

Державний торговельно-економічний університет

Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Управління стратегічним розвитком підприємства»

(за матеріалами ТОВ «ПАНАСАМІ ТРЕЙДІНГ УКРАЇНА», м.Київ)

Студента 5 курсу 2 групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньої програми
«Управління бізнесом»
першого (бакалаврського)
рівня

Бондара Володимира
Сергійовича

Науковий керівник:
кандидат технічних наук,
доцент

Безус Алла
Миколаївна

Гарант освітньої програми:
кандидат економічних наук,
доцент

Підкамінний Ігор
Миколайович

Київ 2023

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	5
1.1. Сутність та значення управління стратегічним потенціалом на підприємстві....	5
1.2. Методичні підходи до управління стратегічним потенціалом на підприємстві.	6
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ПАНАСАМІ ТРЕЙДІНГ»	13
2.1. Аналіз потенціалу підприємства.....	13
2.2. Оцінка ефективності управління стратегічним потенціалом підприємства.....	17
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ПАНАСАМІ ТРЕЙДІНГ»	25
3.1. Обґрунтування заходів підвищення стратегічного потенціалу підприємства....	25
3.2. Ефективність реалізації заходів підвищення стратегічного потенціалу підприємства.....	29
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	32
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	34
ДОДАТКИ	40

ВСТУП

Актуальність дослідження. Під стратегічним потенціалом варто розуміти сукупність обмежених наявних ресурсів та компетенцій підприємства з досягнення глобальних та стратегічних цілей в майбутньому з урахуванням відповідних умов зовнішнього середовища. Під впливом об'єктивних причин, а саме: глобалізації бізнесу, посилення вимогливості та компетенції споживачів; змін споживчих переваг, насичення ринків, зниження їхньої ділової активності; підвищення значущості фактора часу в конкуренції, досягнення тривалого успіху підприємством на ринку ускладнюється. Саме тому актуальність обраної теми випускної кваліфікаційної роботи є очевидною в наші дні.

Визначником тривалості підприємницького успіху є стратегічний потенціал підприємства. У зв'язку з цим набуває актуальності проблема управління зазначеним потенціалом, тобто процес його формування та реалізації. У сучасній економічній літературі досить часто розглядаються проблеми, пов'язані із визначенням сутності, елементів стратегічного потенціалу та здійснення управління ним.

Дослідженню цих питань присвячено праці таких науковців: О.В. Березін, В.Н. Гавва, В.Б. Горбань, Л.Ю. Гордієнко, Е.А. Лапін, В.Д. Маркова, І.П. Отенко, В.В. Пастухова, О.А. Пробоїв, О.А. Сущенко, Р.В. Фешур, Л.С. Шеховцева, Є.В. Швець та інші.

Метою написання випускної кваліфікаційної роботи є дослідження, вивчення та аналіз стратегічного потенціалу підприємства та розробка шляхів удосконалення.

В ході написання випускної кваліфікаційної роботи постає до виконання ряд таких завдань:

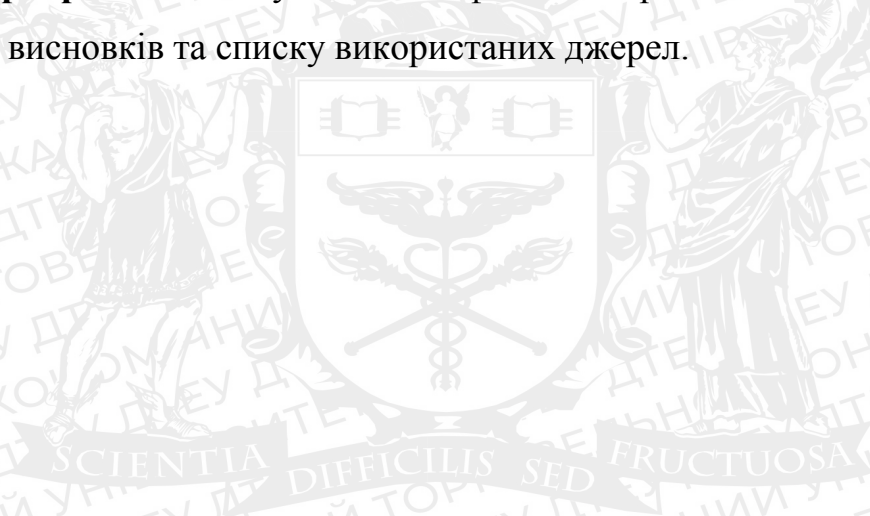
- Вивчити теоретичні основи управління стратегічним потенціалом підприємства;
- проаналізувати потенціал дослідженого підприємства;
- оцінити ефективність управління стратегічним потенціалом підприємства;

- обґрунтувати заходи підвищення стратегічного потенціалу досліджуваного підприємства;
- визначити ефективність реалізації заходів підвищення стратегічного потенціалу підприємства.

Об'єктом написання роботи є процес управління стратегічним потенціалом підприємства.

Предметом написання випускної кваліфікаційної роботи є теоретичні та методичні підходи до управління стратегічним потенціалом підприємства.

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел.



РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та значення управління стратегічним потенціалом на підприємстві

В сучасних умовах господарювання досить багато умов вимагають від підприємств своєчасної реакції на зміни, які відбуваються у зовнішньому середовищі. Мінливість зовнішнього середовища обумовлює необхідність використання стратегічного підходу в управлінні [29].

В сучасній науковій літературі значна увага приділяється стратегічному менеджменту Немцов В.Д., Володькіна М.В., Забелін П.В., Смирнов М.М., Майдебура Є.В., Маркова В.Д., Редченко К.І., Садєков А.А., Соловійов В.С., Тренєв М.М., Уткін Е.А., Шершньова З.Є. та багато інших вчених [28].

«Зовнішня конкурентна перевага базується на визначних якостях товару, які створюють цінність для покупця за рахунок або скорочення витрат, або підвищення ефективності. Зовнішня конкурентна перевага збільшує «ринкову силу» фірми, оскільки вона (фірма) може примусити ринок приймати ціну продажів вищу, ніж у пріоритетного конкурента, який не забезпечує відповідної якості» [3].

«Більшість учених із даної проблематики пропонують об'єднати в одне поняття «конкурентоздатність товару» та «конкурентоздатності організації». Дане твердження буде не зовсім вірним, тому що покупець не завжди знає, якому виробнику належить даний товар, а навіть якщо й знає назву фірми, то вона не завжди про щось говорить» [21].

Суб'єкти підприємництва в умовах реалізації політики багатонаправленості та їх перетворень стають однією з найважливіших ланок національної економіки України. В сучасних умовах конкурентного економічного середовища максимальні можливості промислового підприємства визначаються не максимальними можливостями випуску продукції, а спроможностями підприємства передбачати

потенціальні зміни макро- і мікросередовища та його готовністю гнучко реагувати на ці зміни.

Саме з цією метою в літературі використовується термін стратегічний потенціал підприємства, під яким розуміють сукупність наявних ресурсів та можливостей для розробки та реалізації стратегії підприємства.

Саме в такій ситуації акцент робиться на ресурсах, потрібних для розробки та реалізації стратегії підприємства, але в сучасних умовах цей підхід не дозволяє повністю удосконалити структуру стратегічного потенціалу компаній [9].

Головними складовими стратегічного потенціалу підприємства, які визначають його потенційні можливості, є [6]:

- Спроможність до ефективного використання інвестиційних можливостей щодо розвитку ресурсного потенціалу.
- Спроможність до проведення макроекономічного аналізу ситуації в країні та регіоні діяльності.
- Спроможність до забезпечення стійкості підприємства до негативних змін у зовнішньому середовищі функціонування за рахунок розробки та реалізації ефективних захисних стратегій.
- Спроможність до прогнозування змін в обсязі та структурі споживчого попиту.
- Спроможність до аналізу та прогнозування кон'юнктури ринків ресурсів та капіталу, розробки та реалізації ефективних стратегій взаємодії з ринками для залучення необхідних ресурсів.

1.2. Методичні підходи до управління стратегічним потенціалом на підприємстві

Стратегічний потенціал підприємства є головною інтегрованою й повною характеристикою його розвитку. Управління розвитком підприємства припускає

потребу розроблення й впровадження інтегрованої системи управління, основою якої є система аналізу й оцінювання потенціалу, процесів його зміни [16].

З цією метою використовують різноманітні методики аналізу стратегічного потенціалу підприємства, які є вагомими, але все ж не досконалими на наш погляд.

«Стратегічний потенціал підприємства розглядається як взаємопов'язана сукупність ресурсів, які знаходяться в його розпорядженні та мають вирішальне значення для досягнення стратегічних цілей, оцінки можливих меж функціонування у майбутньому, виходячи з прогнозованих умов зовнішнього середовища» [19].

Персонал є основою функціонування будь-якого підприємства. Саме персонал, будучи невичерпним резервом підвищення ефективності діяльності підприємства, визначає напрями подальшого розвитку та умови формування конкурентних переваг підприємства і є основою формування його стратегічного потенціалу.

Таким чином успішна діяльність підприємства значною мірою залежить від можливостей своєчасного формування та ефективного використання персоналу. Усі напрями формування підприємства потребують активної взаємодії підприємства із суб'єктами ринку праці.

Удосконалення стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності торговельного підприємства має бути зорієнтовано на те, що життєздатність та рівень ефективності функціонування підприємства перебуває у цілковитій залежності від того, наскільки глибоко його керівництво усвідомило роль маркетингу у розвитку сучасного торговельного підприємства.

Для вирішення проблеми формування збалансованого стратегічного потенціалу промислового підприємства необхідна методологія, що відображає три базові процеси:

- синтез структури стратегічного потенціалу підприємства, що дає можливість визначити не тільки основні складові стратегічного потенціалу підприємства, але і з'ясувати показники-індикатори, за якими можливо виміряти фактичний стан стратегічного потенціалу підприємства;

- діагностика фактичного стану стратегічного потенціалу підприємства;
- прогноз можливих тенденцій структурних змін стратегічного потенціалу підприємства.

«Оцінка перспективних можливостей розвитку внутрішнього потенціалу компанії передбачає проведення певного об'єму роботи» [8]:

- 1 етап – формування системи показників (елементів стратегічного потенціалу), що обумовлюють внутрішні перспективи зростання конкурентного статусу підприємства як у стабільних, так і у нестійких економічних умовах, що склалися в країні.
- 2 етап – оцінка можливостей розвитку окремих елементів стратегічного потенціалу (наприклад, може використовуватися метод балів).
- 3 етап – визначення значущості окремих елементів стратегічного потенціалу для розвитку підприємства в цілому.
- 4 етап – узагальнення індивідуальних оцінок перспектив розвитку внутрішнього потенціалу [8].

Стратегічний аналіз внутрішнього середовища підприємства, залежно від конкретної ситуації, може бути унікальним.

З огляду на системний підхід до аналізу потенціалу підприємницької діяльності і відповідності структури аналізу стратегічного потенціалу підприємства структурі розроблюваної для нього стратегії, доцільною вважається така структура:

- аналіз окремих видів бізнесу підприємницької організації;
- аналіз функціональних підсистем організації;
- аналіз структурних підрозділів організації;
- аналіз усіх бізнес-процесів організації [4].

Завдяки глобалізації ринку українські підприємства мають нагоду застосовувати нові методи ведення бізнесу, в тому числі й маркетингові. У той же

час на сьогодні не існує єдиної загально визнаної концепції маркетингу, а різних визначень поняття «маркетинг» налічується близько півтори тисячі [25].

Необхідність маркетингу для окремого підприємства й економіки у цілому полягає в наступному. Організації та фахівці повинні продукувати товари, ідеї, послуги, щоб існувати і розвиватися.

Продаж цих продуктів потрібен для отримання прибутку та інновацій, для функціонування економіки і суспільства в цілому. Саме маркетинг визначає весь шлях товару від виробника до споживача, а також забезпечує зворотний зв'язок, що робить даний процес у декілька разів ефективнішим. Маркетинг стверджує: у досягненні своїх цілей організація повинна прагнути задовольнити потреби споживачів своїх ідей, товарів, послуг. Задоволення споживача – головний орієнтир концепції маркетингу [32].

«За для ефективного формування стратегічного потенціалу в умовах нестійкого зовнішнього середовища потрібно приділити увагу наступним факторам [32]:

- політичним факторам;
- ринковим факторам, аналіз яких дозволяє керівництву підприємства уточнити стратегію та зміцнити позиції на ринку;
- факторам конкуренції, для здійснення постійного контролю з боку підприємства за діями конкурентів;
- соціальним факторам, що включають такі показники, як зміна суспільних цінностей, відносини, сподівання й інтереси;
- державним факторам. Держава встановлює систему нормативних актів, що регулює діяльність суб'єктів ринку» [9].

Аналіз факторів, які впливають на формування стратегічного потенціалу підприємства дозволяє сформулювати перелік загроз, які можуть вплинути на діяльність підприємства в цілому.

Потенційні можливості підприємства за найбільш ефективного використання ресурсів характеризують стратегічний потенціал підприємства.

Стратегічне управління будь-яким підприємством у ринковому середовищі зосереджується на правильному визначенні певних позицій підприємства на ринку, показників його господарсько-фінансової діяльності.

В сучасних умовах адекватність прийнятої стратегії розвитку бізнесу або території стратегічним цілям залежить від результатів стратегічного аналізу. Стратегічний аналіз формує інформаційну базу для прийняття рішення, але його методи залежать від складності внутрішнього та зовнішнього середовища господарської системи. Система методів стратегічного аналізу та інформаційне коло джерел залежать від економічних відносин в регіоні та традиційної чи інноваційної спрямованості потенціалу підприємства.

Необхідність стратегічного планування для підприємства зумовлена вимогами адаптації внутрішнього середовища підприємства до зовнішнього. Процес адаптації означає не повне підпорядкування і беззастережну залежність від зовнішнього середовища, а знаходження оптимального балансу між силами внутрішнього і зовнішнього середовища, тобто якнайкращих умов функціонування підприємства.

На рис. 1.1 зображено систему маркетингу в системі управління персоналом.

Система стратегічного планування забезпечує функцію розробки стратегічної орієнтації підприємств на базі аналізу та оцінки ринку і внутрішньофірмових ресурсів. У межах системи реалізації передбачена конкретизація або підготовка до здійснення всіх завдань і заходів, намічених у системі планування.

Здійснюється перевірка їх ефективності. Третій складник моделі – стратегічна система контролю – гарантує критичну оцінку наявної стратегії підприємства, щоб заздалегідь визначити ринкові загрози та пов'язані із цим зміни.

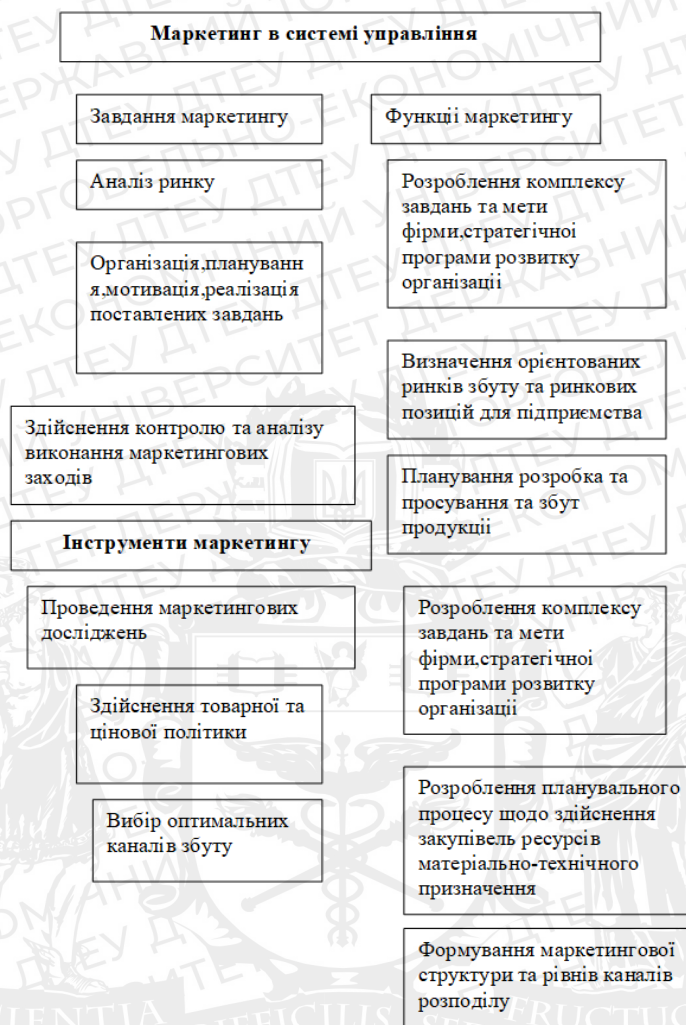


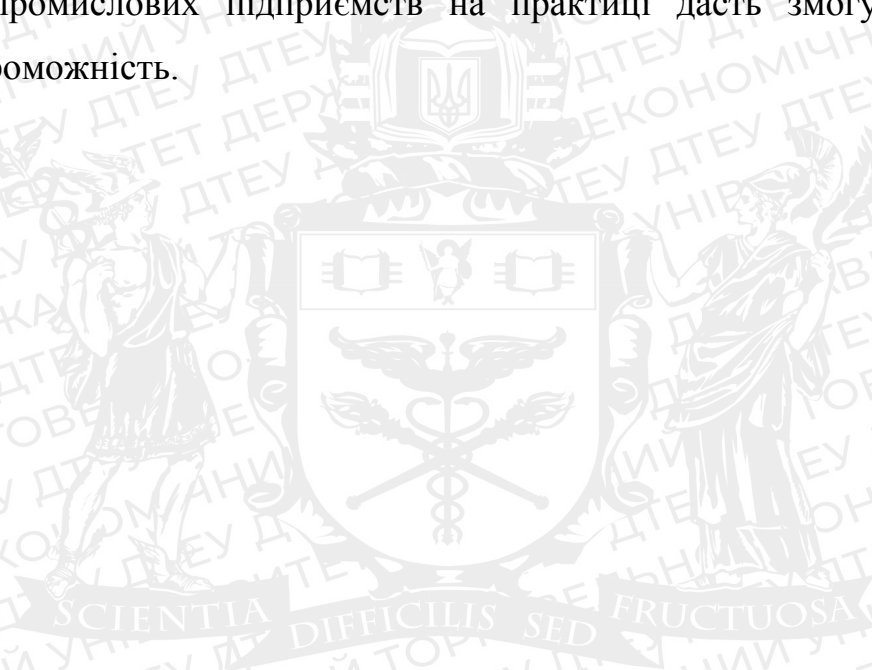
Рис. 1.1 Система маркетингу в системі управління персоналом

Джерело: [10]

В умовах невизначеності і непередбачуваності сучасної ринкової ситуації тривалі строки виконання рішень у певних створеннях і реалізацій стратегічного управління виробничо-господарським потенціалом промислової компанії вимагає значної уваги до контролю, а також забезпечення виконання та своєчасного перегляду раніше прийнятих рішень [12].

Отже, певне стратегічне управління потенціалом підприємства має досить важливу роль у розвитку господарсько-фінансової діяльності підприємства, що дає змогу суб'єкту господарювання поліпшити становище на ринку; випускати

продукцію, що задовольняє вимогам ринку за відносно низьких витрат; виявити обсяги збуту продукції (товарів, робіт, послуг) із позиції саме беззбитковості; визначити резерви збільшення прибутку та забезпечити заходи по використанню виявлених резервів; ефективно використовувати ресурсний потенціал у коротко- і довгостроковому періодах. Застосування розроблених концептуальних і методологічних аспектів стратегічного управління виробничо-господарським потенціалом промислових підприємств на практиці дасть змогу підвищити їх конкурентоспроможність.



РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ПАНАСАМІ ТРЕЙДІНГ»

2.1. Аналіз потенціалу підприємства

Розглядаємо ефективність діяльності та розвитку підприємства ТОВ «ПАНАСАМІ ТРЕЙДІНГ». Товариство з обмеженою відповідальністю яке займається оптовою торгівлею твердим, рідким, газоподібним паливом і подібними продуктами [21].

Діяльність посередників у торгівлі паливом, рудами, металами та промисловими хімічними речовинами. Оптова торгівля хімічними продуктами. Неспеціалізована оптова торгівля [35].

Повне найменування юридичної особи
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ПАНАСАМІ ТРЕЙДІНГ
УКРАЇНА. Види діяльності досліджуваного підприємства [20]:

- Оптова торгівля твердим, рідким, газоподібним паливом і подібними продуктами;
- Діяльність посередників у торгівлі паливом, рудами, металами та промисловими хімічними речовинами;
- Оптова торгівля хімічними продуктами;
- Неспеціалізована оптова торгівля;
- Роздрібна торгівля паливом.

Зробивши розрахунки, провівши аналіз, хочеться зупинити увагу на динаміці таких показників фінансового-господарської діяльності як собівартість реалізації послуг, чистий прибуток та рентабельності підприємства.

Собівартість реалізованих товарів та послуг підприємства ТОВ «ПАНАСАМІ ТРЕЙДІНГ» зображена на рисунку 2.1.

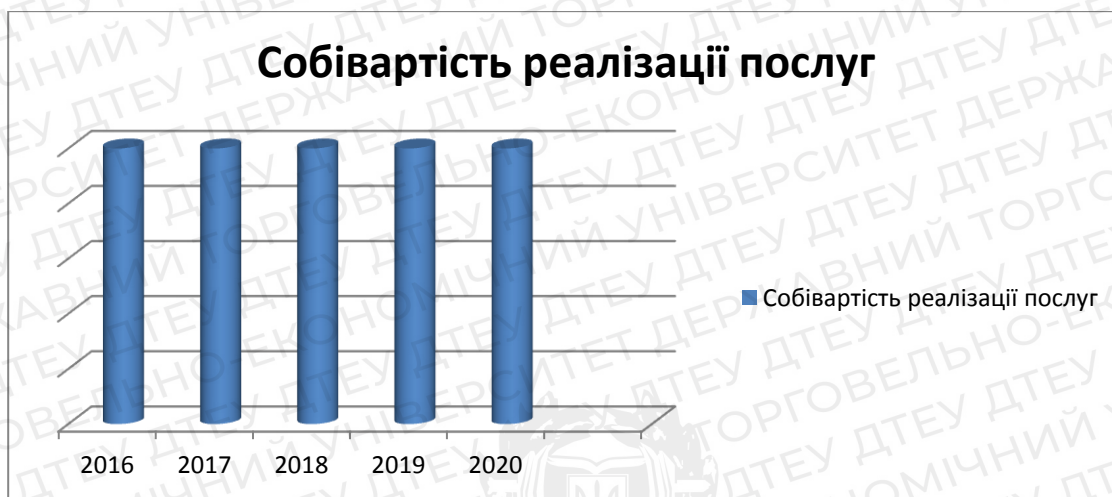


Рис. 2.1 Динаміка собівартості за 2016-2020 рр.

Джерело: сформовано за даними підприємства

З графіка вище, можна зробити висновок, що собівартість має незначне коливання як до зростання так і до зменшення, що не впливає суттєво на діяльність підприємства [19].

Чистий прибуток – один з найважливіших показників фінансово-господарської діяльності підприємства. На рисунку 2.2 зображено його динаміку протягом останніх років (2016-2020 рр.) [3].

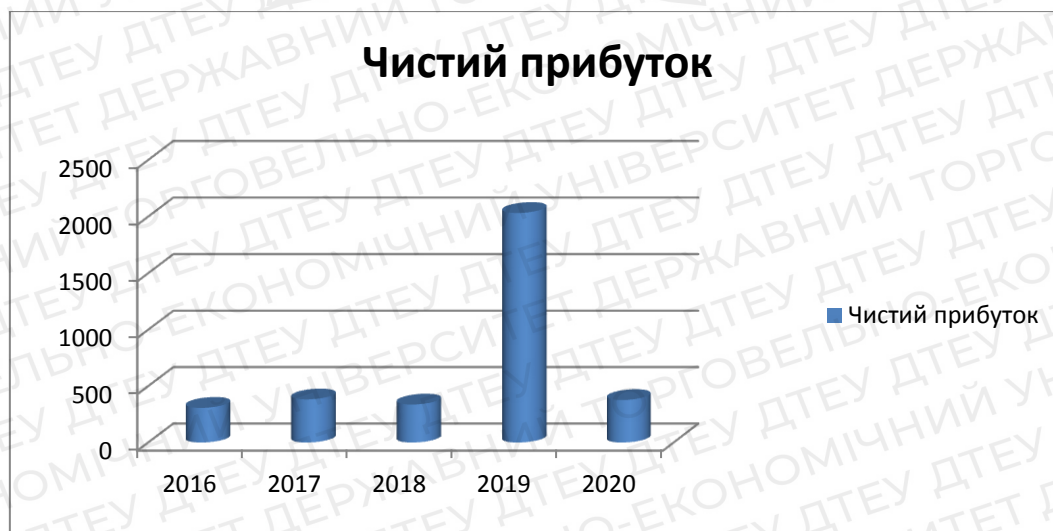


Рис. 2.2 Динаміка чистого прибутку за 2016-2020 рр.

Джерело: сформовано за даними підприємства

З графіка можемо зробити висновок про те, що чистий прибуток підприємства в 2019 році досягав найбільшого значення, а в 2020 році цей показник різко знизився [18].

Динаміка показників фінансово-господарської діяльності, платоспроможності і фінансової стійкості наведено в додатках.

Проаналізувавши активи досліджуваного підприємства, можна сказати, що в порівнянні з 2020 роком необоротні активи в 2016 році були менші в 5,2 рази, в 2017 році були менші на 20,91% ніж в 2020 році, в 2018 році – менші на 1617,5%, а в 2020 – на 107,29%. Оборотні активи в 2020 році також складали найбільше значення, більшим ніж в 2016 році на 499,36%, в 2017 році на 92,7%, в 2018 році мна 369,25%, в 2019 році на 24,08% [11].

Проаналізувавши структуру активів, можна зробити висновок, що найбільшу частку активів складають саме оборотні активи протягом всього досліджуваного періоду (2016 р. – 94,2%, 2017 р. – 86,5%, 2018 р. – 94,9%, 2019 р. – 84,3%, 2020 р. – 78,8%). Найменшу частку складають витрати майбутніх періодів протягом 2016-2020 рр.

Проаналізувавши пасиви досліджуваного підприємства, можна сказати, що в порівнянні з 2020 роком власний капітал в 2016 році були менші на 319,76%, в 2017 році були менші на 673,5% ніж в 2020 році, в 2018 році – менші на 299,55%, а в 2020 – на 180,21%. Довгострокові зобов'язання в 2020 році також складали найбільше значення, більшим ніж в 2016 році на 505,08%, в 2017 році на 124,1%, в 2018 році мна 181,98%, в 2019 році на 87,9%. Поточні зобов'язання в порівняння з 2020 роком мали як динаміку до зростання так і до спадання, а саме в 2016 році зменшились на 1737,26%, в 2017 році зменшились на 47,87%, в 2018 році також мала динаміку до зменшення на 26,87%, а в 2019 році зросли в порівняння з наступним роком на 1,5%.

Стосовно структури пасивів, то найбільшу частку займає власний капітал лише в 2016 р., а в 2017-2020 рр. найбільшу частку займають поточні зобов'язання: в 2017 р – 78,6%, в 2018 р. – 76,2%, в 2019 р. – 52%, 2020 р. – 52,9%.

Отже, в цьому питанні було проаналізовано економічний потенціал досліджуваного підприємства та зроблено висновок, що цей показник на досліджуваному підприємстві є на високому рівні, підприємств наращує показники економічного потенціалу.

Отже, проаналізувавши фінансовий стан досліджуваного підприємства, можна зробити висновок про те, що фінансовий стан досліджуваної компанії є досить на високому рівні, а це значить, що організація забезпечення формування операційного бюджету на підприємстві складена правильно, що сприяє його розвитку.

Проаналізувавши та дослідивши дане питання, можна стверджувати, що сутність певної оцінки фінансового стану досліджуваної компанії та підприємства розглядалося багатьма вченими, але не існує єдиного трактування поняття «фінансовий стан», адже дане поняття настільки широке, що не може охопити всі аспекти в одному визначенні. Висока необхідність та значення такої оцінки зумовлені потребою систематичного аналізу, а також потребою в поліпшенні використання фінансових ресурсів підприємств сфери послуг, а також пошуком у цій царині резервів зміцнення фінансової стабільності підприємства [7].

Завдяки комплексному вивченню і оцінці фінансового стану підприємства сфери послуг можна прогнозувати його подальшу діяльність, а також вчасно застосовувати заходи щодо зміни своєї фінансової стратегії та інших видів стратегій, покращити певні свої показники, а також визначити своє місце серед підприємств, що надають аналогічні послуги.

Позитивне планування подальшої діяльності будь-яких підприємств дозволить залучати інвесторів, розширювати свою діяльність та стимулювати інноваційні процеси [7].

Для підприємств сфери послуг як і для великих торговельних підприємств, досить важливим є забезпечення стабільності діяльності в майбутньому за допомогою використання комплексного підходу до його оцінки.

Використання комплексної оцінки надає змогу визначати які саме фактори позитивно чи негативно впливають на фінансовий стан, узагальнити кількісні і якісні показники фінансового стану і на їх основі зробити вірні та своєчасні висновки стосовно поточного стану підприємства сфери послуг і планування його можливостей на майбутнє, надає змогу ефективно оцінювати свої можливості відповідно до можливостей конкурента [12].

2.2. Оцінка ефективності управління стратегічним потенціалом підприємства

«Методика оцінки комплексної ефективності управління персоналом підприємства базується на методах економічного аналізу, експертних оцінках, бальному методі і теорії класифікації. Зміст оцінки комплексної ефективності управління персоналом підприємства полягає у такому» [26]:

1. «За допомогою методу експертних оцінок і кореляційного аналізу визначається перелік економічних, соціальних і організаційних показників, що характеризують кінцеві результати діяльності підприємства. Перелік таких показників встановлюється на основі вивчення нормативнозаконодавчих актів, матеріалів підприємства, форм і інструкцій для складання статистичної і оперативної звітності.
2. Задаються критерії досягнення визначених кінцевих результатів з найменшими витратами ресурсів і високою якістю товарів. Чисельні значення таких критеріїв визначаються з фінансових документів, форм статистичної і оперативної звітності і розраховуються у виді відсоткового відношення фактичного значення кінцевого результату до базисного».

«Комплексний показник ефективності визначається шляхом підсумовування часткових показників ефективності, що відображають кінцеві результати діяльності підприємства, використання ресурсів, соціальну діяльність і організаційну результативність праці персоналу підприємства»[13].

Часткові показники визначаються за результатами виконання економічних, соціальних і організаційних показників шляхом множення відсотків їхнього виконання на вагові коефіцієнти значимості функцій керівництва [16]:

$$\text{ЧПі} = \text{Пі} * \text{Ві}, \quad (2.1)$$

де ЧПі – значення і-го часткового показника ефективності управління персоналом підприємства, бали; Пі. – виконання економічних, соціальних і організаційних показників, %; Ві – ваговий коефіцієнт і-го часткового показника, частка. Ваговий коефіцієнт показує відносну важливість відповідного показника у загальній сукупності показників комплексної ефективності. Він також вводиться для усунення розбіжності інтересів підприємства, трудового колективу і кожного працівника [8].

Вагові коефіцієнти прямо пропорційно впливають на величину часткових показників ефективності роботи.

Вони визначаються методом експертних оцінок, шляхом ранжирування показників із присвоєнням їм питомих ваг у частках одиниці. При цьому для окремих показників кінцевих результатів діяльності підприємства доцільно зафіксувати певне значення частки в розмірі не менш 0,5, залишивши на показники результативності праці, організаційної і соціальної ефективності питому вагу 0,5 [9].

У цьому випадку буде дотримуватися пріоритет результатів економічного розвитку підприємства. Комплексний показник ефективності управління персоналом підприємства (е у балах) визначається за формулою:

$$\text{Еуп} = \sum(\text{Пі} - \text{Ві}) / \sum \text{Ві}_{i=1}^n * 100, \quad (2.2)$$

де n – кількість часткових показників ефективності. Оцінка підсумкового значення комплексного показника ефективності управління персоналом підприємства залежить від його чисельного значення [17]:

- якщо воно менш 95 балів, то управління персоналом підприємства є незадовільним;

- якщо воно знаходиться у діапазоні 95-100 балів, то управління персоналом підприємства є задовільним (але не використані усі можливості);
- якщо воно знаходиться у діапазоні 100-105 балів і виконані усі часткові показники, то управління персоналом підприємства є добрим;
- якщо воно більш 105 балів, то загальна оцінка ефективності управління персоналом підприємства є відмінною.

Основна проблема для виявлення системи стратегічного потенціалу підприємства на самому початку її створення полягає у тому, що здатності, якими володіє організація і якими вона керується в процесі діяльності, не відображають загальні класичні моделі стратегічного аналізу і планування.

Загальна прогалина стратегічного планування, як системи управління орієнтованої на майбутній розвиток організації полягає в тому, що в майбутнє переносяться структурні параметри організації, що вже були задіяні у минулому [14].

Управління стратегічним потенціалом підприємства характеризується не тільки наявними ресурсами, але здебільшого можливостями підприємства для кращого та якомога ефективнішого їх використання, саме тому підприємству необхідно використовувати власні трудові, фінансові, матеріальні ресурси на максимум, в чому і допомагає правильно визначений стратегічний потенціал [2].

В умовах нестабільності зовнішнього середовища та загальної невизначеності, управління стратегічним потенціалом постає в новому світі, бо такі умови дозволяють вирішити, які саме потенційні можливості та загрози існують у підприємства та на які сильні чи слабкі сторони слід більш детально звернути увагу [5].

Розробка стратегії управління підприємства в умовах нестабільності зовнішнього середовища покликана перш за все визначити на що саме потрібно орієнтуватися підприємству для досягнення конкурентних переваг серед найближчих конкурентів, що досягається за рахунок впровадження

взаємопов'язаних елементів управлінської діяльності у сфері стратегічного планування, які дозволяють отримати обґрунтовану оцінку діючих стратегій та визначити у якому напрямку з урахуванням ризиків слід діяти на перспективу. Комплексна система розробки стратегій представлена на рис. 2.3 [15].



Рис. 2.3. Комплексна система розробки стратегій управління підприємствами в умовах нестабільності зовнішнього середовища

Джерело: [9]

Стратегічне управління в умовах нестабільності зовнішнього середовища, являє собою сукупність узгоджених і цілеспрямованих дій з розробки та реалізації

стратегічного потенціалу підприємства з максимальною ефективністю, і є результатом впливу цілого комплексу сукупності факторів, що створюють умови його розвитку.

Структурні зрушення, що відбуваються в сучасній економіці, й посилення конкурентної боротьби на ринках спричиняють необхідність орієнтації на ефективне використання всіх наявних у розпорядженні підприємств можливостей.

«Саме проведений аналіз підходів до визначення сутності поняття «потенціал підприємства» і в цілому особливостей категоріального апарата, дозволив сформулювати таке визначення стратегічного потенціалу підприємства: узагальнююча характеристика, що відображає реальну, фактичну спроможність до перетворення наявних ресурсів для досягнення поставленої мети на основі розробленої стратегії, виражаючи можливості й інтегральну спроможність підприємства задовольняти потреби ринку» [14].

Системне дослідження стратегічного потенціалу ґрунтується на рішенні завдань аналізу й синтезу, тобто припускає визначення властивостей і структури потенціалу. Головні труднощі у визначенні структури стратегічного потенціалу полягають у тому, що всі його елементи функціонують у взаємозв'язку.

З формальної точки зору стратегія - це один з управлінських документів, що представлений у вигляді графіків, таблиць, описів подальшої діяльності тощо. За змістом стратегія - це сукупність дій для досягнення цілей організації. Пітер Лоранж розробив трирівневу модель стратегічного управління, за якою стратегії класифікуються наступним чином [22]:

1. загальні стратегії організації, так звані корпоративні стратегії, які визначають загальний напрямок розвитку організації, формування портфелю бізнеса, та націлені на досягнення глобальних конкурентних переваг, що мають прояв через низькі витрати або відмінні якості, та підвищують ефективність використання системи управління існуючим стратегічним потенціалом фірми;

2. бізнес-стратегії визначають діяльність організації на конкретному конкурентному ринку з урахуванням стратегічних перспектив та маркетингових досліджень; 3. функціональні стратегії засновані на визначенні поточних напрямків діяльності фірми по різних функціональних спрямуваннях [29].

Використання нової парадигми менеджменту, яка базується на системному й ресурсному підходах, дозволило виявити структуру й взаємозв'язки стратегічного потенціалу з іншими видами потенціалу підприємства:

- економічним, ринковим;
- обґрунтувати сутність стратегічного потенціалу, його елементи – загальне управління, маркетинговий, інноваційний, виробничий – та їхнє ресурсне забезпечення: кадрове, матеріально-технічне й фінансове, інформаційне й технологічне.

Впровадження комплексного управління стратегічним потенціалом підприємства в умовах нестабільності зовнішнього середовища в Україні, є об'єктивно необхідним процесом у сфері організації бізнесу, який сприяє обґрунтованому, узгодженому вирішенню як поточних так і стратегічних проблем та підвищує актуальність підприємницьких організацій адекватно реагувати на непередбачені зміни [21].

Сучасний етап розвитку ринкової економіки в Україні потребує впровадження системи управління стратегічним потенціалом підприємства задля подальшого зростання обсягів виробництва та підвищення конкурентоспроможності, саме тому, стратегічний потенціал підприємства має бути орієнтованим на довгостроковий розвиток, що, в свою чергу, сприяє досягненню поставлених цілей та підвищує вмотивованість персоналу що в кінцевому рахунку покращує стійкість компанії.

Аналізуючи спеціальну літературу, можна зробити висновок, трактовки стратегічного потенціалу підприємства в багатьох випадках не відображають реальної сутності цього поняття.

Отже наслідком еволюційного розвитку двох спрямованих на різні аспекти підходів, а саме ринкового та ресурсного стало виникнення системи управління стратегічним потенціалом підприємства в умовах нестабільності зовнішнього середовища [27].

Впровадження в економічний простір національної економіки ринкового та ресурсного підходів в першу чергу повинно сприйматися лише як певний крок до досягнення кращого управління стратегічним потенціалом підприємства.

Управління стратегічним потенціалом підприємства вимагає проведення таких дій:

- виявлення структури потенціалу;
- аналіз конкурентних переваг і слабких сторін діяльності підприємства;
- формування методики діагностики потенціалу, оцінка елементів потенціалу;
- виявлення синергетичного впливу елементів;
- інтегральна оцінка конкурентоспроможності підприємства;
- розробка загальної й локальної стратегій по зміцненню й розвитку потенціалу.

Запропонована система управління стратегічним потенціалом підприємства побудована таким чином, щоб об'єднати підсистеми стратегічного й оперативного управління для досягнення синергетичного ефекту й ефективного використання потенціалу.

Важливим етапом системи управління стратегічним потенціалом є його аналіз і оцінка. Інструментарієм пропонованої методики його оцінки є матрична модель, що містить у собі: оцінку забезпеченості ресурсами всіх елементів стратегічного потенціалу підприємства на основі використання експертних методів і розрахункових інтегральних показників.

На першому кроці оцінюється рівень стратегічного потенціалу, на другому – ефективність його використання, а потім виявляються диспропорції в розвитку

стратегічного потенціалу й формуються методичні рекомендації щодо їх усунення.

Розроблений комплекс методичних заходів щодо управління стратегічним потенціалом підприємства передбачає його взаємозв'язок з розробкою загальної стратегії підприємства через складання стратегічних карток. Дієвість і практична значущість розроблених концептуальних схем, методик і моделей підтверджена й проілюстрована реальними розрахунками по фактичних матеріалах українських підприємств [15].



РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ПАНАСАМІ ТРЕЙДІНГ»

3.1. Обґрунтування заходів підвищення стратегічного потенціалу підприємства

«Плановані заходи щодо забезпечення ефективної діяльності підприємства ТОВ «ПАНАСАМІ ТРЕЙДІНГ» повинні бути взаємопов'язані і узгоджені за термінами реалізації. Тому необхідно класифікувати перспективні рішення і сформувані з них стратегічний набір. Це дасть змогу керівництву чітко представити всю систему стратегій і рівні управління, які забезпечують їх розробку і реалізацію; уникнути однобічного розвитку підприємства; визначити пріоритетність нарощування потенціалу окремих функцій та напрямів діяльності»[12].

В цілому стратегічний набір функцій для підприємства має включати такі:

- загальна (базова) – виживання підприємства шляхом довгострокової реструктуризації;
- конкурентна – поєднання стратегії диференціації і лідерства на основі зниження цін;
- виробнича – технічне переозброєння існуючого виробництва;
- маркетингова – заощадження частини ринку збуту;
- продуктово-товарна – освоєння нової продукції, розробка модифікацій виробів, що випускаються (блоків управління).

«Процес формування потенціалу підприємства загалом характеризується одним із напрямків його економічної стратегії і полягає у створенні та організації системи ресурсів і компетенцій таким чином, щоб результат їхньої взаємодії був чинником успіху в досягненні цілей діяльності підприємства»[26].

Аналіз економічної літератури свідчить про те, що публікації з проблем визначення відносної цінності потенціалу мають дискусійний характер,

інструментарій такої оцінки залежить від авторських концепцій, констатує факт без урахування розвитку потенціалу та спрямований переважно на оцінку його окремих елементів.

В більшості літературних джерел і на практиці використовується термін «стратегічний потенціал підприємства», під яким розуміють сукупність наявних ресурсів та можливостей для розробки та реалізації стратегії підприємства. Тому під стратегічним потенціалом слід розуміти сукупність обмежених наявних ресурсів та компетенцій підприємства з досягнення глобальних та стратегічних цілей в майбутньому з урахуванням відповідних умов зовнішнього середовища [25].

Розкриваючи сутність досліджуваної категорії, доцільно виділити її характерні риси та фактори, що впливають на неї. До основних факторів належать:

- склад та сучасний стан системи наявних ресурсів;
- ступінь відповідності ресурсного потенціалу стратегічним цілям та завданням підприємства;
- спроможність ресурсного потенціалу забезпечити стійкість підприємства проти впливу зовнішнього середовища та його внутрішня гнучкість (адаптованість);
- організаційні та управлінські процеси на підприємстві, спрямовані на розвиток ключових компетенцій, інтеграцію усіх видів діяльності;
- конкурентне середовище, особливо ключові компетенції конкурентів та їх ресурси.

Стратегічний потенціал підприємства характеризується не лише наявними ресурсами, але й потенційними можливостями підприємства щодо підвищення ефективності їхнього використання.

Управління процесом формування стратегічного потенціалу підприємства в умовах нестабільності та непередбачуваності подій є надзвичайно важливим, адже

дає змогу проаналізувати вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища та передбачити наявність потенційних загроз і можливостей їх усунення.

Управління стратегічним потенціалом підприємства має включати такі етапи [14]:

1. формування інформаційного забезпечення та виявлення структури потенціалу підприємства:
 - виділення процесів і ресурсів, що входять до складу стратегічного потенціалу, а саме: загальної системи управління, служби маркетингу, інноваційних змін та складових виробництва продукції;
 - встановлення місії та цілей організації;
 - оперативне управління ресурсами на основі ситуаційного ресурснофункціонального підходу;
2. аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища з метою виявлення конкурентних переваг та слабких сторін підприємства;
3. формування методики діагностики стратегічного потенціалу: кількісна оцінка складових стратегічного потенціалу, аналіз помилок і похибок, аналіз життєвого циклу підприємства та його продукції;
4. виявлення синергетичного взаємовпливу елементів та проведення інтегральної оцінки конкурентоздатності підприємства (конкурентоспроможності продукції, конкурентних переваг та споживчої цінності);
5. формування загальної та локальних стратегій підприємства (планування поточної діяльності, стратегічне планування виробничої програми);
6. використання механізму контролінгу з метою коригування поставлених цілей;
7. моніторинг використання стратегічного потенціалу з метою забезпечення економічної стабільності підприємства.

На всіх етапах процесу управління стратегічним потенціалом підприємств виникає потреба в його оцінці, вірогідність й адекватність якої підвищує рівень обґрунтованості прийнятих управлінських рішень (рис. 1).

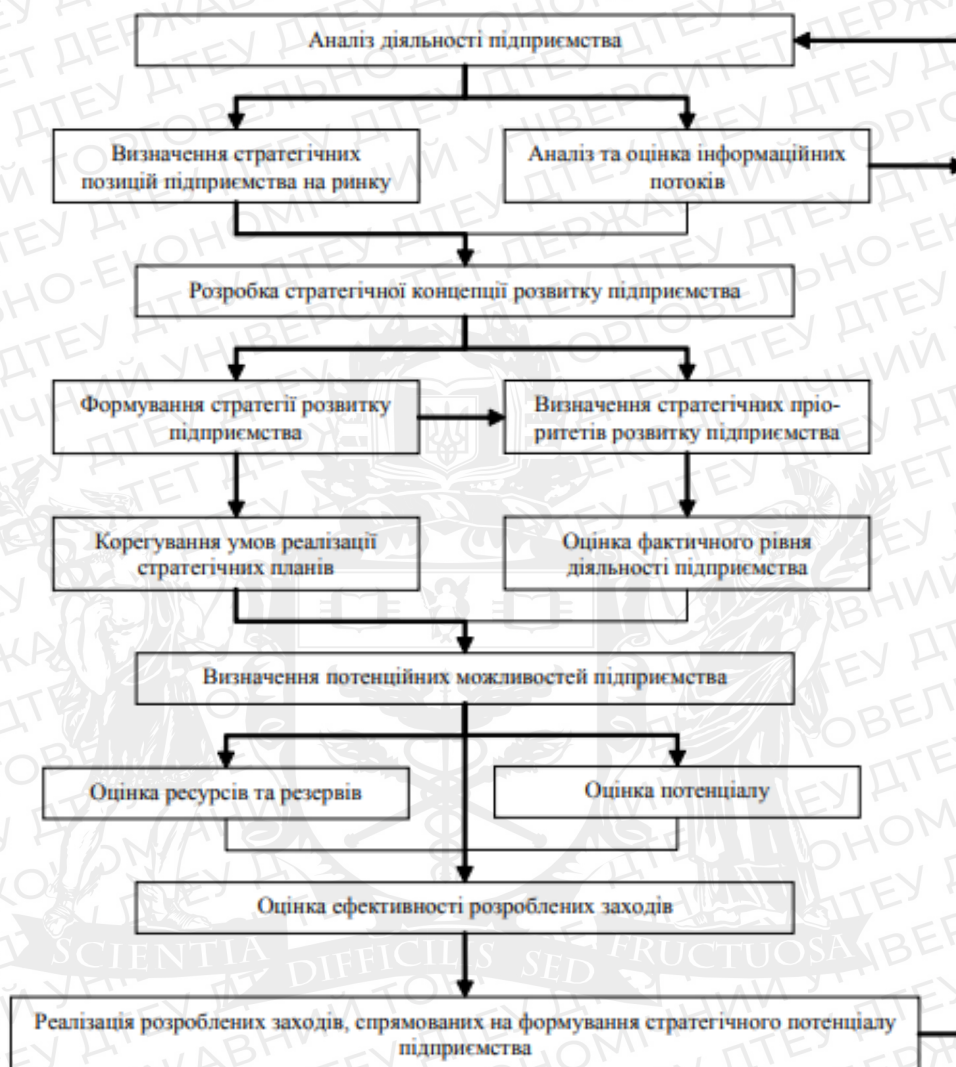


Рис. 3.1 *Етапи процесу формування стратегічного потенціалу*

Джерело: [16]

При аналізі можливих стратегічних змін необхідно брати до уваги стратегічний потенціал основних конкурентів, сукупний стратегічний потенціал стратегічних груп (у разі ухвалення рішення конкурентами, що перебувають в одній стратегічній групі, про об'єднання своїх стратегічних потенціалів, створення консорціуму), стратегічні зони з визначенням вимог до стратегічного потенціалу організацій в кожній такій зоні, конкурентні сфери (сила конкуренції, прибутковість,

необхідний рівень операційної і маркетингової активності), привабливість конкурентних галузей і сфер знаходження стратегічних груп.

На основі системного підходу, за якого оцінюється як загальна величина потенціалу підприємства, так і величина його елементів, сумарний стратегічний потенціал підприємства пропонується розраховувати не як просту суму складових його елементів, а як інтегральний показник через різноманітність і часом непорівнянність оцінок окремих елементів, а також необхідність урахування синергетичного ефекту їхньої взаємодії [29].

Визначення ефективності використання стратегічного потенціалу дає змогу виявити співвідношення його складових, оптимізувати їхні пропорції, виявити потреби в усіх видах ресурсів (кадрових, матеріальних, фінансових, технологічних, інформаційних) та ступінь їх використання [22].

3.2. Ефективність реалізації заходів підвищення стратегічного потенціалу підприємства

«В сучасному світі будь яке підприємство, яке функціонує в умовах ринкової економіки, в тій чи іншій формі реалізує маркетингову діяльність з метою підвищення стратегічного потенціалу підприємства» [14].

«В загальному сенсі під маркетинговою діяльністю прийнято розуміти діяльність спеціалізованих служб і підрозділів по рішенням маркетингових задач, які стоять перед суб'єктом господарювання, в тому числі і досліджуванім підприємством»[16].

В основі організації маркетингової діяльності на рівні підприємства лежать визначені принципи, дотримання яких в перспективі забезпечує ефективність побудови маркетингових структур досліджуваного підприємства.

До таких принципів відносяться:

- орієнтованість на споживача;

- функціональна забезпеченість;
- безперервне планування, моніторинг та контроль;
- професіоналізм учасників маркетингових служб підприємства;
- забезпечення ефективності реалізації маркетингових заходів.

Як управлінський процес, організація маркетингової діяльності підприємства у процесі своєї побудови потребує визначення конкретних цілей та задач. Основоположна мета організації маркетингової діяльності підприємства вважається забезпечення підтримки або зміни маркетингових позицій господарюючого об'єкта в умовах ринку та ринкової економіки.

«У рамках досягнення даної цілі організація маркетингу передбачає необхідність побудови структури управління маркетинговою діяльністю з одного боку, та удосконалення (розвитку) менеджменту - з іншого»[2].

З метою сприяння організації досягненню маркетингової діяльністю цілей, що стоять перед нею, визначається ряд її організаційних завдань. До таких належать:

- Постановка місії бізнес-організації та формування її спільного бачення;
- Цілепокладання на довго- та короткострокову перспективи;
- Проведення стратегічного аналізу маркетингового середовища;
- Формування загальної стратегії маркетингового розвитку, включаючи визначення моделі конкурентної боротьби;
- Розробка функціональних стратегій маркетингу;
- Побудова функціональних структур управління маркетингом;
- Підбір фахівців у галузі маркетингу, підвищення їхньої кваліфікації;
- Визначення прав, повноважень та відповідальності фахівців у галузі маркетингу;
- Розподіл завдань у системі управління маркетинговою діяльністю суб'єкта господарювання;

- Вироблення механізмів контролю та оцінки практичної реалізації маркетингових заходів;
- Забезпечення ефективної взаємодії між маркетинговими службами підприємства та іншими його підрозділами;
- Формування сприятливих умов ефективної роботи співробітників маркетингових служб та ін. Підходи до формування організаційних структур маркетингової діяльності [1].

Ефективність маркетингу всієї компанії або одного підрозділу характеризується п'ятьма складовими маркетингової орієнтації: спрямованістю на покупця, маркетинговою інтеграцією, адекватністю інформації, стратегічною орієнтацією, оперативною ефективністю.

Всі вищеперераховані заходи забезпечують зростання ефективності реалізації заходів підвищення стратегічного потенціалу підприємства.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Стратегічний потенціал підприємства розглядається як взаємопов'язана сукупність ресурсів, які знаходяться в його розпорядженні та мають вирішальне значення для досягнення стратегічних цілей, оцінки можливих меж функціонування у майбутньому, виходячи з прогнозованих умов зовнішнього середовища.

В ході написання випускної кваліфікаційної роботи було виконано ряд таких завдань:

- Вивчено теоретичні основи управління стратегічним потенціалом підприємства;
- проаналізовано потенціал дослідженого підприємства;
- оцінено ефективність управління стратегічним потенціалом підприємства;
- обгрунтовано заходи підвищення стратегічного потенціалу досліджуваного підприємства;
- визначено ефективність реалізації заходів підвищення стратегічного потенціалу підприємства.

В ході написання випускної кваліфікаційної роботи було зроблено ряд висновків:

- стратегічне управління потенціалом підприємства відіграє важливу роль у розвитку господарсько-фінансової діяльності підприємства, що дає змогу суб'єкту господарювання поліпшити становище на ринку; випускати продукцію, що задовольняє вимогам ринку за відносно низьких витрат; виявити обсяги збуту продукції (товарів, робіт, послуг) із позиції їх беззбитковості; визначити резерви збільшення прибутку та забезпечити заходи по використанню виявлених резервів; ефективно використовувати ресурсний потенціал у коротко- і довгостроковому періодах. Застосування розроблених концептуальних і методологічних аспектів стратегічного управління

виробничо-господарським потенціалом промислових підприємств на практиці дасть змогу підвищити їх конкурентоспроможність.

- Розроблений комплекс методичних заходів щодо управління стратегічним потенціалом підприємства передбачає його взаємозв'язок з розробкою загальної стратегії підприємства через складання стратегічних карток.
- було проаналізовано економічний потенціал досліджуваного підприємства та зроблено висновок, що цей показник на досліджуваному підприємстві є на високому рівні, підприємств наращує показники економічного потенціалу;
- Дієвість і практична значущість розроблених концептуальних схем, методик і моделей підтверджена й проілюстрована реальними розрахунками по фактичних матеріалах українських підприємств.
- Плановані заходи щодо забезпечення ефективної діяльності підприємства ТОВ «ПАНАСАМІ ТРЕЙДІНГ» повинні бути взаємопов'язані і узгоджені за термінами реалізації. Тому необхідно класифікувати перспективні рішення і сформулювати з них стратегічний набір. Це дасть змогу керівництву чітко представити всю систему стратегій і рівні управління, які забезпечують їх розробку і реалізацію; уникнути однобічного розвитку підприємства; визначити пріоритетність нарощування потенціалу окремих функцій та напрямів діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Васильченко К. С. Кадрова стратегія як ключова функціональна стратегія на підприємствах малого бізнесу [Електронний ресурс] / К. С. Васильченко – Режим доступу до ресурсу: <http://min.usaca.ru/uploads/article/attachment/461/Васильченко.pdf>.
2. Величко А. В. Особливості формування кадрової політики організації в сучасних умовах / А. В. Величко, А. В. Силаєв // Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму. – 2018. – № 1 (5). – Том 2. – С. 38-44.
3. Гаврилюк Т. І. Шляхи удосконалення кадрової політики підприємства [Електронний ресурс] / Гаврилюк Т. І. // Управління трудовими ресурсами. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: http://www.rusnauka.com/12_KPSN_2010/Philologia/63023.doc.htm.
4. Данюк В.М. Менеджмент персоналу : навч. посіб / В.М. Данюк, В.М. Петюх, С.О. Цимбалюк. – К. : КНЕУ, 2019.
5. Етапи побудови кадрової політики [Електронний ресурс] // Управління персоналом – Режим доступу до ресурсу: https://pidru4niki.com/1209081050709/menedzhment/etapi_pobudovi_kadrovoyi_politiki.
6. Скімова О. О. Типи кадрової політики та необхідність оцінки обраного типу управління людськими ресурсами / О. О. Скімова // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності: збірник наукових праць у 2-х вип. – Маріуполь, 2012. – Вип. 1, Т. 3. – С. 260-264.
7. Іванова М. І. Формування кадрової стратегії підприємства / М. І. Іванова, Д. М. Потьомкін. // Вісник КДПУ імені Михайла Остроградського. – 2019. – №6. – С. 217–220.

8. Кам'янець-Подільський. ПДАТУ. – 2008. – С. 266 – 268. 3.Маркетинговий менеджмент : навч. посіб. / за ред. Л.В. Балабанової. - 3-тє вид., перероб. і доп. – К: Знання, 2004. – 354 с.
9. Кібанов А. Я. Управління персоналом організації / А. Я. Кібанов. – Москва: ИНФРА-М, 2019. – 638 с.
- 10.Князева О. В. Розробка кадрової стратегії організації : дис. канд. ек. наук : 08.00.05 / Князева О. В., 2019. – 182 с.
- 11.Ковбас І.М. Управління аграрним підприємством на основі маркетингу http://archive.nbuiv.gov.ua/portal/soc_gum./Inek/2012_7/218.pdf
- 12.Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : [навч. посібн.] / Н. С. Краснокутська. – К. : Центр навч. літ-ри, 2015. – 352 с.
- 13.Курбацька Л.М., Кожушко І.Г. Використання маркетингу в управлінні підприємством. // Збірник наукових праць. Випуск. 16. Том
- 14.Любенко Н. М. Аналіз господарської діяльності: посібник / Г. І. Кіндрацька, Н. М. Любенко, Ю. І. Кулиняк. – Львів : ЗУКЦ, 2017. – с.15.
- 15.Мазур В. С. Сучасна кадрова стратегія підприємства / В. С. Мазур. // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – 2018. – №6. – С. 206–210.
- 16.Мамотенко Д.Ю. Розробка кадрової стратегії організації в сучасних умовах. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2019. №14. С. 49–52.
- 17.Маркетинговий менеджмент: навчальний посібник / [за ред. д.е.н. І.М. Комарницького]. – Львів: Апріорі, 2007. – 1032 с.
- 18.Морщенок Т.С. Стратегічні напрями удосконалення управління персоналом: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.04 / Т.С. Морщенок; Приазов. держ. техн. ун-т. – Маріуполь, 2018. – 19 с.
- 19.Москаленко В. О. Теоретичні аспекти вибору кадрової стратегії на підприємствах / В. О. Москаленко. // Економіка АПК. – 2019. – №14. – С. 23–27.

20. Немцов В. Д. Стратегічний менеджмент / Немцов В. Д., Довгань Л. Є. – К. : ЕксОб, 2018. – 266 с.
21. О.В. Посилкіна. ОЦІНКА ТА АТЕСТАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ [Електронний ресурс] / О.В. Посилкіна. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <https://dspace.nuph.edu.ua/bitstream/123456789/8468/10/11%20%D0%93%D0%9B%D0%90%D0%92%D0%90.pdf>.
22. О.В. Посилкіна. ОЦІНКА ТА АТЕСТАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ [Електронний ресурс] / О.В. Посилкіна. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <https://dspace.nuph.edu.ua/bitstream/123456789/8468/10/11%20%D0%93%D0%9B%D0%90%D0%92%D0%90.pdf>.
23. Овчиннікова В. О. Формування кадрової стратегії вітчизняних підприємств автотранспорту / В. О. Овчиннікова, Г. Є. Островерх, Я. В. Пасіч. // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2020. – №60. – С. 178–185.
24. Огляд підприємства КП "Ревна" [Електронний ресурс] Режим доступу до ресурсу: КП "РЕВНА" (ukraine.com.ua).
25. Ойвенталь А.В. Реалізація кадрової стратегії організації // Проблеми теорії і практики управління. 2018. №4. С. 61- 63.
26. Осовська Г. В. Основи менеджменту [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://library.if.ua/book/3/458.html>.
27. Офіційний сайт КП "Ревна" м. Семенівка [Електронний ресурс]. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: http://www.semenivkacity.gov.ua/revna/pod_d.php?d=2.
28. Перетятко А.Ю., Таряник О.М. Сучасні підходи до оцінки фінансово-господарської діяльності як основи ефективного управління підприємством // Економіка, фінанси, право. - 2016. - №10. - с.45-51.
29. Підвищення ефективності кадрової політики і практика її реалізації [Електронний ресурс] // Кадрова політика. – 2018. – Режим доступу до ресурсу:

https://stud.com.ua/66333/menedzhment/pidvischennya_efektivnosti_kadrovoyi_pol_i_tiki_praktika_realizatsiyi.

30. ПОЛОЖЕННЯ ПРО НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ [Електронний ресурс] // КАДРОВЕ ДІЛОВОДСТВО. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <https://kadrhelp.com.ua/polozhennya-pro-navchannya-personalu>.

31. Поняття і типи кадрової політики [Електронний ресурс] // Правові аспекти. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://advokat144.com/ponyatie-i-tipy-kadrovoy-politiki>.

32. Попович П.Я. // Економічний аналіз діяльності суб'єктів господарювання: Підручник. -2015 р.// - К.: Знання, 2017. – с. 630.

33. Потьомкіна О.В. Управління персоналом у забезпеченні стратегічних цілей підприємства / О. В. Потьомкіна // Економічний форум. - 2018. - № 1.

34. Рожнов, В. Організаційно–нормативні документи підприємства/ В. Рожнов // Заробітна плата. – 2010. – № 1. – С. 9–14 ; № 2. – С. 18 –21.

35. Розроблення кадрової стратегії [Електронний ресурс] // Biglibrary. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: <https://biglibrary.ru/category38/book117/part46>.

36. Сахно Л.А. Аудит фінансового стану підприємства [Електронний ресурс] / Л.А. Сахно, С.А. Йолшин, 2015. Режим доступу: <http://ir.kneu.edu.ua:8080/bitstream/2010/16395/1/99-103.pdf>.

37. Селезньова Г. О. Роль стратегії управління персоналом у стратегічному наборі компетентної організації // Бізнес Інформ. – 2020. – №3.

38. Селіверстова Л. С., Скрипник О. В. Фінансовий аналіз: Навч. метод. посіб. / За ред. С. М. Безрутенка – К. «Видавництво «Центр учбової літератури», 2012. – 274 с.

39. Статут комунального підприємства “Ревна” [Електронний ресурс]. – 2019. http://www.semenivkacity.gov.ua/revna/pod_d.php?d=2.

40. Указ про Стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки [Електронний ресурс]. – 2012. – Режим доступу до ресурсу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/45/2012#Text>.
41. Фінансова стратегія в управлінні підприємствами: Монографія / А. Г. Семенов, О. О. Єропутова, Т. В. Перекрест, А. В. Лисенко. – Запоріжжя: КПУ, 2012. – 188 с.
42. ХАУСТОВА К. М., КОЗАР М. І. Журнал наукових праць №20(15)'2019 .
43. Хром'як Н. В. Сутність кадрової стратегії підприємства та особливості її формування / Н. В. Хром'як. – 2019. – №6. – С. 339.
44. Цал-Цалко Ю.С. Статистичний аналіз фінансової звітності: теорія практика та інтерпретація: Монографія. – Житомир: Житомир. держ. технолог. ун-т, 2014. – 506 с.
45. Шалімова Н. С. Якість аудиту як ключовий критерій оцінки його результативності в системі соціально- економічних відносин / Н. С. Шалімова // Бізнесінформ. – 2015. – № 4. – С. 335–340.
46. Шандова Н.В. // Ключові елементи системи забезпечення конкурентних переваг підприємств // Актуальні проблеми економіки. - 2018. - №11.- с.54.
47. Шелегеда Б. І. Стратегічне управління потенціалом підприємства: монографія / Б. І. Шелегеда, Н. В. Касьянова, А. Я. Берсуцький та ін. – Донецьк : ДонУЕП, 2016. – 219 с.
48. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : [підруч.] / З. Є. Шершньова. – [2-ге вид., перероб. і доп.]. – К. : КНЕУ, 2014. – 699 с. Біловол Р. І. Сутність кадрової стратегії підприємства та методичні засади її формування / Р. І. Біловол. // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – 2020. – №4. – С. 225–228.
49. Щурик М.В. Фінансовий аналіз : [Навчальний посібник] / М.В. Щурик, П.Ю. Буряк, М.П. Гарасим. – К. : “Хай-Тек Прес”, 2010. – 376 с.

50. Юхименко П.І. Теорія фінансів: Підручник. / П.І. Юхименко, 168 В.М. Федосов, Л.Л. Лазебник та ін. – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 576 с.



ДОДАТКИ

Додаток А

Структура активів ТОВ «ПАНАСАМІ ТРЕЙДІНГ»

Показники	2016 рік	2017 рік	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Абсолютне відхилення				Відносне відхилення			
						2020/2016	2020/2017	2020/2018	2020/2019	2020/2016	2020/2017	2020/2018	2020/2019
Необоротні активи	5,4	13,5	4,8	13,2	19,2	13,8	5,6	14,3	6,0	254,0	41,5	297,1	45,7
Оборотні активи	94,2	86,5	94,9	84,3	78,8	-15,4	-7,6	-16,1	-5,4	-16,3	-8,8	-16,9	-6,5
Витрати майбутніх періодів	0,4	0,0	0,3	2,6	2,0	1,7	2,0	1,8	-0,5	478,4	8222,3	647,5	-20,5
АКТИВИ (%)	100%	100%	100%	100%	100%	-	-	-	-	-	-	-	-



