI НАДУ «Магістр», 2008. 167 с.
28. Болтак О.Л. Шляхи вдосконалення системи управління підприємством. Відкритий міжнародний університет розвитку людини „Україна”. 2013 С. 24-26.
29. Бандурина А. Деякі аспекти удосконалення системи управління підприємством з використанням інформаційних технологій. КНУ ім. В. Гетьмана. 2012. С. 35-36.
30. Економіка підприємства: електронне видання. URL: https://studopedia.su/11_60692_tema--predmet-metod-I-zavdannya-kursu.html (дата звернення 25.05.2021).

31. Шляхи вдосконалення системи управління підприємством. URL: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/23141/1/6.pdf> (дата звернення 28.05. 2021).
32. Мартиненко М. Стратегічний менеджмент : підруч. К.: Каравела, 2006. 319 с.
33. Мыльник В.В. Теория управления: Учебное пособие. Изд-во М.: Академический проспект, 2003г. 494с
34. Кабаков Ю. Напрямки удосконалювання систем управління: стандарти, методи або цілі підприємства? Стандартизація. Сертифікація. Якість. 2009. № 2. С. 39-42
35. Оптимізація процесів для «Юрія-Фарм». URL: <https://pmb.com.ua/uk/kejsy/optimizatsiya-protssesov-dlya-yuriya-farm/> (дата звернення 29.05.2021).
36. ІНВЕСТИЦІЇ В НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ І РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВА «ЮРІЯ-ФАРМ». URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/32607536.pdf> (дата звернення 29.05.2021
37. Юрія- Фарм- веб сайт. URL: <https://www.uf.ua/ua/pro-kompaniyu/upravlinnya-yakistyu/> (дата звернення: 30.05.2021)
38. Дерлоу Дес Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень / пер. з англ. К. : Наукова думка, 2013. 242 с.
39. Гринчуцький В. І., Карапетян Е. Т., Погріщук Б. В. Економіка підприємства: Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури., 2010. 304 с.
40. Отчет по практике в ТОВ «Юрія- Фарм». URL: <https://ru.essays.club/Экономические-дисциплины/Экономика-организации/Отчет-по-практике-в-ТОВ-Юрия-Фарм-211122.html> (дата звернення 30.05.2021)