

Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна

Економічний факультет

Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота магістра
на тему: «УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ В СУЧАСНИХ
УМОВАХ»

Виконав: студент 2 курсу, групи
ЕЖ-61

Спеціальності 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійної програми
«Бізнес-менеджмент»

_____ Микола ДЬЯЧЕНКО
Керівник наукової роботи: кандидат
економічних наук, доцент

_____ Ганна СУКРУШЕВА
Рецензент: д.е.н., професор
завідувач кафедри
підприємництва, торгівлі і логістики
Національного технічного університету
«ХП»
Марина МАЩЕНКО

Харків – 2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Факультет _____ економічний _____
Кафедра _____ економіки та менеджменту _____
Освітньо-кваліфікаційний рівень _____ магістр _____
Спеціальність _____ 073 «Менеджмент» _____
Освітньо-професійна програма _____ «Бізнес-менеджмент» _____

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри

Ганна ДОРОШЕНКО
(підпис) (ініціали, прізвище)

«12» грудня 2023 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

_____ Дьяченко Миколи Артуровича _____
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Удосконалення менеджменту організації в сучасних умовах»

керівник роботи Сукрушева Ганна Олегівна, кандидат економічних наук, доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від
«20» жовтня 2023 року № 2101-5/3020

2. Строк подання студентом роботи «12» грудня 2023р.

3. Перелік питань, які потрібно розробити: Розкрити теоретичну сутність розвитку менеджменту в сучасних умовах; визначити необхідність використання інформаційних технологій в менеджменті організації; надати характеристику компанії та провести аналіз персоналу корпорації; проаналізувати фінансові показники Корпорації «Артеріум»; довести необхідність удосконалення маркетингового відділу підприємства; запропонувати розвиток мережі аптек Корпорації «Артеріум».

4. План роботи

№ з/п	Назва етапів роботи
1	Розробка та узгодження змісту кваліфікаційної роботи магістра, ознайомлення з літературними джерелами за темою.
2	Робота над теоретичним розділом.
3	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи.
4	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи.
5	Доопрацювання третього розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи магістра; оформлення списку використаних джерел.
7	Доопрацювання кваліфікаційної роботи згідно з рекомендаціями наукового керівника, подання до рецензування.
8	Подання роботи на кафедру

5. Дата видачі завдання «04» вересня 2023 р.

Здобувач вищої освіти

Микола ДЬЯЧЕНКО
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

Ганна СУКРУШЕВА
(прізвище та ініціали)

Гарант освітньої програми

Ірина ТЕРНОВА
(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ В СУЧАСНИХ УМОВАХ	7
1.1. Теоретична сутність розвитку менеджменту в сучасних умовах	7
1.2. Використання інформаційних технологій в менеджменті організацій	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАЦІЇ «АРТЕРІУМ»	27
2.1. Характеристика компанії та аналіз персоналу корпорації	27
2.2. Аналіз фінансових показників корпорації «Артеріум»	37
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ КОРПОРАЦІЇ «АРТЕРІУМ»	45
3.1. Удосконалення маркетингового відділу підприємства.....	45
3.2. Розвиток мережі аптек Корпорації «Артеріум».....	54
ВИСНОВКИ.....	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	68

ВСТУП

Навколишнє середовище будь-якої організації сильно змінилося за останній час. Найсуттєвіша зміна – це сильне збільшення швидкості поширення інновацій. Головна новина останніх років – це не стільки конкретні інновації (поширення соціальних мереж, передача знімків з поверхні Марса, початок розроблення сланцевих родовищ газу та нафти), скільки збільшення швидкості самих змін.

Постійно зростаючий темп змін став головним чинником економічного зростання. У зв'язку з цим для того, щоб залишатися конкурентоспроможними, організації повинні підтримувати високий темп власної інноваційної активності. При цьому йдеться в даному контексті не стільки про проривні, суттєві інновації, скільки про постійний потік інновацій «у малому», що стають водночас і фактором життєздатності організацій, і фактором їхньої конкурентоспроможності. Останніми роками відбулися суттєві зміни, що стосуються можливості здійснювати інноваційну діяльність. Кожна людина може розділити свої досягнення практично з усіма іншими людьми, у кого є вихід в Інтернет, зв'язатися, з ким забажає, внести свій внесок в інновації будь-якого роду і профілю. Ця якість сучасності сильно відрізняє її від інших періодів людської історії.

Отже, в сучасних умовах збільшується швидкість поширення інновацій. Це відбувається, насамперед, під впливом нових інформаційно-комунікаційних технологій. У цих умовах стандартні моделі менеджменту перестають працювати, виникають суперечності між мінливою реальністю та традиційними способами взаємодії людей на основі застарілих моделей менеджменту. Дедалі швидше вдосконалюються технології, товари та послуги, а також методи організації соціально-економічних процесів. У цій ситуації потрібно стрімко перетворювати весь процес виробництва та управління. Це дає можливість пристосовуватися до постійно мінливих процесів. Таким чином, менеджмент виявляється інноваційним. Усе це призводить до того, що практика менеджменту поступово змінюється. Решта організацій, як правило, продовжують управлятися по-

старому, і це приховує від нас нові тенденції в розвитку менеджменту, тому дана тема кваліфікаційної роботи магістра є актуальною.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне та практичне обґрунтування напрямків удосконалення менеджменту організації в сучасних умовах.

Завдання кваліфікаційної роботи магістра:

1. Розкрити теоретичну сутність розвитку менеджменту в сучасних умовах;
2. Визначити необхідність використання інформаційних технологій в менеджменті організацій;
3. Надати характеристику компанії та провести аналіз персоналу корпорації;
4. Проаналізувати фінансові показники Корпорації «Артеріум»;
5. Довести необхідність удосконалення маркетингового відділу підприємства;
6. Запропонувати розвиток мережі аптек Корпорації «Артеріум».

Об'єктом роботи є процеси пов'язані з удосконаленням менеджменту організації в сучасних умовах.

Предметом дослідження виступають механізми менеджменту організації в сучасних умовах.

Методи дослідження. В даній роботі використано неформалізований метод аналізу, що ґрунтується на описуванні аналітичних процедур на логічному рівні, а не на жорстких аналітичних взаємозв'язках та залежностях, а саме методом побудови системи показників.

За результатами кваліфікаційної роботи магістра було сформовано тези, та прийнято участь у науково-практичній конференції.

Елементи новизни:

1. Систематизовано трансформацію парадигми управління в сучасних умовах;
2. Доведено необхідність удосконалення маркетингового відділу підприємства;
3. Запропоновано розвиток мережі аптек Корпорації «Артеріум».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

1.1. Теоретична сутність розвитку менеджменту в сучасних умовах

Парадигма управління - це водночас сама теорія управління зі своїми поняттями, а також концептуальна схема постановки проблем та їх розв'язання, що панує в науці управління. Парадигма управління - це модель, відповідно до якої здійснюється управління різних суб'єктів. Парадигма управління визначається соціально-економічним розвитком суспільства і змінюється в міру цього розвитку.

Ефективність сучасного суспільного виробництва багато в чому зумовлена безперервністю генерування і впровадження нової продукції та нових технологій. Ці обставини вимагають нових підходів до комерційної практики, державного управління та діяльності громадських організацій.[19]

Світова спільнота переходить на наступний етап розвитку, коли її майбутнє залежить від того, наскільки всеосяжно і продуктивно застосовуються знання. На стадії індустріального розвитку в основу ціни на товари та послуги закладалися витрати на використані у виробництві матеріали та ресурси, зокрема й працю працівників. Нині ціна формується не стільки з витрат на матеріальні засоби, скільки на основі вартості знань, які є джерелом нової продукції, прогресивних технологій, навичок, більш довірчих і довгострокових відносин зі споживачами. На початку третього тисячоліття знання є ключовим фактором успіху в соціально-економічному розвитку. Такі фактори, як земля, праця і капітал, які споконвіку були основними у виробництві, сьогодні дають максимальну віддачу тільки за умови ефективного застосування знань. Знання з цього погляду охоплюють не тільки те, що викладається в навчальних закладах, а й ідеї про ефективну організацію процесу виробництва, задум нового товару, розуміння попиту тощо. Усе це реалізується через уміння та здібності людей і фіксується у вигляді

патентів, ліцензій, оргструктур, способів співпраці організацій. Сьогодні управління знаннями є ключовим напрямом у досягненні успіху. [48]

У таблиці (табл.1.1) наведено еволюцію менеджменту для більш наочного заглиблення в вивчення його суті:

Таблиця 1.1 – Еволюція менеджменту

№	Дата	Подія	Значення цієї події
1	1886 рік	На зборах Американського товариства інженерів-механіків Генрі Таун прочитав доповідь «Інженер у ролі економіста»	Було сформульовано ідею про те, що витрати й прибутки мають привертати увагу інженерів так само, як і технологія виробництва. Перше формування поняття менеджмент в Америці.
2	1911 рік	Ф. Тейлор заснував Товариство сприяння науковому менеджменту та опублікував книжку «Принципи наукового управління».	Засновник наукового менеджменту, основним принципом якого є зрозумілі завдання та методи виконання працівниками обов'язків, запровадження стимулюючих систем оплати праці та підвищення умов обслуговування робочих місць.
3	початок XX століття	Генрі Грант створив графік Гранта, подружжя Ліліан і Френк Гілберти - раціоналізація праці та організаційна психологія.	Набув широкої популярності графік Гранта, що відображає планові та реальні обсяги на всіх стадіях виробництва. Перші розробки у сфері психології управління персоналом, у плануванні та розподілі трудовитрат.
4	1916 рік	Публікація роботи А. Файоля «Загальне і промислове управління»	Виділив 14 базових принципів управління. Головна концепція - поділ підприємства як організму на дві сфери: матеріальну і соціальну. Він розділив усі функції управління на загальні та специфічні.
Цей період характеризується формуванням нових напрямів менеджменту. Поява планування організації праці, матеріального стимулювання та нормування праці, впровадження методів, що підвищують продуктивність праці, дало поштовх розвитку виробництва. Менеджер мав знати технологію виробництва й організовувати роботу відштовхуючись від неї. Свій внесок у формування менеджменту зробили М.Вебер, Г.Емерсон, Г.Форд і багато інших.			

Продовження таблиці 1.1

1	2	3	4
5	Середина XX століття - початок XXI	Пітер Фердинанд Друкер за багаторічні дослідження менеджменту опублікував безліч статей і книг. У 1973 році вийшло перше видання книги «Менеджмент: завдання, обов'язки, практика».	Сформував уявлення про інформаційне суспільство, що характеризується постійними змінами. Вважав основною метою організації - "створення клієнта", а також першим припустив, що якість вимірює продуктивність.
В основу сучасного менеджменту лягли принципи класичного менеджменту. Деякі з них не втрачають актуальності за будь-яких умов розвитку суспільства, але багато хто все ж потребує трансформації. Дослідження та впровадження нових інструментів дає змогу підвищити ефективність уже відомих методів управління.			

Джерело: Систематизовано автором на основі [8, 26, 31]

Сучасні інформаційні технології задають темп розвитку світової економіки (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 - Трансформація парадигми управління

Управління традиційними факторами виробництва - землею, працею і капіталом.	Управління не тільки традиційними факторами, а й управління знаннями
Переважає управління функціонуванням.	Переважає управління розвитком. Управління інноваціями.
Об'єкти управління - традиційні організації та виробничі процеси.	Нові об'єкти управління - глобальні організації та глобальні процеси, нематеріальні активи та нематеріальні процеси. Розширення меж організацій.
Поділ методів управління в державних і в комерційних організаціях, а також у некомерційних організаціях.	Активне перенесення методів і технологій з комерційних організацій у державні та некомерційні.

Джерело: Складено автором на основі [22]

Творча діяльність, професійні знання та взаємодія є джерелом не тільки доданої вартості, а й конкурентних переваг організацій. Дедалі більша частина ціни товарів зумовлюється не стільки витратами на їх створення, скільки витратами на маркетинг, збут і дослідження.[35]

Частка матеріально-речової участі у виробництві продукції сьогодні скорочується. Особливі риси, якими наділені знання та інформація, трансформують сучасну економіку і парадигму управління.

У сучасних підходах до управління компаніями акцент зміщується в бік творчої діяльності, взаємодій, маркетингу та менеджменту знань.

Сучасна парадигма управління ґрунтується на різноманітних елементах управлінського впливу. Вона використовує не тільки такі традиційні елементи, як влада, авторитет, персональна залежність, економічний примус, мотивація, а й такі відносно нові елементи, як творча участь персоналу, утворення команд, прихильність, інноваційність, управління знаннями. Сучасна парадигма управління все меншою мірою спирається на тейлоризм, вона спирається не на слухняність співробітників, а на їхню ініціативність.[25]

Одна з тенденцій останніх років полягає в тому, що процвітаючі компанії дотримуються нової парадигми менеджменту. Поступово нова парадигма дедалі більшою мірою використовується в практиці управління не тільки комерційних, а й некомерційних організацій.

Ці процеси були неминучі, оскільки неухильно змінюється життя. Нова парадигма управління відповідає на виклики, які ставить перед собою сучасний світ: посилення конкуренції та постійні зміни навколишнього середовища. Відстеження тенденцій, що виникають, їх передбачення, своєчасна реакція на них, ініціювання нових змін - необхідні характеристики компанії, яка прагне зберегти своє становище на ринку. Сучасна парадигма управління спирається на інновації, використання знань.[9]

Нині будь-яка компанія перебуває під впливом довкілля, що безперервно змінюється. Цей вплив різноманітний: скорочення витрат у конкурентів, які виготовляють ту саму продукцію, що й ваша компанія; виникнення на ринку

нової подібної продукції, яка краще відповідає вимогам споживача; зміна курсу валют; зростання інфляції або облікової ставки відсотка тощо. За цих обставин необхідно організувати неформальні групи, ефективні команди, сприяти прояву ініціативності працівників, розвитку кожного з них, продуктивно застосовувати інформацію і знання. Інакше кажучи, важливо за допомогою управління розвинути еластичність компанії та її своєчасну реакцію на зміни.[9]

Сьогодні трансформується і практика, і теорія менеджменту. Часто зміни в практиці спричиняють зміни в теорії. Останніми роками виникли й набули бурхливого розвитку нові об'єкти управління. Сьогодні в рамках комерційних фірм здійснюється управління репутацією компанії, лояльністю споживача, брендом, іміджем та іншими відносно новими об'єктами управління. У рамках глобалізації виникають глобальні ринки, глобальні організації. У цих умовах доводиться управляти глобальними ланцюжками створення продукції, приймати рішення в одному географічному місці, а здійснювати його в іншому, нерідко розташованому на іншому континенті.[21]

Під впливом мінливої соціально-економічної практики постійно видозмінюється парадигма управління. Вона не являє собою усталену теорію і відповідну схему постановки проблем і їх вирішення. Вона трансформується в міру зміни в практиці управління.

Однією з тенденцій розвитку управління нині є перенесення уявлення, способів і схем управління, що дали змогу досягти хороших результатів у комерційній сфері, на некомерційну. Наприклад, маркетинг, що зарекомендував себе в комерційній діяльності, сьогодні широко застосовують у роботі громадських організацій, а також в управлінні містами, районами, регіонами і державами. У роботі громадських організацій активно використовують компоненти бізнес-планування. Групи якості, що спочатку з'явилися у великих компаніях, поступово починають створюватися в органах влади. Приватизація сприяє активному перенесенню комерційних методів менеджменту в практику державного управління. Методи управління культурою організації, що беруть свій

початок у комерційних компаніях, активно реалізуються в некомерційних організаціях.

Процес зміни практики управління в організаціях протягом двадцятого століття схематично подано в табл. 1.3.

Таблиця 1.3 - Моделі управління організацією

Автократична	Економічна	Нова
Влада	Економічний примус	Творча участь
Авторитет директива	Матеріальне заохочення	Колективізм, моральні стимули
Персональна залежність	Мотивація	Прихильність
Тейлоризм	Економічні стимули	Економічні та моральні стимули
Виконавчість	Ініціатива	Тотальна творчість

Джерело: Складено автором на основі [22]

Наприкінці XIX - на початку XX ст. широко реалізовувалася автократична модель управління, що спирається на владу, авторитет власника або начальника і пряму директиву. Кожен співробітник сильно залежить від свого керівника. При цьому цінується в основному старанність. Ця система загалом ґрунтується на тейлоризмі. У середині двадцятого століття автократична модель управління була зміщена економічною моделлю, що спирається не стільки на владу, авторитет, директиву і персональну залежність, скільки на економічне стимулювання і мотивацію. Акцент робиться не на старанність співробітників, а на їхню ініціативу. Перехід від автократичної моделі до економічної здійснювався насамперед у тих компаніях, у яких відзначалися високі результати діяльності та використання нововведень як потужного чинника розвитку.[13]

Період середини шістдесятих років минулого століття в економічно розвинених країнах склалися умови, за яких ані автократична, ані економічна моделі управління не давали бажаних результатів. Їх здійснення послаблювало конкурентну позицію компанії на ринку. Наприкінці двадцятого століття ці моделі управління відійшли на другий план. У центрі уваги опинилася нова

модель управління. Вона спирається на креативність у роботі, на комплексі економічних і моральних заохочень, командну взаємодію і відданість своїй справі, колективу та організації. Ця модель управління характеризується тотальною творчістю. Усі співробітники беруть участь у розвитку компанії, не тільки виконуючи свою роботу, а й вивчаючи, виробляючи прогресивні способи роботи, нові послуги, досконаліші соціальні технології. Інакше кажучи, всі працівники роблять внесок у розвиток фірми, активізуючи свої здібності, навички та вміння, пропонуючи нові способи здійснення роботи, ідею про поліпшення якості послуг тощо. Ця модель сформувалася наприкінці двадцятого - на початку двадцять першого століття в провідних фірмах економічно розвинених країн.[39]

Наведені в таблиці 1.3 ознаки різних моделей управління, не абсолютні. В управлінні будь-якою організацією присутні компоненти всіх трьох моделей. Разом з тим, можна визначити модель, якій дотримується та чи інша організація. Тенденцією останнього часу є те, що процвітаючі, конкурентоспроможні інноваційні фірми дедалі більшою мірою реалізують нову модель. При цьому остання проникає також і в діяльність некомерційних організацій.

Нова модель управління не є результатом розвитку теорії менеджменту. Вона виникала в умовах необхідності адекватної відповіді на виклик глобальних змін як необхідна складова формування конкурентоспроможності компанії в умовах постійних і прискорених змін навколишнього середовища. Соціально-економічні процеси сильно змінилися за останній час. Ці зміни пов'язані як із проникненням у наше життя нових інформаційно-комунікаційних технологій, так і з істотним збільшенням швидкості поширення інновацій.[32]

Визначимо спочатку, що таке менеджмент. У вітчизняній економічній та управлінській літературі є багато різних інтерпретацій цього терміна. Не претендуючи на вичерпне визначення, зазначимо, що в рамках подальшого викладу менеджмент розглядають як управління соціально-економічними процесами, яке здійснюють у рамках тих чи інших організацій. Під організаціями в цьому разі розуміють як формальні, так і неформальні групи людей, які координують свої дії для вироблення і досягнення спільної мети. У сучасній

практиці слововживання термін "менеджмент" уживають у трьох різних значеннях: менеджмент як процес управління, менеджмент як наука про це управління, а також менеджмент як орган управління і люди, що його складають. У цій статті термін «менеджмент» вживається, як правило, у першому значенні цього слова.

Дедалі більшого значення в сучасному світі набувають не стільки методи впливу на матеріальні предмети праці, скільки методи перетворення інформації. У зв'язку з цим інформаційні системи є ключовим елементом виробничого апарату компанії. Сучасні інформаційні технології відкривають ширші можливості для формування глобальних мереж, що переводять поділ праці на якісно новий рівень, сприяючи утворенню глобальних ланцюжків виготовлення товарів і глобальних мереж дистрибуції. Розмиваються кордони між організаціями. За цих обставин виникає необхідність у нових підходах до управління, що призводять до успішного розвитку цих глобальних мереж.[28]

Виникають нові об'єкти менеджменту. Одним із них стало знання, породивши такий напрям у менеджменті, як менеджмент знань. Останній являє собою безперервний процес визначення, застосування і повідомлення інформації та знань, які виробляються, змінюються і використовуються людьми. У наш час знання присутні в усіх аспектах економічного процесу, і вже неможливо відокремити їх від товару чи послуги. Знання мають не лише індивідуальний аспект, тобто знання окремих людей, а й колективний, тобто знання організації. Останні охоплюють її нематеріальний капітал, знання персоналу та його досвід. Частка знань у вартості товарів і послуг постійно зростає. Вони є основним джерелом економічного розвитку.[17]

Управління знаннями не є самотійним напрямом, воно стало необхідним елементом сучасного менеджменту. Практично всі дії з управління людьми в організаціях можна звести в тому чи іншому сенсі до управління знаннями. Таке уявлення про менеджмент дає змогу трансформувати багато управлінських дій так, що вони стають ефективнішими. Поряд із менеджментом знань у сучасній практиці управління виокремлюють як відносно самотійні види управління

репутацією, брендом та іміджем організації, управління лояльністю покупця тощо.

Сучасна практика управління підприємством спирається на широке розуміння природи організації та її меж. Воно включає матеріальні та ментальні ресурси, корпоративну культуру, інститути організації, її історію, когнітивну систему, досвід інших компаній. Ці об'єкти стають об'єктами менеджменту. Отже, однією з фундаментальних характеристик сучасного менеджменту стає розширення його об'єктів. Іншою особливістю сучасного менеджменту є перенесення підходів, способів і схем управління успішних у комерційній діяльності на державні організації. Для управління будь-якою компанією необхідно враховувати, що на сучасному етапі розвитку менеджменту клієнт - це найважливіша із зацікавлених сторін, і скорочення суперечностей між очікуваннями і реальним досвідом клієнта - необхідний важіль взаємодії, що підвищує ефективність роботи.[24]

Уподобання клієнтів змінюються відповідно до високої швидкості зміни конкурентного ринкового середовища. Фактично змінюється тип споживача. Наслідком цього є розвиток нової культури управління організацією. Її деякі характеристики подано на рисунку 1.1.

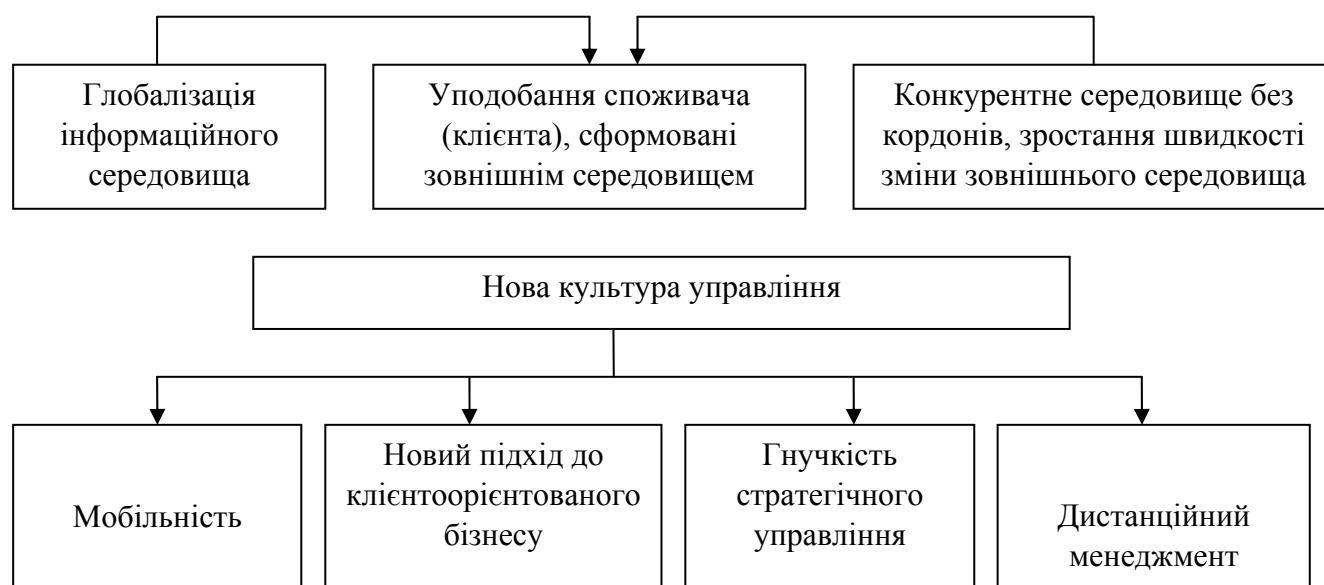


Рис.1.1. Основні тенденції розвитку менеджменту

Джерело: Складено автором на основі [18]

На підставі вищесказаного можна стверджувати, що однією з яскравих сучасних тенденцій у царині розвитку стратегічного менеджменту є те, що орієнтацію на клієнта розглядають не як врахування інтересів клієнта з позицій бізнесу, а як врахування оцінки клієнтом ефективності бізнесу. Такий підхід передбачає необхідність вибору тієї стратегії розвитку організації, за якої буде знайдено компроміс між інтересами клієнта та інтересами бізнесу.

Аналіз тенденцій у царині розвитку менеджменту показує, що швидкість зміни довкілля в сучасних умовах весь час збільшується. Тому для організацій сьогодні характерним є таке клієнтоорієнтоване ведення бізнесу, за якого клієнт - законодавець на ринку, він має право обирати товари і послуги, диктувати свої умови і чекати особливого до себе ставлення. Таким чином, менеджмент - це особливий вид професійної діяльності людей і водночас це прошарок керівників, які займаються управлінням конкретними господарюючими суб'єктами. У будь-якому разі менеджмент безпосередньо пов'язаний з управлінням підприємством, організацією, а в ширшому сенсі - з управлінням бізнесом. Отже, врахування виявлених тенденцій сучасного менеджменту дасть змогу будь-якій організації підвищити ефективність своєї діяльності.

1.2. Використання інформаційних технологій в менеджменті організацій

Інформаційні технології управління являють собою комплекс способів та інструментів пошуку, накопичення, перероблення, зберігання, розповсюдження та захисту відомостей і знань для досягнення цілей управління на основі програмного забезпечення та інструментів обчислювальної та телекомунікаційної техніки. Нині дедалі більше застосовують автоматизовані інформаційні технології, тобто технології менеджменту, здійснювані за допомогою технічних і програмних засобів.[13]

Ключові функції передових інформаційних технологій управління компаніями включають пошук, накопичення, переробку, зберігання відомостей, створення нової інформації, вирішення оптимізаційних завдань. Одночасно

встановлюється мета не тільки автоматизувати трудомісткі, регулярні дії з опрацювання великого обсягу відомостей, а й за допомогою операцій з даними отримати нову інформацію для вироблення та реалізації ефективних управлінських рішень.

До створення і застосування інформаційних технологій управління компанією здійснюється докладне вивчення керованого об'єкта, цілей і архітектури управління, змісту і потоків інформації. За результатами дослідження вибудовується інформаційна модель управління компанією, що встановлює взаємозв'язок між переробкою відомостей і новими інформаційними потоками. Наступним етапом здійснюється вибір технічних засобів і формується необхідна інформаційна технологія.[40]

Інформаційні технології стають невід'ємним елементом управління практично всіх соціально-економічних процесів. Результативність суспільного виробництва багато в чому зумовлюється рівнем застосування інструментів переробки інформації, швидкістю генерування і впровадження винаходів за допомогою комп'ютерних програм. Таким чином, виникає нова додаткова вартість, яка реалізується в продукті інформаційних трансформацій. Водночас було б помилкою зводити застосування інформаційних технологій лише до технічних питань. Ключовим фактором ефективності сучасних інформаційних технологій є не мережі та технічні засоби, а прагнення співробітників створити та впровадити нововведення у своїй компанії, схильність до співпраці з партнерами та клієнтами.

В економічно розвинених країнах інформаційні технології є одним із ключових чинників поліпшень і розвитку. Інформаційна складова справляє дедалі більший вплив у виробництві та бізнесі. Застосування прогресивних інформаційних технологій є в один і той самий час ресурсом, показником і підсумком розвитку держави чи регіону. Інформаційний і комунікаційний потенціал держави чи регіону - ключовий чинник їхнього розвитку. Прогресивна інформаційна інфраструктура є ресурсом привабливості та активізації ділового життя. Віртуальні мережі, обчислювальна техніка, комп'ютерний дизайн,

інструменти зв'язку мають таке саме значення для сучасних суспільства та економіки, яке мали залізниці наприкінці дев'ятнадцятого століття. Вони стають рушійною силою прогресу для всього суспільства. Знання є нині ключовим чинником удосконалення соціально-економічних систем, а рівень розвитку інформаційних технологій, технологій перероблення, поширення та застосування знань задає темп розвитку.[42]

Інформаційні технології багато в чому збільшують можливості управління, оскільки пропонують менеджерам прогресивні способи освоєння і дослідження економічної та соціальної інформації, затребуваною для вироблення та реалізації ефективних управлінських рішень.[48]

Застосування інформаційних технологій сприяє зниженню інших витрат суспільства. При цьому інформаційні технології не тільки дають змогу заощаджувати ресурси, а й призводять до принципово нових рішень, які починають становити суть суспільного життя. Багато видів сучасної діяльності не можуть здійснюватися поза інформаційними технологіями. Значна частина зайнятих у суспільному виробництві використовує у своїй роботі комп'ютери. Водночас комп'ютери увійшли в наше життя відносно недавно. Старші люди ще пам'ятають, як у великих організаціях були машинописні бюро, в яких спеціально навчені друкарки на друкарських механічних машинках набирали тексти.

У сучасній трудовій діяльності люди все частіше використовують інтернет як універсальний засіб пошуку потрібної інформації та обміну нею. Вони також використовують мобільні телефони з їхніми функціями виходу в інтернет.[35]

Інформаційні технології змінили зміст праці багатьох. Фінансовий консультант не може здійснювати свою діяльність без того, щоб стежити за світовими фінансовими трендами в режимі онлайн. У діяльності супермаркету значну питому вагу становить переробка інформації про рух товарної маси, про рух запасів і про коливання попиту на ті чи інші товари.

Нині в практиці управління комерційними фірмами використовують різноманітні системи, розроблені виробниками програмного забезпечення. Серед них такі, як представлено на рисунку 1.2.

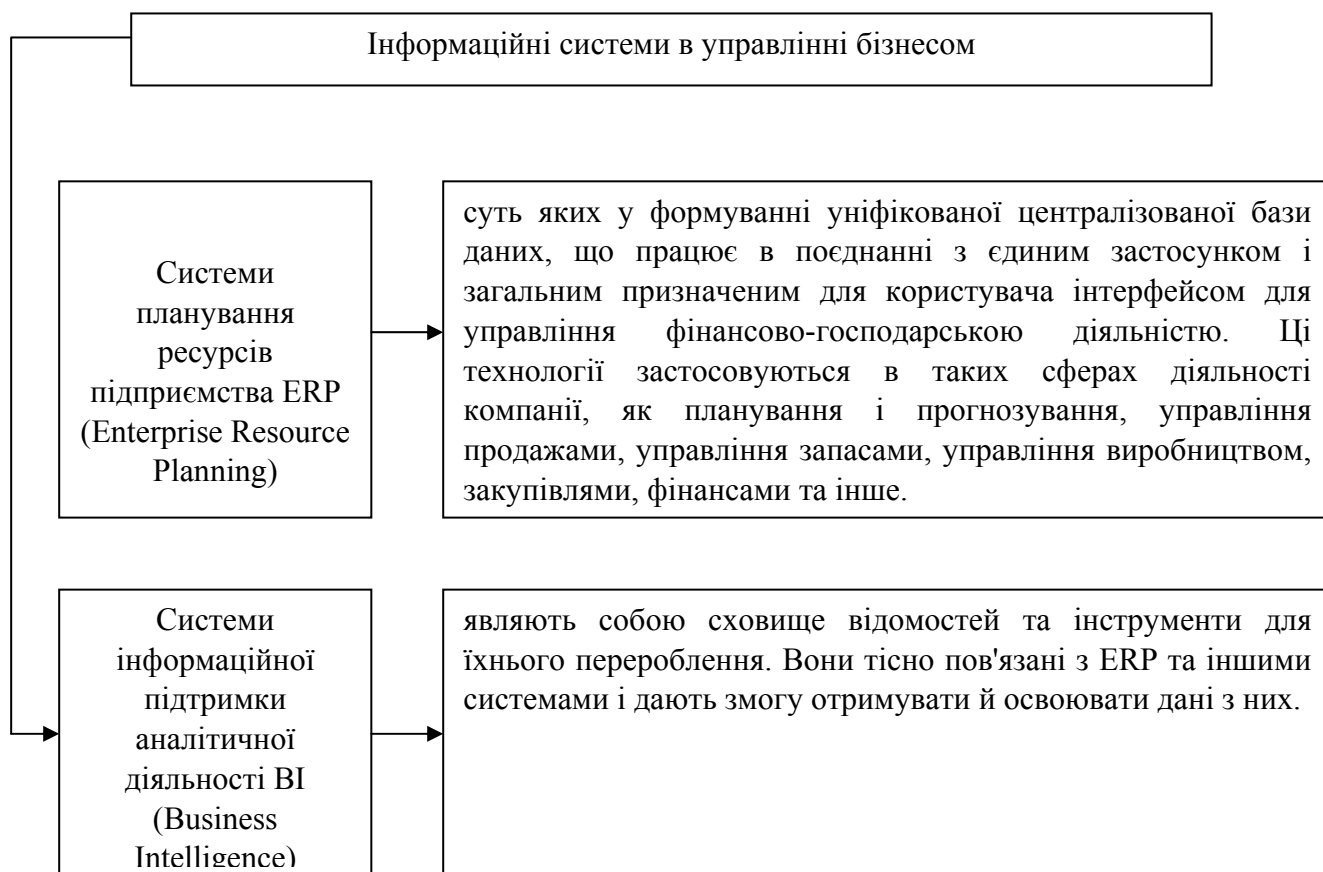


Рис.1.2. Інформаційні системи в управлінні бізнесом

Джерело: Складено автором на основі [9]

Прогресивні інформаційні технології мають специфіку. На початковому етапі їхньої появи і впровадження інструменти автоматизації переробки даних в основному використовувалися до вже усталених процедур управління, то нині ситуація серйозно змінилася. Інформаційні технології задають імпульс передачі прогресивних технологій управління та управлінського досвіду. Одночасно вони вдосконалюють бізнес-процеси з урахуванням сучасних досягнень теорії та практики менеджменту.[21]

Основний продукт, який купує замовник, - оптимальна система управління компанією, що спирається на мережеві комп'ютерні технології. Завдяки поліпшенню бізнес-процесів, механізмів підтримки ухвалення управлінських рішень створюються умови для вироблення додаткових факторів розвитку та нових конкурентних переваг.

Не завжди це складні й розгалужені системи, іноді вони допомагають людям у вельми звичайних і рутинних видах діяльності.[26]

Інформаційні системи управління активно використовують не тільки в управлінні корпораціями, а й у державному та муніципальному управлінні, в управлінні університетами, державними та громадськими організаціями. У рамках так званого електронного уряду кожен мешканець міста може через інтернет не тільки отримати необхідну інформацію про роботу міських організацій, а й надіслати запит, роздрукувати той чи інший документ, взяти участь в опитуванні жителів. Інакше кажучи, інформаційні технології, що використовуються в міському управлінні, сприяють демократії та наближають міську владу до жителів міст.

Системи, що передбачають використання передових інформаційних технологій управління, поширюються серед вітчизняних компаній. Наша країна завдяки значним темпам упровадження інформаційних технологій за останні десять років зменшила відставання від економічно розвинених країн у сфері інформатизації економіки та суспільства.[27]

Нині в усьому світі в багатьох організаціях, - і в корпораціях, і в державних установах, - енергійно поширюють програмне забезпечення та необхідні системні рішення, спрямовані на збільшення ефективності командної роботи персоналу, що здійснює рутинні операції. Ці інструменти та пов'язані з ними можливості досить різноманітні. Серед сучасних продуктів цього напрямку доцільно виділити Lotus Notes і Lotus Domino, які є найбільш затребуваними програмами, націленими на реалізацію комунікаційних потреб великих і середніх компаній. З розробкою та впровадженням першої версії Notes наприкінці вісімдесятих років двадцятого століття мільйони споживачів розглядають Lotus Notes і Lotus Domino як основну комунікаційну інфраструктуру для спілкування всіх працівників компанії та одночасного використання інформаційних ресурсів. З цього погляду вельми цікавим є досвід компанії ВР.

Серед інформаційно-комунікаційних корпоративних систем зустрічається система Connect, створена в компанії BP, а потім успішно застосована в компанії BBC.[44]

Однією з популярних функцій системи є функція адресної книги. Коли ви шукаєте людину з компаній BP і BBC за допомогою системи Connect, ви маєте можливість дізнатися номер її телефону та інші контактні дані. Фактично всі працівники цих організацій мають особисту вебсторінку, тож об'єктивна інформація про них є цілком доступною. До контактних даних належить інформація про вік, досвід роботи, кваліфікацію, проєкти, над якими велася робота, хобі тощо. Ці відомості дають змогу налагоджувати продуктивну взаємодію і зміцнюють довіру один до одного.[16]

Система Connect дає змогу формувати формальні та неформальні групи. Отже, ця технологічна система дає змогу створити широку мережу контактів, завдяки якій працівники можуть без зусиль підтримувати зв'язок один з одним, рекомендувати нові сфери та способи діяльності. Застосування системи Connect або подібної може бути особливо корисним, якщо працівники розташовуються в різних країнах або в процесі зміни керівництва у відділах чи в організації загалом.¹

Практика застосування різних інформаційних технологій в управлінні свідчить про те, що найвища ефективність досягається в результаті впровадження не однієї інформаційної системи, а їх комплексу. Останній може включати систему планування ресурсів організації ERP у поєднанні з системою управління взаємовідносинами з клієнтами CRM і базою даних системи інформаційної підтримки аналітичної діяльності BI.

Прогресивні інформаційні технології дають можливість не тільки автоматизувати управлінські процеси в компанії, а й поширити, пристосувати досвід використання ефективних способів управління, наявний в організацій-постачальників інформаційних систем під час їхнього впровадження в інших компаніях.[13]

Самі лише інформаційні технології не дають змоги знайти рішення сучасних завдань управління. Ключовими факторами розвитку управління є соціальні технології, серед яких виокремлюють командування, обмін знаннями працівників, стимулювання інноваційної діяльності, формування організації, що навчається, удосконалення організаційної культури в напрямі інновацій.

У регіональному управлінні багатьох розвинених країн світу використовують геоінформаційні системи. Нині геоінформаційна система (ГІС) являє собою інформаційну систему, що охоплює безліч графічних і тематичних баз даних у поєднанні з модельними та розрахунковими функціями, яка передбачає маніпулювання відомостями та трансформацію їх у просторову картографічну інформацію для розроблення й реалізації управлінських рішень. Застосування цієї інформаційної технології тягне за собою формування багатошарових електронних карт територій (інженерні комунікації, будівлі, дороги, корисні копалини, і т. д.) у різних масштабах. Водночас семантична характеристика кожного об'єкта картографічного поля (тип, технічні характеристики, дата побудови, дата випробувань для всіх вентилів і труб водопровідної системи міста) зафіксована в тематичних базах даних і має необхідні посилання.[28]

ГІС передбачає взаємодію з графічними та атрибутивними або тематичними базами даних. У графічних базах даних сконцентрована графічна або метрична основа, атрибутивні містять у собі навантаження карти та додаткові просторові дані, що не можуть бути вказані безпосередньо на карті (характеристика територій або інформація, наявна у звітах).[11]

Нині велике місто в процесі переходу до ринкових відносин, розподілу управління, збільшення відповідальності органів місцевого самоврядування за досягнуті результати господарської діяльності та рівень благополуччя громадян не може обійтися без точно діючої системи всебічного обліку, вивчення та оцінки міського простору. Досвід нашої країни та інших держав останніх десяти-п'ятнадцяти років підтвердив, що ефективними і найбільш затребуваними

інформаційними технологіями державного і муніципального управління стали ГІС-технології. Вони є основними засобами при вирішенні таких завдань, як наведено на рисунку 1.3.



Рис. 1.3. Основні завдання, що вирішують ГІС-технології

Джерело: Складено автором на основі [18]

У наш час інформаційна глобальна мережа Інтернет стала основним засобом переміщення світової спільноти від індустріальної до інформаційної стадії розвитку. Інтернет - ключове джерело інформації, тактичний глобальний інструмент зв'язку, фундамент для розвитку технологій майбутнього. Позначена як «світова інформаційна супермагістраль», мережа Інтернет стала об'єктом інвестицій безлічі сил і фінансових інвестицій міжнародних організацій, урядів і окремих компаній усього світу. Вона запустила функціонування і вдосконалення інформаційних систем безлічі організацій, більшість з яких працює на базі технологій Інтернет.[24]

У багатьох суб'єктах федерації, у муніципальних утвореннях уже створено регіональні Інтернет-системи, що дають змогу розв'язувати численні інформаційні та управлінські завдання.

Використання Web-технології дає змогу також побудувати системи дистанційного навчання та консультування співробітників органів державного та

муніципального управління, причому це можуть бути як корпоративні Інтернет-системи, так і загальноукраїнські Інтернет-системи. До сьогоднішнього дня в українському сегменті мережі Інтернет накопичено багато загальнодоступних навчальних і методичних матеріалів, що узагальнюють досвід державного та місцевого самоврядування в Україні за останні роки.[46]

Процес управління обміном знаннями перетворюється і вдосконалюється під впливом прогресивних інформаційно-комунікаційних технологій, розширення можливостей комп'ютерів та інтернету. Щорічно з'являються нові інструменти пошуку та обробки інформації, обміну та перетворення знань. Одним із яскравих явищ останніми роками став краудсорсинг, який являє собою масовий обмін знаннями багатьох учасників ринку. У краудсорсингу об'єднуються два англomовних слова: «crowd» - натовп і «source» - джерело. Водночас дане поняття означає повідомлення завдання, сформованого у будь-якій організації, необмеженій великій групі людей у формі відкритої пропозиції. Остання націлена на генерацію нового знання: вироблення нової технології, нового продукту у вигляді програмного забезпечення, або формування енциклопедії, або переробку великого обсягу відомостей. Таким чином, краудсорсинг являє собою технологію застосування інтелектуальних ресурсів безлічі людей у розв'язанні завдань одного проекту. Це поняття зародилося зовсім недавно разом із появою ще одного терміна «Web 2.0», який означає реалізацію широких функціональних можливостей інтернету для обміну знаннями.[49]

Як приклад втілення «Web 2.0» у життя доцільно навести проекти компанії «InnoCentive», побудовані на відкритих інноваціях. Ця організація застосовує краудсорсинг для здійснення проектів у безлічі сфер - від інженерії до менеджменту. «InnoCentive» викладає перелік проблем для вільного обговорення в інтернеті та збирає пропоновані рішення. Здійснюючи свою діяльність з початку двотисячних, цей центр відкритих інновацій інтегрував величезну кількість компаній і організацій, що займаються науковими дослідженнями і бажають залучити додаткові інтелектуальні ресурси, а також понад сто двадцять п'ять тисяч дослідників, які вносять свої ідеї для конкретних компаній. Найцікавіші ідеї

отримують винагороду, водночас основна їх частина приходить на безоплатній основі. Учасником цього співтовариства може стати кожен охочий, який володіє доступом в інтернет.

Досвід «InnoCentive» не є винятком. Так, компанія «Amazon» здійснила кілька проектів за допомогою краудсорсингу. Вона впровадила платформу «Amazon Mechanical Turk», завдяки якій компанії можуть розміщувати у вільному доступі інтелектуальні задачі, що потребують вирішення. Будь-хто може запропонувати свої ідеї, розраховуючи на винагороду. Це свого роду ринок ідей, на якому продаються і купуються знання учасників і розміщуються замовлення на розробку нового знання.

Необхідно підкреслити, що краудсорсинг часто використовують у галузях, популярних серед користувачів Інтернет. На сайті фірми «Emporis GmbH» сконцентрована будівельна інформація з усього світу. Дані для цього сайту були накопичені завдяки учасникам проекту кількістю понад тисячу, при цьому відомості безперервно поповнюються.[43]

Часом краудсорсинг і відкритий конкурс застосовуються організаціями для реклами власних послуг, як інструмент маркетингу. Так, компанія «Netflix», що надає поштою в прокат диски DVD, у 2006 році організувала конкурс із призом один мільйон доларів за підвищення ефективності рейтингової системи записів у цій компанії більш ніж на 10%. При цьому ті, хто працював над цим проектом, мали вільний доступ до великого обсягу інформації цієї компанії на сайті «Netflix» для перевірки своїх розробок. У підсумку в конкурсі брало участь сімнадцять тисяч осіб, зокрема нові користувачі послуг компанії. І в 2007 році фірма «Netflix» заявила про мільярдний диск, відправлений поштою.[37]

Досить цікавим є приклад використання краудсорсингу канадською компанією «Goldcorp». У неї накопичилося понад чотириста мегабайтів інформації про геологічну розвідку на ділянці в штаті Онтаріо поблизу озера Red Lake. Було запропоновано приз у півмільйона доларів тому, хто зуміє опрацювати ці відомості найкращим чином і визначить місця залягання золота. Конкурсанти встановили сто десять місць залягання золота на суму понад три мільярди доларів.

Приз дістався малій австралійській консалтинговій компанії «Fractal Graphics».[16]

Усе сказане дає змогу стверджувати, що краудсорсинг ефективний не тільки у розв'язанні соціальних завдань, наприклад, створення вікіпедії, а й у виробленні комерційних пропозицій. Сьогодні організації можуть розробляти і випускати свої товари та надавати послуги за допомогою залученні покупців у ці процеси, задіюючи інтелектуальні ресурси величезної кількості людей.

Специфіка нових методів обміну інформацією та нові мережеві технології спільної роботи перетворюють процеси обміну знаннями і сприяють появі нових інструментів управління знаннями. При цьому вирішальними факторами успіху є схильність до творчості, відкритість, прихильність до обміну ідеями, міжнародний характер співпраці. Засобами нових взаємодій є соціальні мережі, сайти типу вікіпедії, блоги, створені користувачами класифікації - фолксономії. Деякі фахівці виокремлюють таку модель ведення бізнесу, в якій безліч покупців, співробітників, постачальників, бізнес-партнерів і конкурентів спільними зусиллями формують додану вартість за відсутності безпосереднього управлінського контролю.

Класичний менеджмент відходить у минуле, оскільки він не враховує особливості людини XXI століття [15]. Сучасні процеси, які з'являються в усіх сферах діяльності, допомагають поліпшити якість життя людини, а також охоплюють управлінські процеси, це викликає розвиток нових принципів взаємодії серед економічних суб'єктів.

Відносини між співробітниками в колективі схильні до змін, звідси випливає, що менеджерам необхідно шукати нові, сучасні підходи вибудовування командних стосунків між співробітниками для ефективного виконання завдань, які стоять перед ними [27]. Звісно, все це пов'язано з впливом і впливом інноваційних технологій на процес управління [38]. Для управління зазначеною інноваційною діяльністю на підприємствах створюється спеціальна система впровадження нових технологій і процесів.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАЦІЇ «АРТЕРІУМ»

2.1. Характеристика компанії та аналіз персоналу корпорації

Українська фармацевтична компанія «Артеріум» розпочала свою діяльність у 2005 році. Компанія постачає ліки та інші фармацевтичні товари в Україну та країни СНД.[45]

Продукцію ТМ «Артеріум» виробляють два українські підприємства: «Київмедпрепарат» і «Галичфарм».

«Київмедпрепарат» має понад 170-річну історію і є одним з найстаріших фармацевтичних підприємств України. До його продуктового портфеля входять генеричні та оригінальні лікарські засоби в різних лікарських формах, включаючи порошки для ін'єкцій, таблетки, капсули, порошки та гранули для оральних розчинів, м'які лікарські форми. З 2006 року підприємство також виробляє ветеринарні препарати.[48]

«Галичфарм» - це українська фармацевтична компанія, яка виробляє лікарські засоби з 1911 року. Компанія має широкий асортимент продукції, який включає генерики та оригінальні препарати у вигляді ін'єкцій, таблеток, розчинів для зовнішнього та внутрішнього застосування.[48]

Таким чином, ТМ «Артеріум» пропонує широкий спектр лікарських засобів, вироблених на двох сучасних українських підприємствах. Це гарантує високу якість продукції та відповідність її міжнародним стандартам.

Інформація щодо акціонерів компанії подано в таблиці 2.1.

Компанія займається продажем фармацевтичних препаратів оптом. Основні ринки збуту є Україна та країни СНД. Компанія має ліцензії на оптову торгівлю фармацевтичними препаратами, а також займається проектуванням фармацевтичного виробництва та надає послуги в цій галузі.

Таблиця 2.1. – Інформація про акціонерів Корпорації «Артеріум» станом на 2021-2022 рр.

Найменування власників	Додаткова інформація	Частка у статутному капіталі			
		Станом на 2022		Станом на 2021	
		%	тис. грн.	%	тис. грн.
ТОВ «Артеріум ЛТД» (Україна, ЄДРПОУ: 35947033)	Єдиний учасник Приватна компанія з обмеженою у розмірі акцій відповідальністю «ФРАНКОУМБ ВЕНЧЕРЗ ЛІМІТЕД» Кінцевий бенефіціарний власник (контролер) відсутній	94,01%	2510138	94,01%	2510138
АТ «Галичфарм» (Україна, ЄДРПОУ: 05800293)	Кінцевий бенефіціарний власник (контролер) відсутній	3,75%	100031	3,75%	100031
АТ «Київмедпрепарат» (Україна, ЄДРПОУ: 00480862)	Кінцевий бенефіціарний власник (контролер) відсутній	2,24%	59831	2,24%	59831
Разом		100%	2670000	100%	2670000

Джерело: [45, 48]

Компанія допомагає людям отримувати доступ до найкращих ліків на ринку. Вона працює з виробниками, щоб забезпечити наявність ліків, які відповідають найвищим стандартам якості та безпеки. Компанія також займається просуванням ліків, щоб люди знали про їхні переваги та могли приймати інформовані рішення про своє здоров'я.[19]

У найближчі 5 років компанія «Артеріум» планує:

- залишатися лідером на фармацевтичному ринку України та стати провідним гравцем на ринках Східної Європи та Центральної Азії;
- розширити довгострокові партнерства та розвивати експертизу, щоб забезпечити розвиток та зростання компанії;
- створювати умови для впровадження інновацій у всі бізнес-функції;

– посилити знання людей про бренд «Артеріум», задля того, щоб в Україні та інших країнах, де компанія працює, знали про якість і переваги ліків бренду «Артеріум»;

– досягти максимально можливих продажів на всіх існуючих ринках і розширити присутність на нових ринках, випустивши нові продукти.[27]

Компанія «Артеріум» виробляє широкий спектр лікарських засобів, які можна використовувати для лікування широкого спектру захворювань. Їхні препарати є одними з найпопулярніших на ринку, особливо в таких сферах:

- протимікробні препарати для системного застосування;
- засоби, що впливають на сечостатеву систему;
- засоби, що діють на нервову систему;
- дерматологічні засоби;
- засоби, що впливають на серцево-судинну систему;
- протипухлинні та імуномодельюючі засоби;
- засоби, що діють на респіраторну систему.[21]

У 2013-2014 роках Корпорація отримала нові ліцензії на оптову торгівлю антибактеріальними, ветеринарними та рослинними препаратами. Ці ліцензії є безстроковими, що означає, що Корпорація має намір продовжувати займатися цією діяльністю в довгостроковій перспективі.

Це допомагає Корпорації досягти своїх основних стратегічних цілей, а саме: бути лідером на ринку в довгостроковій перспективі та завоювати довіру споживачів до своєї продукції.[39]

Організаційна структура управління Корпорації «Артеріум» є лінійно-функціональною, представлена в рис. 2.1.

Лінійно-функціональна організаційна структура - це така структура, в якій повноваження і відповідальність розподіляються між лінійними і функціональними підрозділами. Лінійні підрозділи відповідають за виконання конкретних видів робіт, а функціональні підрозділи надають підтримку лінійним підрозділам. Структура має як переваги, так і недоліки. Перевагами є ясність у

розподілі повноважень і відповідальності, ефективність у прийнятті рішень і спеціалізація працівників. Недоліками є централізація управління і негнучкість.

Ця структура є ефективною для організацій, які мають невеликий або середній розмір і працюють в умовах відносної стабільності. [31]

Працівники є найважливішим ресурсом підприємства. Від того, наскільки ефективно вони використовують свої здібності, залежить успіх компанії та її конкурентоспроможність. Трудові ресурси перетворюють матеріальні ресурси в продукт, створюють вартість і прибуток.



Рис. 2.1. – Організаційна структура управління Корпорації «Артеріум»

Джерело: побудовано автором на основі [33, 38]

В таблиці 2.2 розроблено матрицю SWOT-аналізу зазначеної Корпорації «Артеріум».

Таблиця 2.2. – Матриця SWOT-аналізу Корпорації «Артеріум»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Широкий асортимент товарів; 2. Сучасні технології; 3. Кваліфікований персонал; 4. Широка мережа дистриб'юторів; 5. Тенденція до зростання попиту на ліки та медичні вироби. 6. Стратегічне планування 7. Зосередженість на пацієнтах	1. Залежність від імпорту сировини 2. Недосконала система управління 3. Недостатні інвестиції в дослідження та розробки 4. Висока залежність від ключових клієнтів 5. Недостатня маркетингова діяльність
Можливості	Загрози
1. Розширення на міжнародні ринки 2. Розширення асортименту товарів і послуг 3. Розробка нових продуктів і послуг 4. Участь у державних тендерах 5. Співпраця з іншими компаніями 6. Впровадження нових програм лояльності 7. Розвиток нових маркетингових каналів	1. Нестабільна політична ситуація в країні та недосконале, часто змінюване законодавство 2. Зростання конкуренції 3. Зміна попиту на медичні вироби 4. Зміна цін на сировину 5. Інфляція 6. Відсутність або недостатність державних заходів для розвитку галузі

Джерело: побудовано автором на основі [27, 36]

SWOT-аналіз — це спосіб оцінити сильні та слабкі сторони компанії, а також можливості та загрози, з якими вона стикається. Він може допомогти компанії визначити свої конкурентні переваги та розробити стратегію для досягнення своїх цілей.[32]

Для проведення SWOT-аналізу використовуються різні статистичні методи, які дозволяють обробити великі масиви інформації. У різних компаніях можуть застосовуватися різні методи, залежно від конкретних цілей аналізу.

У випадку з аналізованою галуззю України, результати SWOT-аналізу показали, що вона перебуває у не дуже доброму стані. Більшість компаній мають проблеми, пов'язані із втратою фінансової стійкості.

Досліджувана компанія займає чималу частку на ринку, основними конкурентами є Фармак, Дарниця та Асіно (табл. 2.3.), але повномасштабне вторгнення внесло значні корективи до фармацевтичного ринку України. Деякі компанії зуміли адаптуватися до нових умов і навіть збільшити свої продажі, тоді як інші зазнали значних втрат. Тому, на нашу думку, дуже складно оцінювати успіхи фармацевтичних компаній в умовах війни.[34]

Таблиця 2.3. – Ключові гравці на ринку фармацевтичної продукції та їх конкуренти у 2020-2022рр.

№ з/п, рік			Маркетуюча організація	Збільшення/зменшення продажу в гривневому вираженні, %	Evolution index	Частка на ринку, %
2020	2021	2022				
1	1	1	Фармак (Україна)	-14,5	91	5,26
2	2	2	Дарниця (Україна)	19,6	128	4,45
6	5	3	Асіно (Швейцарія)	4,8	112	3,60
4	4	4	Teva (Ізраїль)	-1,6	105	3,45
3	6	5	Корпорація Артеріум (Україна)	-6,2	100	3,15
9	8	6	KRKA (Словенія)	5,5	113	3,11
5	3	7	Sanofi (Франція)	-14,5	91	3,06
8	9	8	Київський вітамінний завод (Україна)	6,8	114	3,03
7	9	9	Berlin-Chemie (Німеччина)	-2,6	104	2,95
10	11	10	Кусум Фарм (Україна)	0,5	107	2,57

Джерело: побудовано автором на основі [48]

Аналіз трудового потенціалу Корпорації «Артеріум» передбачає вивчення та оцінку кадрового забезпечення підприємства, визначення показників плинності кадрів.

Кадрова політика Корпорації «Артеріум» спрямована на забезпечення корпорації персоналом, який має необхідні знання та навички для виконання своїх обов'язків.

Для досягнення цієї мети Корпорація проводить професійне навчання персоналу, яке включає в себе як внутрішні, так і зовнішні програми навчання.

Крім того, Корпорація має систему заохочення працівників, яка спрямована на мотивацію персоналу до ефективної роботи.[43]

Працевлаштування в Корпорації здійснюється відповідно до чинного законодавства про працю України.

Середньооблікова чисельність персоналу (табл. 2.4.) - це показник, який характеризує кількість працівників, які працювали в організації протягом певного періоду часу. Він обчислюється шляхом ділення загальної кількості працівників, які працювали в організації протягом цього періоду, на кількість днів у періоді.

Відстеження чисельності персоналу дозволяє побачити, як змінювалась чисельність персоналу в організації протягом досліджуваного періоду часу. Це може бути корисно для планування та управління персоналом.[33]

Розрахунок витрат на персонал. ЧОП використовується для розрахунку витрат на персонал, таких як заробітна плата, соціальні виплати та витрати на навчання.

Таблиця 2.4. - Склад та структура персоналу підприємства Корпорації «Артеріум» за 2020-2022

Показники	2020	2021	2022	Відхилення			
				2022/2020		2022/2021	
				Абсолют. осіб	%	Абсолют. осіб	%
Середньоспискова чисельність персоналу	330	316	314	- 16	-5,1	-2	-0,6
з них: управлінський персонал	49	49	44	-5	-11,3	-5	-11,3
виробничий персонал	281	267	270	-11	-4,1	3	1,1

Джерело: побудовано автором на основі [47, 48, 49]

Корпорація «Артеріум» є середнім підприємством, на якому на кінець 2022 року працювало 314 чоловік. На підприємстві використовується праця працівників різних професій та кваліфікацій.

Дані таблиці 2.4. показують, що чисельність персоналу підприємства з 2020 року до 2022 року зменшилася.

Однак навіть після повномасштабного вторгнення підприємству вдалося зберегти основний персонал. Управлінський персонал на підприємстві займає приблизно 15%.[37]

Проаналізуємо склад та структуру персоналу за статтю (рис. 2.2), вона потрібна для того, щоб:

- оцінити гендерну рівність на підприємстві;
- визначити, чи є дискримінація за статтю в процесі найму, просування по службі та звільнення працівників;
- визначити, чи є фактори, які перешкоджають розвитку жінок на підприємстві.

Ця інформація може бути використана для розробки заходів щодо покращення гендерної рівності на підприємстві.[46]

Наприклад, якщо аналіз виявить, що частка жінок у керівництві є недостатньою, це може бути ознакою дискримінації. У такому випадку підприємство може розробити програми для підтримки жінок у кар'єрі, наприклад, програми навчання та розвитку, програми підтримки балансу між роботою та особистим життям.

Аналіз складу та структури персоналу за статтю також може бути корисним для підприємств, які прагнуть залучити більше жінок до своєї діяльності. Наприклад, якщо підприємство виявить, що серед його працівників є мало жінок з певною освітою або досвідом роботи, це може бути ознакою того, що підприємство не приваблює жінок цієї групи. У такому випадку підприємство може розробити маркетингові кампанії, спрямовані на жінок цієї групи.

Динаміка складу та структури персоналу за статтю за 2020-2022 рр. наведена на рисунку 2.2.

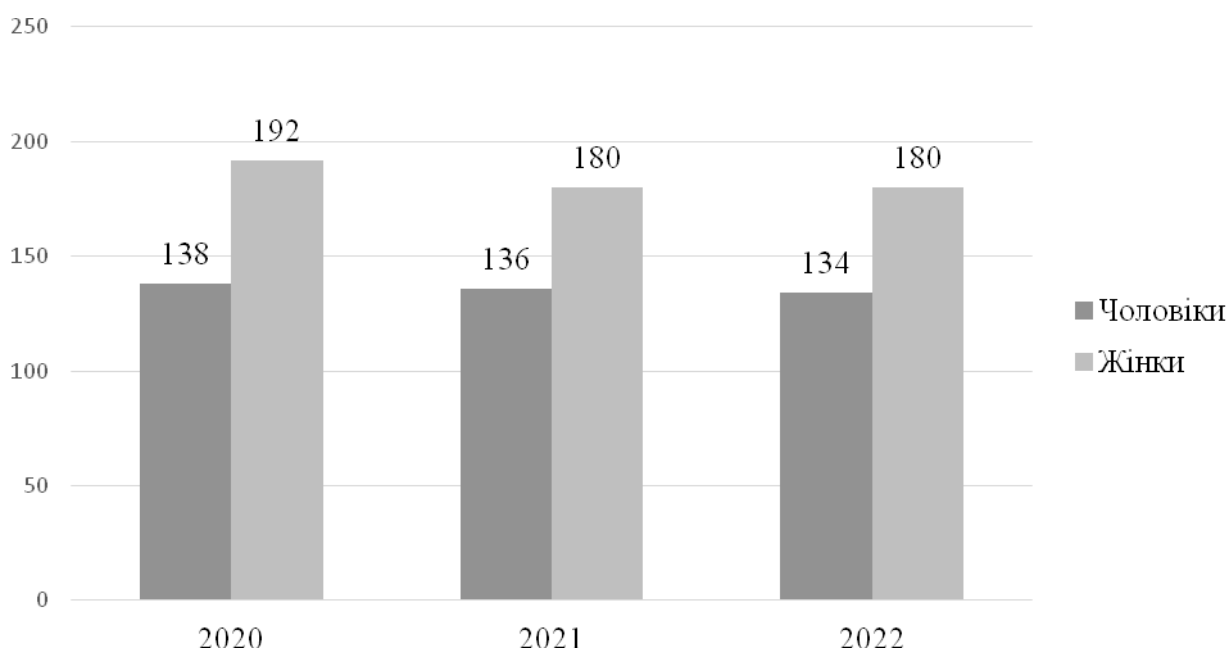


Рис. 2.2. - Динаміка складу та структури персоналу за статтю за 2020-2022 рр., осіб.

Джерело: побудовано автором на основі [47, 48, 49]

Статева структура персоналу підприємства представлена на рис.2.2.. З даних таблиці видно, що більшість персоналу становлять жінки, чоловіки складають приблизно 40%. Структура персоналу за статтю на підприємстві є досить рівномірною. Чоловіки і жінки працюють в різних сферах діяльності, кожен виконує свої обов'язки, які на нього покладають.

Аналіз вікової структури персоналу (табл. 2.5.) є важливим етапом у кадровому аудиті підприємства. Він дозволяє отримати інформацію про склад працівників за віком, що може бути використано для оцінки кадрового потенціалу підприємства, прогнозування кадрових потреб, розробки заходів щодо підвищення ефективності управління персоналом.[29]

Основні причини, чому потрібно аналізувати вікову структуру персоналу:

– оцінка кадрового потенціалу підприємства. Вікова структура персоналу дозволяє оцінити, наскільки підприємство має достатньо працівників у різних вікових групах, які відповідають вимогам посади;

– прогнозування кадрових потреб. Вікова структура персоналу дозволяє прогнозувати, якою буде потреба в працівниках у різних вікових групах у майбутньому;

– розробка заходів щодо підвищення ефективності управління персоналом. Вікова структура персоналу може бути використана для розробки заходів щодо підвищення ефективності управління персоналом.

Таблиця 2.5. - Вікова структура персоналу Корпорації «Артеріум» за 2020-2022

Показники	2020	2021	2022	Відхилення			
				2022/2020		2022/2021	
				Абсолют. осіб	%	Абсолют. осіб	%
Всього працівників	330	316	314	- 16	-5,1	-2	-0,6
з них: до 30 років	138	141	148	10	6,8	7	4,7
31–45 років	93	84	79	-14	-17,7	-5	-6,3
46–55 років	69	60	57	-12	-21,1	-3	-5,3
старші 56 років	30	31	30	0	0	-1	-3,3

Джерело: побудовано автором на основі [47, 48, 49]

Згідно з даними таблиці, більшість працівників підприємства відносяться до вікової групи молодь та люди середнього віку. Люди передпенсійного віку та пенсіонери становлять близько 10%.

Під час реорганізації структури підприємства в 2020-2022 роках чисельність працівників передпенсійного віку та пенсіонерів значно скоротилась. Це пов'язано з тим, що підприємство прагне до омолодження колективу та підвищення його конкурентоспроможності.

Поступово збільшується частка працівників віком до 45 років. Це свідчить про те, що підприємство робить ставку на молодих і перспективних працівників, які можуть швидко адаптуватися до нових технологій і вимог ринку.

Тобто, можна сказати, що підприємство йде в ногу з часом і прагне до розвитку. Воно робить ставку на молоді кадри, які здатні до навчання і освоєння нових технологій. Це допоможе підприємству залишатися конкурентоспроможним на ринку.

Корпорація «Артеріум» має молодий персонал, середній вік якого становить менше 45 років. Це свідчить про віковий потенціал підприємства, який може бути використаний для його розвитку.

У статевій структурі переважають чоловіки, що пов'язано з переважанням чоловічих професій на підприємстві.

Питома вага управлінського персоналу становить майже 15%, що відповідає стандартам менеджменту. Це свідчить про те, що підприємство має достатній рівень управління.

Показники руху персоналу свідчать про те, що в системі управління персоналом є проблеми, які можуть негативно позначитися на діяльності підприємства.

2.2. Аналіз фінансових показників корпорації «Артеріум»

На Компанію здійснюють вплив ризик держави, ризик податкової системи, ринковий ризик (включно з валютним ризиком та ризиком процентної ставки) та ризик управління капіталом, що витікає з наявності у Корпорації фінансових інструментів.[23]

Україна має довгу історію політичних і економічних змін, які впливають на діяльність компаній у цій країні.

У даний час Україна переживає період великих проблем, але в разі успішного їхнього подолання, країна може зайняти набагато вигідніше становище, ніж раніше.

Великі природні, інтелектуальні, людські та виробничі ресурси разом з ефективним і компетентним урядом відкривають багато нових можливостей для розвитку країни на геополітичній арені.

24 лютого 2022 року російська федерація розпочала повномасштабне військове вторгнення в Україну.

Це вторгнення спричинило серйозні ризики для економічної, фінансової та соціальної інфраструктури України.

Уряд України визначив пріоритетними напрямками оборону та соціальні видатки. Україна отримала фінансування та допомогу від міжнародних організацій та окремих країн для підтримки фінансової стабільності, фінансування соціальних виплат та військових потреб.[38]

Після шоку перших тижнів війни економіка України почала потроху відновлюватися, але значна її частина працює суттєво нижче довоєнного рівня завантаженості.

В Україні основним документом, що регулює різні податки, є Податковий кодекс України. Податкові декларації/відшкодування є предметом перегляду та розглядання багатьох органів влади, які уповноважені накладати значні штрафи, пені та нараховувати відсотки.

Такі обставини загалом створюють в Україні більше податкових ризиків у порівнянні з країнами, які мають більш розвинені податкові системи.[42]

Компанія здійснює свою діяльність в таких валютах: українська гривня, євро та долар США.

Управління компанії встановлює ліміти на рівень схильності ризику в розрізі валют і в цілому. Здійснюється контроль над позиціями.

Корпорація працює в умовах нестійкої економіки, викликаній кризою в Україні. Стабільність економіки залежить від дій уряду, але результати цих дій непередбачувані.

Тому неможливо точно оцінити вплив економічної ситуації на ліквідність, доходи, стабільність і структуру операцій корпорації.

Це створює значну невизначеність, яка може вплинути на майбутню діяльність корпорації, можливість відшкодування вартості активів і здатність корпорації обслуговувати та сплачувати борги як довгострокового та і короткострокового характеру.[29]

Таблиця 2.6. - Динаміка зміни основних показників виробничої діяльності
Корпорації «Артеріум» за 2020-2022

Показник	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення, тис. грн		Темпи приросту, %	
				2021/2020	2022/2021	2021/2020	2022/2021
1. Вартість активів, тис. грн	1854653	1695996	1845552	-158657	149556	-8,55	8,82
2. Необоротні активи, тис. грн.	48506	41463	43351	-7043	1888	-14,52	4,55
3. Основні засоби, тис. грн.	21674	18978	15797	-2696	-3181	-12,44	-16,76
4. Сума запасів, тис. грн.	311046	261004	243174	-50042	-17830	-16,09	-6,83
5. Дебіторська заборгованість, тис. грн.	486800	1280294	1379195	793494	98901	163,00	7,72
6. Сума поточних зобов'язань, тис. грн.	1881674	1741173	1773348	-140501	32175	-7,47	1,85
7. Власний капітал, тис. грн.	28956	45377	67891	16421	22514	56,71	49,62

Джерело: побудовано автором на основі [47, 48, 49]

З таблиці 2.6. видно, що показники не змінюються в однаковому темпі. Тільки вартість активів значно збільшилася в 2022 році порівняно з 2021 роком.

За даними таблиць 2.6., можна зробити висновок, що вартість активів Корпорації «Артеріум» у 2022 році збільшилася на 8,82% порівняно з 2021 роком, що є позитивним показником. Це означає, що компанія робить ставку на зміцнення економічного потенціалу та збільшення обсягів виробництва.

У 2021 році необоротні активи компанії зменшилися на 14,52%. У 2022 році збільшилися на 4,55%, але все одно залишаються нижчими, ніж у 2020 році. Це негативна тенденція, оскільки може свідчити про проблеми в економіці та зниження ефективності діяльності підприємства.

Вартість основних засобів у 2022 році зменшилася на 16,76%, що також є негативним показником. Це може свідчити про те, що компанія використовувала основні засоби менше, порівняно з минулими періодами або вартість матеріальних активів зменшилася.

Сума запасів у 2022 році зменшилася на 6,83%. Така ситуація на підприємстві є позитивною, оскільки це означає продовження ефективності використання запасів та уповільнення оборотності. Однак, з іншого боку, зменшення суми запасів може свідчити про зменшення масштабів діяльності компанії в цілому.

Дебіторська заборгованість компанії у 2022 році збільшилася на 7,72% порівняно з 2021 роком. Це може свідчити про збільшення обсягів продажів та покращення фінансового стану компанії.

Поточні зобов'язання компанії у 2022 році збільшилися на 32 175 тис. грн. Це може свідчити про збільшення кількості кредитів та невчасність виплат заборгованості.

Власний капітал компанії у 2022 році збільшився на 49,62% порівняно з 2021 роком. Це є позитивним показником, оскільки свідчить про підвищення рівня захищеності компанії від негативних факторів, збільшення стабільності розвитку та фінансової стійкості.

Загалом, фінансовий стан Корпорації «Артеріум» у 2022 році покращився порівняно з 2021 роком. Збільшення вартості активів, власного капіталу та дебіторської заборгованості є позитивними показниками, які свідчать про

зміцнення економічного потенціалу та збільшення обсягів виробництва компанії. Однак, зменшення вартості основних засобів та суми запасів, а також збільшення поточних зобов'язань є негативними показниками, які вимагають уваги з боку керівництва компанії.

Далі ми проаналізуємо основні фінансові показники Корпорації «Артеріум» за 2020-2022 роки. Результати аналізу будуть представлені у вигляді таблиці 2.7.

Таблиця 2.7. - Динаміка зміни основних фінансових показників Корпорації «Артеріум» за 2020-2022 рр

Показник	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення, тис. грн.		Темпи приросту, %	
				2021/2020	2022/2021	2021/2020	2022/2021
1. Дохід від реалізації товарів та послуг, тис. грн.	3653472	3855578	3048525	202106	-807053	5,53	-20,93
2. Собівартість реалізованих товарів та послуг, тис. грн	3095870	3371488	2548792	275618	-822696	8,90	-24,40
3. Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	123981	-16421	113268	-140402	129689	-113,25	789,78

Джерело: побудовано автором на основі [47, 48, 49]

Згідно з даними таблиці 2.7, фінансові показники Корпорації «Артеріум» за 2020-2022 роки не були однорідними.

Дохід від реалізації товарів та послуг компанії мав хвилеподібну тенденцію. У 2020 році він становив 3 653 472 тис. грн., у 2021 році зріс на 5,53% до 3 855 578 тис. грн., а в 2022 році знизився на 20,93% до 3 048 525 тис. грн. Такий спад

можна пояснити війною в Україні, яка призвела до загального зменшення попиту на товари компанії.

Собівартість реалізованих послуг також мала нерівномірну тенденцію. У 2021 році вона зросла на 8,90% до 3 371 488 тис. грн., а в 2022 році знизилася на 24,40% до 2 548 792 тис. грн. Збільшення собівартості є негативним фактором для Корпорації «Артеріум», оскільки це призводить до підвищення цін на продукцію підприємства.

Чистий прибуток Корпорації «Артеріум» за 2020-2022 роки також був нестабільним. У 2020 році він становив 123 981 тис. грн., у 2021 році – збиток у розмірі 140 402 тис. грн., а в 2022 році – чистий прибуток у розмірі 113 268 тис. грн. Збільшення чистого прибутку в 2022 році є позитивним для компанії, оскільки це дозволяє їй розвиватися та розширювати свою діяльність.

В таблиці 2.8. наведемо результати аналізу показників ліквідності Корпорації «Артеріум» у 2018-2022 рр.

Таблиця 2.8. - Аналіз ліквідності Корпорації «Артеріум» у 2018-2022 рр.

Показники	Роки					Відхилення			
	2018	2019	2020	2021	2022	2019/2018	2020/2019	2021/2020	2022/2021
Коефіцієнт поточної ліквідності, %	87,9	90,1	96	95	101,6	2,2	5,9	-1	6,6
Коефіцієнт швидкої ліквідності, %	80,2	84	79,5	80,1	87,19	3,8	-4,5	0,6	7,09
Коефіцієнт абсолютної ліквідності, %	6,4	12,1	17,1	6,5	10,6	5,7	5	-10,6	4,1

Джерело: побудовано автором на основі [47, 48, 49]

Коефіцієнт поточної ліквідності показує, наскільки достатньо у компанії коштів для погашення своїх короткострокових зобов'язань. Чим вищий коефіцієнт, тим краще. Рекомендоване значення від 1 до 2. Станом на 31.12.2022 у компанії достатньо коштів для погашення своїх короткострокових зобов'язань на 101,6 %, тобто на 1,016 грн коштів на 1 грн зобов'язань. Це означає, що компанія має достатньо коштів для погашення всіх своїх короткострокових зобов'язань, навіть якщо термін їх погашення настане одночасно.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує, яку частину короткострокових зобов'язань компанія може погасити негайно. Чим вищий коефіцієнт, тим краще. Рекомендоване значення не нижче 0,2. Станом на 31.12.2022 компанія може погасити 10,6 % своїх короткострокових зобов'язань негайно. Це означає, що компанія має достатньо коштів на рахунках у банках та готівки для погашення 10,6 % своїх короткострокових зобов'язань.

Коефіцієнт швидкої ліквідності показує, наскільки ліквідні активи компанії покривають її короткострокову заборгованість. Чим вищий коефіцієнт, тим краще. Рекомендоване значення від 0,7-0,8 до 1,5. Станом на 31.12.2022 ліквідні кошти компанії покривають її короткострокову заборгованість на 87,19 %. Це означає, що компанія має достатньо ліквідних активів, таких як готівка, гроші на рахунках у банках та дебіторська заборгованість, для погашення 87,19 % своїх короткострокових зобов'язань.

Загалом, можна зробити висновок, що станом на 31.12.2022 компанія має достатньо коштів для погашення своїх короткострокових зобов'язань. Коефіцієнти ліквідності знаходяться на високому рівні, що є позитивним фактором для компанії.

Після початку повномасштабної війни в Україні у 2022 році продажі продукції компанії «Артеріум» значно скоротилися. Причиною цього є декілька факторів:

– Міграція населення. Близько 30% українців були змушені покинути свої домівки через війну. З них близько 10% залишилися за кордоном, а 20% повернулися в Україну, але не в свої рідні міста та села. Це призвело до

зменшення попиту на лікарські засоби, оскільки багато людей перебувають за межами України або не мають доступу до медичних закладів.

– Окупація територій. Близько 20% українських територій тимчасово окуповані російськими військами. На цих територіях не працюють аптеки та інші медичні заклади, що також призвело до зменшення попиту на лікарські засоби.

– Зниження доступності лікарських засобів. На близько 10-15% українських територій складно доставляти лікарські засоби. Це пов'язано з пошкодженням інфраструктури, а також з небезпекою для водіїв та кур'єрів.

– Гуманітарна допомога. У перші місяці війни Україна отримала великі обсяги гуманітарної допомоги, включаючи лікарські засоби. Це призвело до насичення ринку, що також негативно позначилося на продажах компанії «Артеріум».

Особливо значним для компанії є вплив гуманітарної допомоги на продажі антибіотиків. До війни антибіотики становили близько 30% продажів компанії. Гуманітарна допомога забезпечила значну кількість антибіотиків, що призвело до зменшення попиту на ці препарати. В результаті продажі антибіотиків компанії «Артеріум» скоротилися на третину.

РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ КОРПОРАЦІЇ «АРТЕРІУМ»

3.1. Удосконалення маркетингового відділу підприємства

У сучасному світі творчість, знання та співпраця є ключовими факторами успіху організацій. Вони дозволяють створювати нові продукти та послуги, які відповідають потребам споживачів, а також ефективніше їх просувати та продавати.[15] Організації повинні швидко реагувати на зміни попиту, цін, технологій та інших факторів маркетингового середовища.

Маркетингове управління є важливим інструментом, який допомагає організаціям досягти цих цілей. Воно дозволяє підприємствам розуміти потреби своїх клієнтів, аналізувати конкурентне середовище та розробляти ефективні маркетингові стратегії.

В умовах ринкової економіки в Україні, підприємствам необхідно переорієнтуватися на задоволення потреб споживачів. Це означає, що потрібно вивчати ринок, аналізувати попит і потреби споживачів, розробляти продукти, які відповідають цим потребам.[17]

У другому розділі дослідження було проведено аналіз діяльності Корпорації «Артеріум». На основі цього аналізу було виявлено основні проблеми, які необхідно вирішити для підвищення ефективності діяльності підприємства.

У процесі аналізу організаційної структури Корпорації «Артеріум» було встановлено, що на підприємстві відсутній фахівець з публічних закупівель. Наявність такого фахівця є важливою умовою для ефективного проведення закупівель, які є одним з основних інструментів маркетингової діяльності підприємства.[25]

Фахівець з публічних закупівель - це спеціаліст, який займається закупівлями товарів, робіт і послуг для державних або комунальних установ. Ця посада є професійною і визначена в Класифікаторі професій під кодом КП 2419.2.

Фахівці з публічних закупівель повинні мати глибокі знання в галузі законодавства про публічні закупівлі, а також досвід у проведенні закупівельних процедур. Вони відповідають за планування, організацію та проведення закупівель, а також за документування закупівельної діяльності.[33]

Фахівець з закупівель - це важлива особа, яка відповідає за проведення закупівельних процедур. У сучасному світі, де закупівлі відіграють важливу роль, такі фахівці повинні мати глибокі знання та досвід у цій галузі.

Наша пропозиція по вдосконаленню маркетингового відділу Корпорації «Артеріум» буде впровадження посади закупівельника.

Закупівельник буде відповідальним за закупівлю всіх необхідних матеріалів для проведення маркетингових кампаній. Це дозволить маркетологам зосередитися на творчій роботі, а закупівельнику - забезпечити їх усім необхідним для успішного виконання завдань.[48]

Корпорація «Артеріум» може найняти собі закупівельника з кількох причин:

1. Закупівля - це складний процес, який вимагає певних знань і навичок. Закупівельник повинен мати знання про ринок, про постачальників, про товари та послуги, які закуповуються. Він також повинен мати навички переговорів, управління ризиками та управління проектами.

2. Закупівельник може допомогти компанії заощадити гроші. Закупівельник може знайти постачальників, які пропонують найкращі ціни та умови. Він також може допомогти компанії оптимізувати процес закупівлі, щоб зменшити витрати.

3. Закупівельник може допомогти компанії підвищити якість закуповуваних товарів та послуг. Закупівельник може працювати з постачальниками, щоб забезпечити відповідність товарів та послуг стандартам компанії. Він також може допомогти компанії розробити процеси, які забезпечують якість закуповуваних товарів та послуг.

4. Закупівельник може допомогти компанії налагодити відносини з постачальниками. Закупівельник може працювати з постачальниками, щоб забезпечити їм чіткі вимоги компанії та своєчасну оплату. Він також може

допомогти компанії налагодити довгострокові відносини з постачальниками, які будуть корисними для обох сторін.

Впровадження закупівельника до Корпорації «Артеріум» буде мати позитивний вплив на компанію, оскільки він зможе домовитися про більш вигідні умови постачання сировини.[33]

Наразі закупівля сировини в Корпорації «Артеріум» здійснюється різними підрозділами компанії, що призводить до неефективного використання ресурсів та високого рівня витрат. Закупівельник, який буде відповідати за всі закупівлі в компанії, зможе налагодити ефективну систему закупівель та досягти знижок на сировину.

Впровадження закупівельника в Корпорацію «Артеріум» буде проходити в кілька етапів (рис. 3.1.).

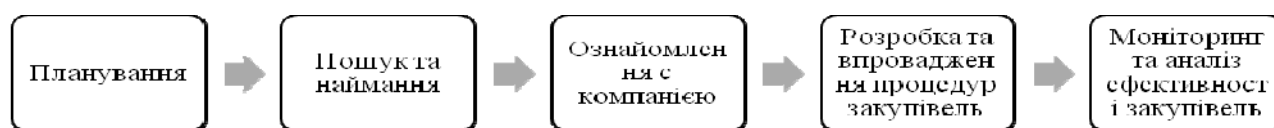


Рис.3.1. – Етапи впровадження закупівельника в Корпорацію «Артеріум»

Джерело: побудовано автором

Розглянемо кожен етап більш детально:

1. Планування

На першому етапі визначимо, які завдання буде виконувати закупівельник. Це допоможе підібрати кандидата з відповідними навичками та досвідом.

Завдання, закупівельника в Корпорації «Артеріум» будуть включати в себе:

- розробку та впровадження процедур закупівель;
- участь у тендерних процедурах;

- аналіз ефективності закупівель;
- контроль виконання договорів з постачальниками.

Роботу закупівельника буде відслідковувати керівник служби маркетингу. Він буде відповідальним за постановку завдань, оцінку роботи тендерного фахівця та вирішення будь-яких проблем, які можуть виникнути.

2. Пошук та наймання

На другому етапі необхідно знайти та найняти відповідного кандидата. Для цього будуть опублікована вакансія на сайтах з пошуку роботи, використовуватимуться кадрові агентства або за допомогою особистих контактів. Під час відбору кандидатів Корпорація «Артеріум» буде звертати увагу на їхній досвід роботи в тендерній сфері, знання фармацевтичного ринку та навички роботи з комп'ютерними програмами.

3. Ознайомлення з компанією

Після того, як тендерний фахівець буде найнятий, він буде ознайомлений з основними напрямками діяльності компанії, її продуктами. Це допоможе йому швидко адаптуватися до роботи та ефективно виконувати свої обов'язки.

4. Розробка та впровадження процедур закупівель

На четвертому етапі буде розроблено та впроваджено процедури закупівель, які відповідають вимогам компанії та законодавству. Цей процес може бути тривалим і складним, тому підприємство буде це робити з підтримкою керівництва компанії та інших відділів.

5. Моніторинг та аналіз ефективності закупівель

На останньому етапі керівник відділу буде регулярно моніторити та аналізувати ефективність закупівель та роботу закупівельника. Це допоможе виявити недоліки в процедурах та вжити заходів для їх усунення.

Для введення закупівельника потрібно реструктуризувати службу маркетингу. Це пов'язано з тим, що закупівельник буде відповідати за закупівлі всіх товарів і послуг, які використовуються в маркетинговій діяльності. Таким чином, він повинен мати доступ до всіх необхідних даних і інформації, а також мати можливість взаємодіяти з усіма підрозділами служби маркетингу.



Рис.3.2. – Організаційна структура маркетингового відділу

Джерело: побудовано автором

Отже, після реструктуризації служба маркетингу, Корпорація «Артеріум» буде мати 3 відділи: відділ збуту, тендерний відділ, відділ реклами і зв'язків із громадськістю.

Відділ збуту відповідає за реалізацію продукції або послуг компанії на ринку. Він займається розробкою маркетингових планів, організацією продажів, а також аналізом продажів та відстеженням конкурентного середовища на ринку фармацевтики.[44]

Тендерний відділ відповідає за участь компанії у тендерах. Він займається підготовкою тендерної документації, а також переговорами з замовниками.

Відділ реклами і зв'язків із громадськістю відповідає за створення та просування позитивного іміджу компанії. Він займається розробкою рекламних кампаній, а також організацією громадських заходів.

Реструктуризація служби маркетингу має на меті підвищення ефективності її роботи. Розподіл на три відділи дозволить спеціалізуватися на конкретних завданнях та підвищити їхню результативність.

Участь досліджуваного підприємства у публічних закупівлях може здійснюватися в різних формах. Наприклад, компанії можуть брати участь у закупівлях лікарських засобів для державних та комунальних закладів охорони здоров'я, а також для інших установ і організацій, що здійснюють закупівлі за

бюджетні кошти. Крім того, фармацевтичні компанії можуть брати участь у закупівлях лікарських засобів для приватних закладів охорони здоров'я, а також для підприємств, установ і організацій інших форм власності.[43]

Участь фармацевтичних компаній у публічних закупівлях має ряд переваг. По-перше, це дозволяє забезпечити доступність лікарських засобів для населення. По-друге, це сприяє розвитку конкуренції на ринку лікарських засобів, що в свою чергу призводить до зниження цін. По-третє, це дозволяє підвищити якість лікарських засобів, що закуповуються для державних та комунальних закладів охорони здоров'я.[3]

Незважаючи на війну, держава продовжувала закуповувати основні товари та послуги для забезпечення своїх потреб. До топ-5 категорій закупівель входили конструкційні матеріали, продукти харчування, ремонтно-технічні послуги та медичне обладнання.

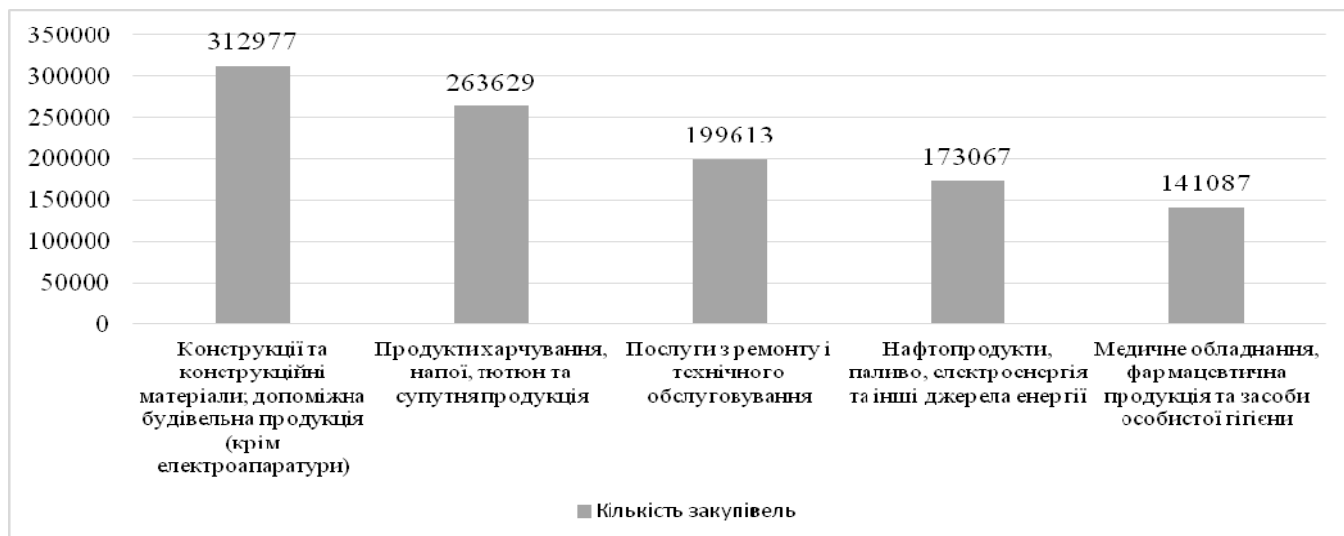


Рис. 3.3. - Топ-5 категорій із найбільшою кількістю закупівель, штук

Джерело: побудовано автором на основі [21]

Категорія медичне обладнання, фармацевтична продукція та засоби особистої гігієни займає чималу частку ринку закупівель, оскільки вона є життєво важливою для забезпечення здоров'я та добробуту населення.

Ця категорія включає широкий спектр товарів, від простих засобів особистої гігієни, таких як мило та зубна паста, до складного медичного обладнання, такого як рентгенівські апарати та операційні столи. Всі ці товари є необхідними для забезпечення належного медичного обслуговування та надання допомоги людям, які потребують.[44]

Такий високий рівень витрат на закупівлі медичного обладнання, фармацевтичної продукції та засобів особистої гігієни свідчить про важливість цієї галузі для економіки країни. Вона є однією з найбільших і найважливіших складових ринку закупівель.

Протягом 2022 року державні замовники все частіше використовували електронний каталог Prozorro Market для проведення закупівель. Це пояснюється тим, що такий інструмент є зручним і простим у використанні, а також дозволяє значно заощадити час і кошти.

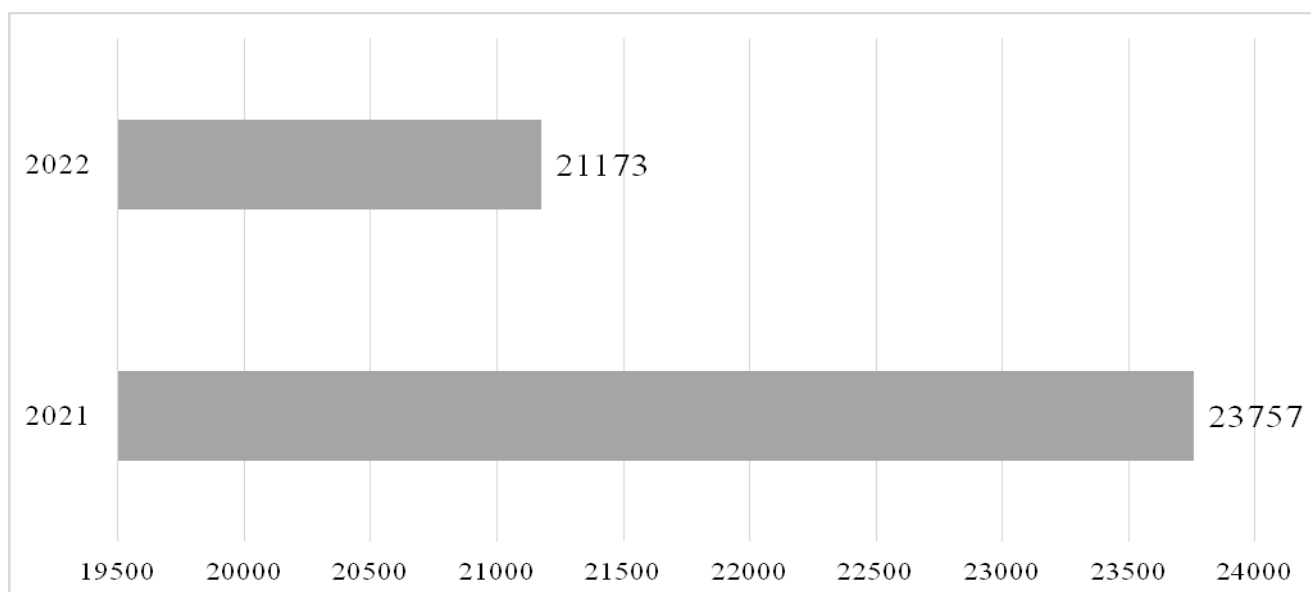


Рис. 3.4. - Кількість договорів у системі Prozorro Market у 2021-2022 рр., штук

Джерело: побудовано автором на основі [40]

Для складних закупівель, які вимагають проведення детального порівняння пропозицій від різних постачальників, держзамовники використовували відкриті

торги з особливостями. Однак для простих закупівель, наприклад, придбання канцтоварів, одягу, продуктів харчування тощо, вони здебільшого віддавали перевагу електронному каталогу.

Кількість договорів на Prozorro market у 2022 році порівняно з 2021 роком скоротилась на 2584 шт. Це пов'язано з низкою факторів, але основним є початок повномасштабної війни в Україні.[35]

Війна призвела до значних змін у потребах державних замовників. У першу чергу, вони були змушені переорієнтувати свої закупівлі на товари та послуги, необхідні для забезпечення обороноздатності країни та підтримки населення. Це призвело до зменшення обсягів закупівель інших товарів та послуг, які не були пріоритетними в умовах війни.

Крім того, війна ускладнила проведення державних закупівель. Деякі державні замовники були змушені тимчасово призупинити закупівлі через небезпеку, пов'язану з активними бойовими діями. Інші замовники мали проблеми з отриманням товарів та послуг через порушення логістичних ланцюгів.

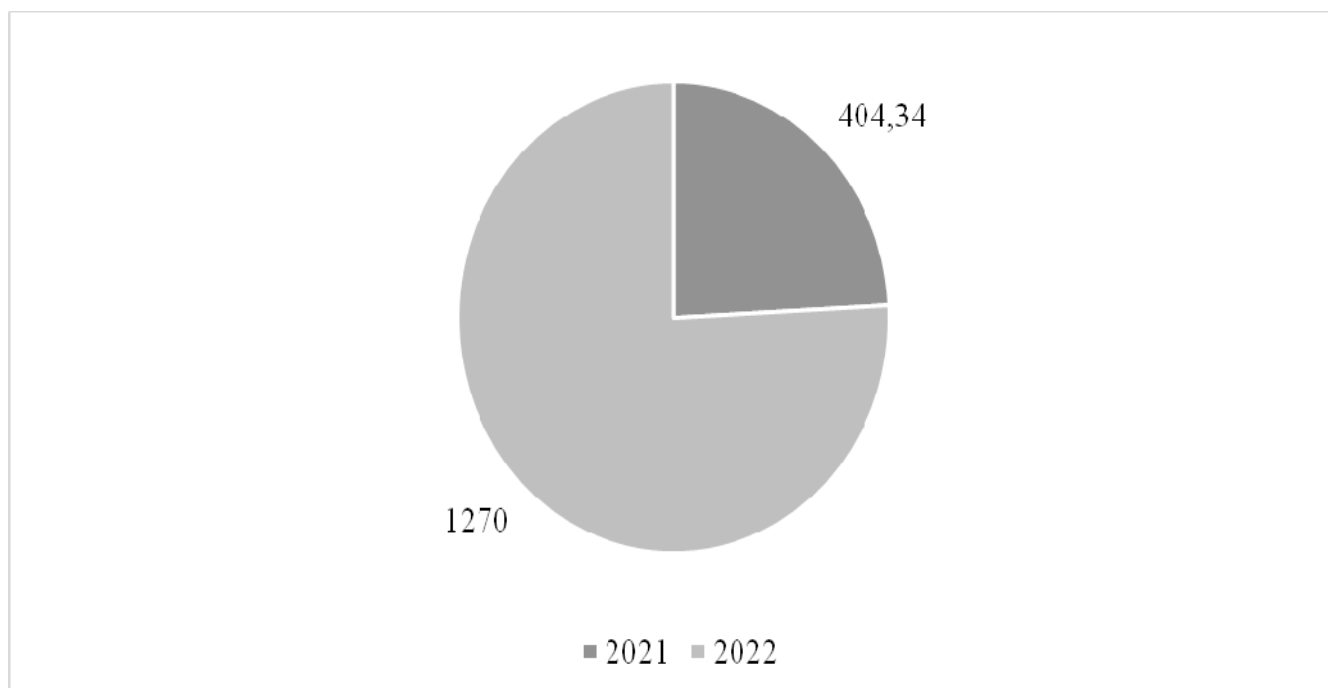


Рис. 3.5. - Загальна сума укладених угод у системі Prozorro Market у 2021-2022 рр., млн. грн.

Джерело: побудовано автором на основі [43]

Таким чином, можна зробити висновок, що Prozorro Market став незамінним інструментом для проведення державних закупівель в Україні. Він дозволяє значно підвищити прозорість і ефективність закупівельного процесу, а також сприяє розвитку конкуренції на ринку.[42]

Участь закупівельника Корпорації «Артеріум» у публічних закупівлях є важливою складовою забезпечення доступності та якості лікарських засобів для населення. Закупівельники компанії повинен мати відповідні знання та досвід, що дозволять йому ефективно проводити закупівлі, дотримуючись вимог законодавства та забезпечуючи конкурентоспроможні ціни.

Закупівельник на період воєнного стану в Україні повинен дотримуватись таких нормативно-правових актів:

– Постанову КМУ № 1178 від 12 жовтня 2022 року «Про затвердження особливостей здійснення публічних закупівель товарів, робіт і послуг для замовників, передбачених Законом України “Про публічні закупівлі”, на період дії правового режиму воєнного стану в Україні та протягом 90 днів з дня його припинення або скасування».[21]

– Постанову КМУ № 1275 від 11 листопада 2022 року «Деякі питання здійснення оборонних закупівель на період дії правового режиму воєнного стану».[22]

Участь досліджуваного підприємства у публічних закупівлях має ряд переваг. По-перше, це дозволяє забезпечити доступність лікарських засобів для населення. По-друге, це сприяє розвитку конкуренції на ринку лікарських засобів, що в свою чергу призводить до зниження цін. По-третє, це дозволяє підвищити якість лікарських засобів, що закупаються для державних та комунальних закладів охорони здоров'я.

Водночас, участь компанії у публічних закупівлях пов'язана з певними ризиками. По-перше, через брак досвіду закупівель Корпорація «Артеріум» може зіткнутися з недобросовісною конкуренцією з боку інших учасників закупівель. По-друге, компанія може не впоратися з вимогами законодавства, що регулює

публічні закупівлі. По-третє, компанія може нести фінансові збитки, якщо вона не буде вигравати закупівлі.

Для мінімізації ризиків, пов'язаних з участю у публічних закупівлях, Корпорація «Артеріум» повинна ретельно готуватися до таких закупівель. Зокрема, компанія повинна перевірити нового співробітника на знання:

- законодавства, що регулює публічні закупівлі;
- вимог тендерної документації;
- ринку лікарських засобів.

3.2. Розвиток мережі аптек Корпорації «Артеріум»

Повномасштабне вторгнення в Україні завдало серйозного удару по фармацевтичному ринку країни. Першочерговим завданням є забезпечення пацієнтів необхідними ліками. Однак війна призвела до руйнування логістики, порушення контрактів і затримок у клінічних дослідженнях. Також стало можливим погіршення якості та безпеки ліків через недостатній регуляторний контроль і незаконний обіг.

Метою реалізації проекту є створення мережі аптек для збільшення прибутку та диверсифікації активів. Формат аптеки має ряд переваг, які можуть зробити її більш конкурентоспроможною на ринку.[34]

Ось деякі з цих переваг:

- контроль над витратами: Корпорація «Артеріум» має повний контроль над витратами на виробництво ліків, починаючи від закупівлі сировини та закінчуючи логістикою. Це дозволяє їй оптимізувати витрати та пропонувати нижчі ціни;

- економія на масштабі: Корпорація «Артеріум» має значну виробничу потужність, що дозволяє їй отримувати знижки від постачальників сировини та інших витратних матеріалів. Ці знижки також можуть бути використані для зниження цін на ліки;

– стратегічне планування: Корпорація «Артеріум» може стратегічно планувати своє виробництво, щоб задовольнити попит на ліки. Це дозволяє їй уникати надлишкових запасів, які можуть призвести до зниження цін;

Крім того, Корпорація «Артеріум» може отримувати додаткові прибутки від продажу своїх ліків через власну аптеку. Це може дозволити їй продавати свої ліки за нижчими цінами, ніж конкуренти, які купують ліки у сторонніх виробників і повинні отримувати прибуток від продажу через аптеки інших компаній.[29]

Звичайно, Корпорація «Артеріум» не може встановлювати ціни на свої ліки занадто низько, щоб не втратити прибуток. Однак, вона має можливість пропонувати нижчі ціни, ніж конкуренти, які купують ліки у сторонніх виробників. Це може призвести до збільшення частки ринку Корпорації «Артеріум» і зменшення частки ринку конкурентів.[28]

У випадку з аптекою, що належить досліджуваній корпорації, ці переваги можуть бути ще більш значними. Корпорація може запропонувати більш широкий асортимент товарів, ніж окрема аптека, оскільки має доступ до більшої кількості постачальників. [35]

Ось деякі конкретні переваги, які може отримати аптека, що належить досліджуваній Корпорації:

1. Широкий асортимент товарів: аптека може запропонувати клієнтам широкий вибір ліків, харчових добавок, засобів санітарії та гігієни, косметики, мінеральних вод, товарів для вагітних та новонароджених, а також засобів догляду за хворими. Це може бути привабливим для клієнтів, які шукають все необхідне в одному місці.

2. Конкурентні ціни: аптека може запропонувати більш конкурентні ціни, оскільки може закуповувати товари оптом. Це може бути особливо привабливим для клієнтів, які шукають способи заощадити гроші.

3. Комфорт і зручність: аптека може запропонувати більш комфортний і зручний досвід покупок. Наприклад, вона може мати більш просторі приміщення,

більш широкий вибір товарів, а також додаткові послуги, такі як доставка замовлень або консультації фармацевтів.

Звичайно, для того, щоб реалізувати ці переваги, аптека повинна забезпечити високу якість обслуговування та широкий вибір товарів за конкурентними цінами.

Також Корпорація «Артеріум» буде мати можливість поставляти у власну аптеку ліки гарної якості прямо від постачальника. Це пов'язано з тим, що компанія має власний завод з виробництва лікарських засобів, який відповідає міжнародним стандартам якості. Таким чином, Корпорація «Артеріум» може гарантувати, що ліки, які вона постачає у власну аптеку, будуть виготовлені з високоякісних матеріалів та за дотриманням усіх технологічних процесів.[42]

Крім того, Корпорація «Артеріум» має власну систему контролю якості, яка дозволяє гарантувати, що ліки, які вона випускає, відповідають усім вимогам безпеки та ефективності. Ця система включає в себе як внутрішні, так і зовнішні перевірки, які проводяться незалежними лабораторіями.

Таким чином, наявність власного заводу з виробництва лікарських засобів та власної системи контролю якості дозволяє Корпорації «Артеріум» поставляти у власну аптеку ліки гарної якості прямо від постачальника.

Якщо вона зможе це зробити, то вона матиме хороші шанси на успіх на ринку.

При виборі розташування майбутньої аптеки використовують такі критерії:

1. Достатній потік відвідувачів. Аптека повинна бути в місці з високою прохідністю, щоб залучити якомога більше потенційних клієнтів.

2. Транспортна доступність. Аптека повинна бути легко доступною для клієнтів, які користуються громадським транспортом, особистим транспортом або пішки.

3. Конкурентне середовище. Потрібно враховувати кількість інших аптек районі. Якщо в районі вже є багато аптек, потрібно буде запропонувати щось унікальне, щоб виділитися.

Таким чином, розміщення аптеки у жвавому місці дозволить збільшити потік відвідувачів та, як наслідок, підвищити прибуток. Крім того, пропонуване розміщення біля великого торговельного центру, відвідувачі якого – платоспроможні верстви населення з достатнім рівнем доходів, забезпечить постійний попит з їхнього боку.

Конкретні показники потоку відвідувачів, платоспроможності населення та доступності аптеки мають бути визначені у ході маркетингового дослідження. Однак, виходячи із загальної інформації про район, можна зробити висновок про те, що пропонуване місце розташування є оптимальним для розміщення аптечного супермаркету.[25]

Закон України вимагає, щоб аптеки в містах мали площу не менше 50 квадратних метрів, а в селах – не менше 30 квадратних метрів. У рамках реалізації проекту площа аптеки становитиме не менше 50 квадратних метрів та повинна дотримуватись таких вимог:

1. Аптека повинна бути розташована на першому поверсі будівлі. Приміщення для торгового залу аптеки може бути розташоване і на другому поверсі, але в цьому випадку між ним і першим поверхом повинен бути передбачений евакуаційний вихід, а торговий зал повинен бути обладнаний пандусом або витягом для маломобільних груп населення.

2. Аптека повинна відповідати всім санітарно-епідеміологічним та гігієнічним вимогам. Це означає, що приміщення аптеки повинні бути чистими, світлими, сухими та добре вентиляльованими. У приміщеннях аптеки мають бути встановлені системи опалення, водопостачання та каналізації.

3. Аптека повинна бути оснащена необхідним обладнанням, зокрема: кімнатою для зберігання лікарських засобів повинна бути оснащена стелажми, сейфом та холодильником, кімната для персоналу повинна бути оснащена меблями для відпочинку та обіднього столу, санвузол повинен бути обладнаний раковиною та туалетом.

Наступним чинником успішного старту для аптеки - це якісний сервіс. Він складається з кількох компонентів:

– кваліфікованість персоналу. Провізор повинен знати про препарати все, що потрібно клієнту, щоб правильно підібрати ліки.

– доброзичливість персоналу. Клієнт повинен відчувати себе комфортно в аптеці, тому важливо, щоб персонал був ввічливим і готовим допомогти.

– додаткові послуги. Аптека може запропонувати клієнтам додаткові послуги, наприклад, вимірювання тиску, безкоштовні консультації з лікарем тощо. Це допоможе завоювати довіру клієнтів і підвищити продажі.

Під час набору персоналу керівництво аптеки потрібно звертати увагу на те, щоб співробітники добре ладнали один з одним, могли працювати в команді та підтримувати один одного. Це важливо для створення сприятливого робочого клімату та підвищення ефективності роботи аптеки.[41]

Аптека буде використовувати фіксовану систему оплати праці, це забезпечує співробітникам стабільний дохід, що є важливим фактором для їхньої мотивації.

Мета роботи з персоналом аптеки – створити команду висококваліфікованих та мотивованих працівників, які будуть забезпечувати високий рівень обслуговування пацієнтів та успішний розвиток аптеки.

Для початку роботи буде достатньо п'яти чоловіків(табл. 3.1.), які будуть виконувати основну роботу для життєдіяльності аптеки.

Таблиця 3.1. – Витрати на виплату зарплати для співробітників аптеки.

Персонал	Заробітна плата на 1 співробітник (грн.)	Кількість співробітників	Заробітна плата Разом (грн.)
Директор	30000	1	30000
Фармацевт	18000	3	54000
Прибиральник приміщень	11000	1	11000
Витрати на виплату зарплати		5	95000

Джерело: побудовано автором на основі [38]

Для того, щоб забезпечити комфортне та якісне обслуговування відвідувачів аптеки, необхідно правильно облаштувати торгове приміщення. Це включає в себе придбання необхідного обладнання, меблів та інвентарю.

В таблиця 3.2. зображено обладнання з усім необхідним для обслуговування покупців. Тут є вітрини для розміщення товарів, прилавки для здійснення розрахунків, каси, а також зона для відпочинку персоналу.

Оптимально спланований торговий простір, у тому числі і обладнання, дозволить зробити обслуговування клієнтів максимально комфортним та ефективним.

Таблиця. 3.2. – Вартість стартового обладнання аптеки

Обладнання	Вартість, грн
Стелажі	60000
Скляні вітрини	65000
Фармацевтична холодильна шафа	35000
Рецептурні шафи	38000
Каса	27000
Стійка	15000
Комп'ютер	23000
Холодильник для персоналу	12000
Диван	13000
Шафа для персоналу	8000
Охоронна та протипожежна системи	22000
Стільці	15000
Стіл	7000
Разом	340000

Джерело: побудовано автором на основі [22]

Аптечне обладнання - це невід'ємна частина будь-якої аптеки. Воно допомагає забезпечити безперебійну роботу закладу та гарантує, що лікарські засоби зберігаються та відпускаються відповідно до вимог.[41]

Асортимент аптеки важливий фактор, який впливає на успіх роботи аптеки. Наприклад, якщо аптека розташована в спальному районі, де проживає багато людей похилого віку, то в її асортименті повинні бути представлені товари для людей похилого віку, такі як ліки для серцево-судинних захворювань, засоби для лікування опорно-рухового апарату, ортопедичні вироби. Якщо аптека розташована в центрі міста, де проживає багато молодих людей, то в її асортименті повинні бути представлені товари для молоді, такі як товари для самодогляду, засоби для особистої гігієни, спортивні товари.[42]

Правильно сформований асортимент аптеки дозволяє аптеці задовольнити потреби різних категорій покупців, забезпечити конкурентну перевагу та підвищити прибуток.

Таблиця 3.3. – Вартість стартового асортименту аптеки

Товар	Вартість
Лікарські засоби	400000
Косметичні препарати	150000
Продукція для діабетиків та схуднення	150000
Товари для малюків	75000
Гігієнічні засоби	60000
Разом	835000

Джерело: побудовано автором на основі [48]

Реклама в аптечному бізнесі є важливим інструментом для підвищення обізнаності про аптеку та її продукти та послуги. Вона може допомогти залучити нових клієнтів, збільшити продажі та покращити репутацію аптеки.

Витрати на рекламу в аптечному бізнесі в середньому становить 25000 грн. Загалом, реклама в засобах масової інформації є найдорожчою, а реклама в Інтернеті та на місці продажу є менш дорогими.

Найпопулярніші види реклами для аптечного бізнесу:

– реклама в інтернеті. Цей вид реклами є одним з найефективніших та найдоступніших. Ви можете рекламувати свою аптеку на таких платформах, як Google, Facebook, Instagram та YouTube.

– реклама в місцевих ЗМІ. Цей вид реклами є хорошим способом охопити місцеву аудиторію. Ви можете розмістити рекламу в газетах, журналах та на радіо.

– реклама на зовнішніх носіях. Цей вид реклами є хорошим способом привернути увагу людей, які перебувають на вулиці. Ви можете розмістити рекламу на білбордах, щитах та в громадському транспорті.[30]

Реклама в аптечному бізнесі може бути ефективним способом досягти ваших маркетингових цілей. Однак важливо вибрати правильні канали реклами та розробити ефективні маркетингові повідомлення, щоб отримати максимальний результат.

Аптечний бізнес є складним і конкурентним. Аптеки стикаються з низкою ризиків, які можуть призвести до втрат, збитків і навіть банкрутства.

Таблиця 3.4. – Ризики в аптечному бізнесі

Ризик	Ймовірність настання	Сила впливу	Міра реагування
Фінансові ризики	Середнє	Висока	- мати достатній запас готівки - укласти страхові договори - стежити за своїми витратами.
Ризики регулювання	Висока	Висока	- уважно стежити за змінами в законодавстві та нормативних актах, - консультуватися з юристами та експертами з регулювання.
Ризики безпеки	Середнє	Висока	- впроваджувати системи безпеки - проводити навчання персоналу - уважно стежити за майном аптеки.

Продовження таблиці 3.4

1	2	3	4
Ризики репутації	Висока	Висока	- дотримуючись високих стандартів обслуговування, працюючи над покращенням клієнтської репутації - реагуючи швидко на будь-які негативні події.

Джерело: побудовано автором на основі [13]

Аптеки, які вживають заходів для зменшення або усунення ризиків, з якими вони стикаються, можуть підвищити свої шанси на успіх у довгостроковій перспективі.

Стартові інвестиції з розрахунку на одну аптеку:

- Оренда приміщення (за 3 місяці) – 180 000 грн.
- Ліцензія та реєстрація діяльності — 6 000 грн.
- Заробітна плата персоналу (за 3 місяці) – 285 000 грн.
- Обладнання – 340 000 грн.
- Продукція – 835 000 грн.
- Реклама – 25 000 грн.

Разом: 1 671 000 гривень.

До щомісячних витрат у бізнес-плані відносяться:

- орендна плата за приміщення + комунальні платежі – 70 000 грн.
- заробітна плата персоналу – 95 000 грн.
- податкові та соціальні відрахування – 28 500 грн.
- продукція – 350 000 грн.
- реклама та просування – 25 000 грн.

Разом: 568 500 гривень.

У перші три місяці роботи щомісячний виторг торгової точки становитиме приблизно 500 000 гривень. Це середній показник для аптек України.

У наступні місяці передбачено поступове збільшення рівня продажу. Приріст виручки від продажів до початкової виручки складе:

У 4 місяці – 1%

У 5 місяці – 2%

У 6 місяці – 3%

Таким чином, починаючи з 7 місяця функціонування аптеки, щомісячна виручка торгової точки становитиме приблизно 650 000 гривень, що відповідає мінімальному середньо-ринковому рівню виторгу аптекних супермаркетів м. Києва.

За вихідними даними плану, стартові інвестиції в відкриття аптеки складають 1 671 000 гривень. Щомісячні витрати на утримання аптеки становлять 568 500 гривень. Щомісячний виторг аптеки в перші три місяці роботи становитиме 500 000 гривень.

Щоб покрити щомісячні витрати, аптека повинна отримувати щомісячний прибуток у розмірі $568\,500 - 500\,000 = 68\,500$ гривень.

Тобто, щоб покрити стартові інвестиції, аптека повинна працювати $1\,671\,000 / 68\,500 = 24,2$ місяця.

Округляючи, термін окупності аптеки становить 25 місяців (близько 2 років).

Однак, передбачається поступове збільшення рівня продажів до середньо-ринковому рівню виторгу в м. Києві. У 7 місяці виручка від продажів становитиме 650 000 гривень, що дозволить аптеки отримувати щомісячний прибуток у розмірі $650\,000 - 568\,500 = 81\,500$ гривень.

Тобто, якщо аптека зможе досягти прогнозованого рівня продажів, то термін її окупності складе $1\,671\,000 / 81\,500 = 19,9$ місяця.

Округляючи, термін окупності аптеки в цьому випадку становить 20 місяців (близько 1,6 року).

Таким чином, реальний термін окупності аптеки може бути як 25 місяців, так і 20 місяців. Це залежить від того, чи зможе аптека досягти прогнозованого рівня продажів.

Отже, відкрити аптеку досить непросто і витратно, до того ж, краще відкривати цілу мережу аптек. Завдяки можливостям, які має Корпорація цей бізнес має всі можливості бути дуже успішним та вигідним.

Згідно з напрямком продажу аптеки, діяльність за проектом була поділена на три зони доходу.

Основним джерелом доходу аптеки є реалізація лікарських засобів. Це препарати, які призначені для лікування та профілактики захворювань. Від цієї зони залежить прибутковість аптеки та її рентабельність.

До парафармацевтичної продукції відносяться товари, які є лікарськими засобами, але можуть використовуватися як допоміжні засоби на лікування чи профілактики захворювань. До них відносяться БАДи, медичні вироби, косметика, засоби гігієни, засоби догляду за дітьми та свійськими тваринами тощо.

Супутні товари - це товари, які мають прямого відношення до здоров'я, але можуть бути затребувані покупцями в аптеці. До них відносяться продукти харчування, напої, товари для дому, сувеніри тощо.

Реалізація всіх товарів «аптечного кошика» аптеки розпочнеться з моменту відкриття аптеки. Це означає, що аптека пропонуватиме покупцям весь спектр товарів, що входять до складу аптечного кошика.

ВИСНОВКИ

У ході дослідження було розкрито теоретичну сутність розвитку менеджменту в сучасних умовах та визначено необхідність використання інформаційних технологій в менеджменті організацій. Теоретична сутність розвитку менеджменту в сучасних умовах полягає в тому, що він є складним, багатограним процесом, який охоплює всі сфери діяльності організації.

В умовах глобалізації та інформаційної революції організації повинні бути здатні швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища та інноваційно розвиватися. Для цього вони повинні мати ефективну систему управління, яка буде ґрунтуватися на сучасних теоріях і методах управління.

Одним з основних завдань розвитку менеджменту в сучасних умовах є формування у керівників організацій необхідних знань і навичок для ефективного управління в умовах мінливого середовища. Для цього необхідно впроваджувати в систему освіти нові навчальні програми, які будуть готувати фахівців з менеджменту до роботи в сучасних умовах.

Таким чином, теоретична сутність розвитку менеджменту в сучасних умовах полягає в тому, що він перетворюється на науку, яка ґрунтується на знаннях про закономірності функціонування і розвитку організацій, а також на практичному досвіді успішного управління. Цей розвиток обумовлений такими факторами, як глобалізація економіки, інформаційна революція та зміни в соціальних цінностях.

Інформаційні технології відіграють все більш важливу роль у менеджменті організацій. Вони можуть використовуватися для підвищення ефективності, продуктивності та прийняття рішень.

Важливо зазначити, що використання інформаційних технологій у менеджменті організацій вимагає ретельного планування та впровадження. Менеджери повинні розуміти, як інформаційні технології можуть бути використані для підвищення ефективності, продуктивності та прийняття рішень в

їхній організації. Вони також повинні забезпечити, щоб інформаційні технології були належним чином підтримувані та адміністровані.

Загалом, інформаційні технології є цінним інструментом для менеджерів. Вони можуть допомогти організаціям підвищити ефективність, продуктивність та прийняття рішень, що може призвести до конкурентних переваг.

Українська фармацевтична компанія «Артеріум» була заснована в 2005 році. Продукція ТМ «Артеріум» – це широкий спектр лікарських засобів та дієтичних добавок, які виробляють два українських підприємства: «Київмедпрепарат» і «Галичфарм».

Корпорація «Артеріум» — це середнє підприємство, де на кінець 2022 року працювало 314 людей. На підприємстві більшість працівників - жінки, чоловіків лише близько 40%. Підприємство має молодий колектив. Більше половини працівників відносяться до вікової групи молодь та люди середнього віку. Це означає, що підприємство має потенціал для розвитку та зростання, оскільки працівники цієї вікової групи мають високу мотивацію та енергію.

У 2022 році фінансовий стан Корпорації «Артеріум» покращився. Активи компанії зросли, а власний капітал збільшився. Це означає, що у компанії більше грошей і майна, а також вона стала більш незалежною від кредиторів. Однак, основний капітал компанії зменшився, а запаси також скоротилися. Крім того, поточні зобов'язання компанії збільшилися. Це означає, що у компанії більше короткострокових боргів, які вона повинна сплатити в найближчій час. Чистий прибуток компанії зріс, що є хорошим результатом, особливо зважаючи на повномасштабне вторгнення в Україну, яка призвела до загального зменшення попиту на товари компанії.

В цілому, фінансовий стан Корпорації «Артеріум» є задовільним. Однак, керівництву компанії необхідно звернути увагу на деякі негативні показники, такі як зменшення основних засобів та запасів, збільшення поточних зобов'язань, а також зменшення доходу від реалізації товарів та послуг та збільшення собівартості реалізованих послуг.

Нами було запропоновано впровадження у маркетинговий відділ фахівця з закупівель. Це дозволить покращити ефективність закупівельного процесу, заощадити гроші для компанії, підвищити якість закупаваних товарів та послуг, налагодити відносини з постачальниками. У сучасному світі, коли фармацевтична галузь є все більш конкурентоспроможною, роль закупівельника стає ще більш важливою. Закупівельник, який має глибокі знання фармацевтичної галузі та навички ефективного управління закупівлями, може зробити значний внесок у успіх фармацевтичної компанії.

Відкриття своєї мережі аптек корпорацією «Артеріум» має низку переваг перед конкурентами. Досліджувана компанія має повний контроль над усіма етапами виробництва ліків, від закупівлі сировини до логістики, значну виробничу потужність, що дозволяє їй отримувати знижки від постачальників сировини та інших витратних матеріалів ТА стратегічне планування.

Звичайно, Корпорація «Артеріум» не може встановлювати ціни на свої ліки занадто низько, щоб не втратити прибуток. Однак, вона має можливість пропонувати нижчі ціни, ніж конкуренти, які купують ліки у сторонніх виробників. Це може призвести до збільшення частки ринку Корпорації «Артеріум» і зменшення частки ринку конкурентів.

У випадку з аптекою, що належить досліджуваній корпорації, ці переваги можуть бути ще більш значними. Корпорація може запропонувати більш широкий асортимент товарів, ніж окрема аптека, оскільки має доступ до більшої кількості постачальників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бараш Ю.С. Менеджмент: навч. посібник: у 2-х ч. Ч. 2. Дніпропетр. нац. ун-т залізн. трансп. ім. акад. В. Лазаряна. Дніпро: ДНУЗТ. 2016. 87 с.
2. Баюра Д. О. Корпоративне управління як об'єкт наукового дослідження. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. 2008. Вип. 99-100. С. 60-63. – URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKNU_Ekon_2008_99-100_21.
3. Баюра Д.О. Система корпоративного управління в Україні - стан та перспективи розвитку: монографія. Київ: Видавничо-поліграфічний центр «Київський університет», 2009. 288 с.
4. Блакита Г.М., Чорна Л.О., Коваленко О.О., Чорна Н.Ю., Зачоса О.Д., Петровська А.В. Моделювання стратегічних карт розвитку організації: монографія. Вінниця: ВТЕІ. 2012. 312с.
5. Бочко О.Ю., Кузяк В.В., Стасюк Н.Р. Концепція управління розвитком сільськогосподарських підприємств: теоретичні підходи. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2020. № 3. С. 258-261
6. Гордієнко Л.П. Стратегічний аналіз. Київ. Алерта, 2011. 520 с.
7. Громовик Б.П. Методологічні аспекти управління інтегрованими потоковими процесами у фармацевтичній галузі. Фармацевтичний журнал. 2003. вип. 3. с. 3–11.
8. Громовик. Б.П. Менеджмент і маркетинг у фармації: підручник/ Б.П. Громовик, Г.Д. Гасюк, О.Р. Левицька; за ред.. д-ра фарм. наук, проф. Б.П. Громовика. Київ. Медицина, 2008. С. 315-329.
9. Довгань Л. Є. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ Центр учбової літератури, 2011. 440 с.
10. Довгань Л.Є., Пастухова В.В., Савчук Л.М. Корпоративне управління : Навчальний посібник. Київ. Кондор, 2007. 180 с.
11. Енциклопедія корпоративного управління / Наук. ред. І.К. Бондар. – К., 2006. Т. 2.

12.Задихайло Д.В. Корпоративне управління: Навч. посібник. Харків. Еспада, 2003. 688 с.

13.Запша Г.М., Дідур Г.І., Рошін І.Г. Теоретико-методологічне забезпечення сучасного менеджменту. Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. 2021. № 25. С. 4-15

14.Захаркіна Л. С. Формування стратегії інноваційного розвитку машинобудівного підприємства (матричний підхід). Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики: збірник наукових праць. 2011. №1 (13). С. 66–78.

15.Калиніченко Ю. Стратегічний розвиток підприємства: теоретичні та практичні аспекти. Галицький економічний вісник. 2010. №4(29). с.106-115

16.Кальніцька, М. О. Вплив організаційної культури на інноваційний потенціал підприємства [Текст]. Вісник Дніпропетровського університету. Серія: Менеджмент інновацій. 2015. Вип. 5. С. 60 – 71.

17.Капаруліна І.М. Розвиток підприємства: концепція і технологія дослідження. Монографія. Київ. Центр учбової літератури, 2014. 432 с.

18.Карпенко Ю.В., Пенюва А.І. Теоретичні підходи до визначення поняття операційного менеджменту. Вісник соціально-економічних досліджень. 2020. № 3-4. С. 88-98.

19.Кобець Д.Л. Теоретичні підходи до виявлення та вибору стратегічних альтернатив

20.Коваленко О.О. Методологія створення мережевого інформаційного середовища управління діяльністю та розвитком організації: монографія. Вінниця: РВВ ВНАУ, 2009. 230 с.

21.Ковтун О.І. Стратегії підприємства: монографія. Львів: Видавництво Львівської комерційної академії, 2008. 424 с.

22.Комплексний підхід до оцінки ефективності управління підприємством / Квятковська Л. А., Воробйова Л. Д. // Вісник НТУ «ХП». Серія: Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства. Харків. НТУ «ХП». 2013. № 50(1023). С. 67–75.

23. Корпоративне управління в Україні: процеси формування та розвитку: монографія / за наук. ред. д.е.н., проф. н. А. Хрущ. Київ. Кафедра, 2012. 300 с.

24. Костецький В. В. Формування стратегії антикризового управління підприємством. Економічний аналіз: зб. наук. праць каф. екон. аналізу і статистики Терноп. нац. екон. ун-ту. Тернопіль, 2011. Вип. 8, ч. 2. С. 208-211.

25. Костевич Н.О., Чепурна О.В. Методи обґрунтування управлінських рішень у системі менеджменту виробничого підприємства. Формування ринкових відносин в Україні. 2013. № 3. С. 167-170.

26. Лігоненко Л.О. Розвиток підприємства: відмінні характеристики та типологія / Scientific Journal «ScienceRise» Том 5. №3(10). 2015. С. 57 – 61.

27. Маркіна І.А., Гусаренко М.О. Формування системи виробничого менеджменту на підприємстві в умовах ринку. Економічний форум. 2015. № 4. С. 268-276.

28. Мельник Ю.М. Сценарний підхід впровадження стратегії розвитку в промисловості. Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка. 2018. Т. 23, Вип. 3. С. 30-38.

29. Михайленко О.В., Ременюк Б.О. Формування стратегії розвитку підприємства. Бізнес-навігатор. 2018. Вип. 3-2. С. 34-39.

30. Михайловська О. В. Операційний менеджмент: навчальний посібник для самостійного вивчення дисципліни. К.: Кондор, 2008. 550 с.

31. Мінькова О.Г., Качаненко Є.А., Берестнев Д.В. Застосування моделей поєднання галузей у стратегічному управлінні підприємством. Агросвіт. 2018. № 19. С. 11-23.

32. Мнушко З. М. Менеджмент та маркетинг у фармації. Ч. II. Маркетинг у фармації: підручн. для студ. ВНЗ. за ред. З.М. Мнушко. – Харків. НФаУ: Золоті сторінки, 2010. 512 с.

33. Напрями розвитку сучасного менеджменту: проблеми та рішення: монографія / за заг. ред. Л. М. Варави ; Криворіз. нац. ун-т. Кр. Ріг : ФОП Чернявський Д. О., 2015. 417 с.

34.Посилкіна О.В. Шляхи реалізації інноваційної моделі розвитку фармацевтичної галузі України. Вчені записки Харківського інституту управління науковими журналами. 2013. вип. 34. с. 127–140.

35.Посилкіна о.в., горбунова О.Ю., Новицька Ю.Є. дослідження сучасних трендів дистриб'юції та управління запасами у фармації. Управління, економіка та забезпечення якості в фармації. 2012. вип. 5(25). с. 56–61.

36.Посилкіна О.В., сагайдак-нікітюк р.в., загорій г.в. логістичний менеджмент фармацевтичного виробництва : монографія. Харків : золоті сторінки, 2011. 772 с

37.Прийма Л.Р. Розвиток підприємства: теоретичні аспекти Науковий вісник Херсонського державного університету. 2016. Вип.18. ч.2. С.74 – 77.

38.Редченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі: навч.пос. 2-ге видання. Львів. «Новий світ – 2000», 2003. 272 с.

39.Редькін О. С. Сучасні стратегії та технології корпоративного управління Львів. Евен, 2004. 216 с.

40.Розвиток підприємства. Бізнес-навігатор. 2017. Вип. 4-1. С. 146-150.

41.Суть організації управлінської праці [Електронний ресурс]. URL: <http://Hbrary.if.ua/book/3/430.html>.

42.Сучасні концепції менеджменту: Навч. посібник. За. ред. д-ра екон. наук, проф. Л.І. Федулової. К.: Центр учбової літератури, 2007. 536 с.

43.Теоретичні та прикладні аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємств [Текст]: колективна монографія у 4 т. / за ред. О.А. Паршиної. – Донецьк. Герда, 2013. Т.4. 325 с.

44.Уткіна Ю. М. Тупікова О.Г. Стратегічні напрямки підвищення ефективності діяльності підприємств у сучасних умовах господарювання. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2018. № 64. С. 94-101.

45.Фінансова звітність корпорації Артеріум Режим доступу: www.arterium.ua/financial-reports

46.Характеристика структур управління. URL: www.library.if.ua.

47.Шашко В.О., Ящишина Ю.М. Менеджмент процесу реорганізації виробничої інфраструктури промислового підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки. 2017. Вип. 22(2). С. 44-49

48.Щемельова А. В. Підходи до оцінювання ефективності стратегії URL: http://probl-economy.kpi.ua/pdf/2012_16.pdf.

49.Mechanism of Sustainable Development of Economic Systems Formation [Text]: collective monograph. – Nürnberg: Verlag SWG imex Gmbh, 2014. – Vol. 2. – 392 p.

50.Monks A. Corporate Governance, Third Edition. London. Blackwell Publishing, 2007. 285 p.