

Державний торговельно-економічний університет

Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Маркетинговий підхід в управлінні персоналом підприємства»

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

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

Таченко Владислава
Андрійовича

Науковий керівник:
кандидат економічних наук,
доцент

Хмурова Вікторія
Валентинівна

Гарант освітньої програми:
кандидат економічних наук,
доцент

Підкамінний Ігор
Миколайович

Київ 2023

Державний торговельно-економічний університет

Факультет економіки, менеджменту та психології
Кафедра менеджменту
Освітній ступінь бакалавр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітня програма «Управління бізнесом»

Затверджую

Зав. кафедри _____

« _____ » _____ 20__ р.

Завдання на випускню кваліфікаційну роботу студенту

Таченко Владислав Андрійович
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: «Управління підприємством за цілями»

Затверджена наказом ректора від «11» жовтня 2022 р. № 2655

2. Строк здачі студентом закінченої роботи _____

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи

Метою випускної кваліфікаційної роботи є дослідження, вивчення та аналіз управління персоналом на підприємстві та розробка шляхів удосконалення.

Об'єктом дослідження є досліджуване підприємство «ТОВ ПАНАСАМІ ТРЕЙДІНГ».

Предметом дослідження виступають сутність, властивості та особливості вивчення економіко-правових відносин з теми дослідження.

4. Консультанти по роботі із зазначенням розділів, за якими здійснюється консультування:

Розділ	Консультант (прізвище, ініціали)	Підпис, дата	
		Завдання видано	Завдання виконано

5. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом)

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГОВОГО ПІДХОДУ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ «ТОВ ПАНАСАМІ ТРЕЙДІНГ»

2.1 Оцінка господарської діяльності підприємства

2.2 Дослідження ефективності управління персоналом на підприємстві

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА МАРКЕТИНГОВОГО ПІДХОДУ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ

3.1 Заходи з маркетингового підходу в управлінні персоналом

3.2 Оцінка запропонованих заходів в управлінні персоналом

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

6. Календарний план виконання випускної кваліфікаційної роботи

№ з/п.	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1.	абезпечення студентів Положенням про випускну кваліфікаційну роботу (проект) та Методичними рекомендаціями з виконання випускної кваліфікаційної роботи бакалавра	до 12.09.22 р.	Виконано
2.	Визначення напрямку дослідження та затвердження теми випускної кваліфікаційної роботи	до 01.11.22 р.	Виконано
3.	Складання плану та підготовка індивідуального завдання для виконання випускної кваліфікаційної роботи	до 14.11.22 р.	Виконано
4.	Рецензування планів випускної кваліфікаційної роботи	до 21.11.22 р.	Виконано
5.	Проходження студентами практичної підготовки на об'єктах, за якими виконуються випускні кваліфікаційні роботи	28.11.22 - 16.12.22 р.	Виконано
6.	Захист практичної підготовки	18.12.22 - 20.12.22 р.	Виконано
7.	Збір статистичних даних, підготовка аналітичного матеріалу випускної кваліфікаційної роботи	до 16.12.22 р.	Виконано
8.	Представлення на рецензування науковому керівнику рукопису другого (дослідницького) розділу випускної кваліфікаційної роботи	до 23.12.22	Виконано
9.	Періодичне звітування студентів про виконання випускної кваліфікаційної роботи перед науковими керівниками та завідувачем кафедри	з 10 по 20 число щомісяця	Виконано
10.	Представлення закінченої випускної кваліфікаційної роботи бакалавра на кафедрі (з листом-відгуком з підприємства – об'єкту дослідження), перевірка на плагіат та її реєстрація	до 27.01.23 р.	Виконано
11.	Підготовка відгуку на випускну кваліфікаційну роботу науковим керівником	до 06.02.23 р.	Виконано
12.	Проведення попереднього захисту випускної кваліфікаційної роботи та проходження внутрішнього рецензування	Згідно графіка	Виконано
13.	Вирішення питання про допуск випускної кваліфікаційної роботи до захисту	Згідно графіка	Виконано
14.	Направлення випускної кваліфікаційної роботи у ЕК для захисту	Згідно графіка	Виконано
15.	Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії	Згідно графіка навч. процесу	Виконано

7. Дата видачі завдання «14» листопада 2022 р.

8. Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи

(прізвище, ініціали, підпис)

9. Гарант освітньої програми

(прізвище, ініціали, підпис)

10. Завдання прийняв до виконання студент

(прізвище, ініціали, підпис)

11. Відгук наукового керівника випускної кваліфікаційної роботи

Ткаченко В.А. виконав завершене самостійне дослідження на актуальну тему за затвердженням планом.

За результатами опрацювання достатньої кількості літературних джерел автором визначено теоретичні основи управління персоналом підприємства.

В роботі представлено аналіз господарської діяльності підприємства «ТОВ ПАНАСАМІ ТРЕЙДІНГ» студентом обґрунтовано та підтверджено економічну ефективність заходів з управління персоналом на даному підприємстві.

Мета ВКР досягнута, завдання дослідження виконані повною мірою. Робота має практичне значення, рекомендації автора можуть бути корисними для «ТОВ ПАНАСАМІ ТРЕЙДІНГ».

За змістом та оформленням випускна кваліфікаційна робота Ткаченко В.А. містить деякі неточності, які в цілому не впливають на можливість бути допущена до захисту екзаменаційній комісії.

Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи _____
(підпис, дата)

Відмітка про попередній захист _____
(ПІБ, підпис, дата)

12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента _____
(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми _____
(прізвище, ініціали, підпис)

Завідувач кафедри _____
(підпис, прізвище, ініціали)

« _____ » _____ 20__ р.

РЕФЕРАТ

випускної кваліфікаційної роботи бакалавра, виконаної на тему:

«Маркетинговий підхід в управлінні персоналом підприємства»

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота бакалавра викладена на 51 сторінці основного тексту, в т.ч. містить 4 таблиць та 2 рисунків. Список використаних джерел містить 42 найменувань, викладених на 3-х сторінках. Робота містить 5 додатків.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є дослідження, вивчення та аналіз управління персоналом на підприємстві та розробка шляхів удосконалення.

Відповідно до поставленої мети, сформульовано перелік завдань для виконання в процесі даного наукового дослідження:

- визначення теоретичних основ маркетингового підходу в управлінні персоналом;
- дослідити ефективність управління персоналом на підприємстві;
- розробити заходи з маркетингового підходу в управлінні персоналом;
- оцінити запропоновані заходи в управлінні персоналом.

Об'єктом дослідження є досліджуване підприємство «ТОВ ПАНАСАМІ ТРЕЙДІНГ».

Предметом дослідження виступають сутність, властивості та особливості вивчення економіко-правових відносин з теми дослідження.

Одержані результати можуть бути використані та впровадженні у ТОВ «ПАНАСАМІ ТРЕЙДІНГ».

Рік виконання роботи 2022 – 2023 рр.

Рік захисту роботи – 2023 р.

Анотація

випускної кваліфікаційної роботи, виконаної на тему:

«Маркетинговий підхід в управлінні персоналом підприємства»

(за матеріалами ТОВ «ПАНАСАМІ ТРЕЙДІНГ»)

Випускна кваліфікаційна робота бакалавра присвячена дослідженню процесу основ маркетингового підходу в управлінні персоналом.

У роботі вирішено важливе науково-практичне завдання щодо подальшого розвитку теоретичних основ, методичних і практичних пропозицій та рекомендацій з удосконалення маркетингового підходу в управлінні персоналом на підприємстві.

Досліджено динаміку основних показників діяльності підприємства протягом 2018-2020 років з метою розробки програми управління підприємством, за результатами проаналізувано ефективність запропонованих заходів та зроблено відповідні висновки.

Ключові слова: управління підприємством, маркетинговий підхід.

Annotation

final qualifying paper performed on the theme:

"Marketing approach in enterprise personnel management"

(based on materials LLC «PANASAMY TRADING»)

The bachelor's thesis is devoted to the study of the process of the basics of the marketing approach in personnel management.

The work solves an important scientific and practical task regarding the further development of theoretical foundations, methodical and practical proposals and recommendations for improving the marketing approach in personnel management at the enterprise.

The dynamics of the main indicators of the enterprise during 2018-2020 were studied in order to develop the enterprise management program, based on the results, the effectiveness of the proposed measures was analyzed and relevant conclusions were drawn.

Keywords: enterprise management, marketing approach.

ЛИСТ-ВІДЗИВ

на випускню кваліфікаційну роботу бакалавра
на тему «**Маркетинговий підхід в управлінні персоналом підприємства**»,

виконану студентом освітнього ступеню «бакалавр» денної форми навчання
спеціальності «Менеджмент» спеціалізації «Управління бізнесом»
Київського національного торговельно-економічного університету

Таченко Владислав Андрійович

У нинішніх висококонкурентних умовах господарювання управління персоналомна підприємстві набуває виключного значення з огляду на його роль у процесі взаємодії виробника та споживача, а також самого успіху підприємства. З огляду на це, обрана В.А.Таченко тема випускної кваліфікаційної роботи бакалавра є досить актуальною.

Дослідження було виконано за матеріалами ТОВ «ПАНАСАМІ ТРЕЙДІНГ», що функціонує у сфері торгівлі твердим, рідким, газоподібним паливом і подібними продуктами. З метою розкриття теми роботи керівництвом підприємства було надано студенту матеріали оперативної та фінансової звітності. Результати аналізу документів було відтворено студентом у ряді табличних та графічних форм в тексті роботи, а також ґрунтовно проаналізовано чинники діяльності підприємства.

У рекомендаційній частині роботи Таченко В.А. надав реальні пропозиції щодо удосконалення процесу управління персоналом ТОВ «ПАНАСАМІ ТРЕЙДІНГ», зокрема, обґрунтувала доцільність реорганізації маркетингового відділу, запропонував автоматизації процесу управління персоналом, заходи щодо удосконалення маркетингового управління персоналом.

Розробки автора представляють практичний інтерес для управлінської діяльності підприємства. Проведене сегментування ринку та вибір оптимального для кожного сегменту діяльності підприємства та розрахунок ефективності впровадження запропонованих заходів будуть враховані керівництвом у його подальшій практичній діяльності. Практичну цінність для підприємства становлять також пропозиції автора щодо вдосконалення управління персоналом ТОВ «ПАНАСАМІ ТРЕЙДІНГ».

Отже, досліджувана тема випускної кваліфікаційної роботи бакалавра повністю розкрита, визначена у вступі мета досягнута, завдання роботи виконані. З огляду на це, випускна кваліфікаційна робота Таченко В.А. відповідає усім вимогам до змісту та оформлення такого виду робіт та може бути допущена до захисту з позитивною оцінкою.

РЕЦЕНЗІЯ

на випускню кваліфікаційну роботу студента освітнього ступеню «бакалавр»
заочної форми навчання спеціальності 073 «Менеджмент»
освітня програма «Управління бізнесом»

Таченко Владислав Андрійович

«Маркетинговий підхід в управлінні персоналом підприємства»

Дипломна робота виконана на актуальну тему, оскільки у сучасному економічному співстворстві на перший план виходять різні соціальні фактори, що стають головними руховими факторами розвитку компаній, що діють на ринку, зокрема, репутація, організації, якісна стратегія та питання їх формування. Наразі компанії конкурують між собою моделями та схемами управління персоналом, а не своєю продукцією. Високі результати отримують тільки ті підприємства, у проектах яких в основу менеджменту закладені цільові напрямки взаємодії зі споживачами, партнерами, акціонерами.

Дипломна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел.

У першому розділі розкрито теоретичні основи маркетингового підходу в управлінні персоналом.

У другому розділі продіагностовано системи цілепокладання у ТОВ «ПАНАСАМІ ТРЕЙДІНГ». Щодо аналізу ефективності управління, який містить в собі оцінку управління персоналом підприємства, оцінку управління комерційною діяльністю та фінансовою діяльністю, то можемо зробити висновок, що ефективність управління визначається значним рівнем, проте необхідно запроваджувати певні заходи, щоб збільшити ефективність управління.

У третьому розділі стан системи управління підприємством. В цілому, слід зазначити, що керівництву підприємства необхідно вживати заходів по підвищенню рентабельності діяльності підприємства та підняти його до рівня вищих прибутків, інакше подальше зниження рентабельності може призвести до зниження конкурентоспроможності.

Завдання на дипломну роботу, отримане студентом, дозволяє в повному обсязі висвітлити обрану тему, зосереджувати основну увагу на практичне застосування методики та організації ефективності управління підприємством за цілями. Основні вимоги щодо оформлення враховані. Матеріал роботи викладено послідовно і логічно. Кваліфікаційна робота є самостійно виконаним науковим дослідженням на високому рівні, має дослідницький характер і робота оцінена на відмінно.

Рецензент _____

ЗМІСТ

ВСТУП.....	11
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГОВОГО ПІДХОДУ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ.....	13
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ «ТОВ ПАНАСАМІ ТРЕЙДІНГ».....	20
2.1 Оцінка господарської діяльності підприємства.....	20
2.2 Дослідження ефективності управління персоналом на підприємстві.....	23
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА МАРКЕТИНГОВОГО ПІДХОДУ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ.....	33
3.1 Заходи з маркетингового підходу в управлінні персоналом.....	35
3.2 Оцінка запропонованих заходів в управлінні персоналом.....	38
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	38
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	41
ДОДАТКИ.....	46

ВСТУП

Актуальність дослідження. Становлення і розвиток маркетингових відносин в економіці України обумовлюють необхідність удосконалення механізму управління персоналом, орієнтації системи менеджменту на ринкові умови господарювання, здатності швидко й гнучко реагувати на зміни в навколишньому середовищі та всередині підприємства. Це зумовлює тенденції щодо формування управління на маркетингових засадах, що, в свою чергу, спонукає керівників підприємств до використання відповідного інструментарію в управлінні.

Обрана тема випускної кваліфікаційної роботи є дуже актуальною в наші дні, адже розвиток маркетингових підходів в управлінні персоналом відіграє дуже важливу роль, з початку повномасштабного вторгнення росії в Україну дуже багато людей виїхали за кордон та було втрачено досить багато кваліфікованих працівників, саме тому розвиток маркетингових досліджень в даній сфері є дуже важливим, з метою збереження працівника на своєму постійному робочому місці.

Питанням основ маркетингового підходу в управлінні персоналом вивчали такі закордонні і вітчизняні вчені, як Майкл Армстронг, С.К. Мордовін, Д. Лобанов, А.Я. Кібанов, І.Б. Дуракова, Н.П. Біляцький, В.Н. Слинков, В.Г. Воронкова, В.М. Колпаков, Л.В. Пащук та інші.

Метою написання випускної кваліфікаційної роботи є дослідження, вивчення та аналіз управління персоналом на підприємстві та розробка шляхів удосконалення.

В ході написання роботи постає до виконання ряд певних **завдань**:

- визначення теоретичних основ маркетингового підходу в управлінні персоналом;
- дослідити ефективність управління персоналом на підприємстві;
- розробити заходи з маркетингового підходу в управлінні персоналом;

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГОВОГО ПІДХОДУ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ

Сучасні умови господарювання вимагають від підприємств своєчасної реакції на зміни, які відбуваються у зовнішньому середовищі. Мінливість зовнішнього середовища обумовлює необхідність використання стратегічного підходу в управлінні [29].

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.

Маркетингу персоналу спосіб стратегічного аналізу й засіб мобілізації з ринку праці необхідної робочої сили. Здійснюючи узагальнення сучасних трактувань, слід зазначити, що під маркетингом персоналу дослідники традиційно мають на увазі вид управлінської діяльності, спрямований на довгострокове забезпечення організації людськими ресурсами, що дозволяє не тільки сформувати стратегічний потенціал, за допомогою якого можливе вирішення конкретних цільових завдань, але й розширити інструментарій традиційного маркетингу в області управління людськими ресурсами для систематизованого пошуку як стратегічних, так і оперативних рішень на підприємстві чи в організації.

Маркетинг персоналу слід розглядати також і як ефективний соціальний інструмент, що дозволяє максимізувати результат ділової активності організації за рахунок залучення й утримання фахівців, що володіють необхідними ключовими компетенціями, що і сприяє досягненню організаційних цілей через цілеспрямовану роботу з персоналом [4].

Звідси випливає, що маркетинг персоналу — особлива технологія управлінської діяльності, спрямована на визначення й покриття потреби в персоналі як вирішальний потенціал організаційного розвитку.

Ефективність менеджменту персоналу слід розуміти як характеристику якості, корисності управління людськими ресурсами на підприємстві; як здатність забезпечувати потрібний ефект у вигляді економічної вигоди для підприємства, удосконалення організації виробництва, праці та соціальної вигоди для працівників.

Усі три складники ефективності менеджменту персоналу (економічний, організаційний і соціальний) тісно пов'язані та взаємодіють.

Проектування маркетингу персоналу як особливої технології управління передбачає вибудовування й послідовне здійснення логічно взаємозалежних процедур. До них відносяться:

1. Розробка професійних вимог до персоналу (опис штатної посади і складання посадових обов'язків).
2. Планування й визначення кількісної і якісної потреби в персоналі у відповідності зі стратегією розвитку організації.
3. Розрахунки витрат щодо пошуку, найму і подальшого використання персоналу.
4. Визначення «філософії» залучення персоналу (оцінка маркетингового середовища організації, вивчення ринку праці, вибір джерел і шляхів покриття потреби в персоналі).
5. Пошук персоналу (розробка концепції вербування персоналу, особливості оголошення про найм, роль реклами у процесі наймання персоналу, формування іміджу роботодавця, проведення процедур добору, відбору і оцінки претендентів на вакантну посаду, наймання персоналу й оформлення на роботу нових співробітників).
6. Робота з персоналом організації щодо забезпечення їх інтеграції в організаційне середовище та ефективної діяльності.

Маркетинг персоналу має досить серйозні концептуально-методологічні засади. Вказана загальна схема визначає сутність маркетингу персоналу, однак його конкретні форми можуть бути дуже різноманітними і визначаються як

специфікою організації, так і наявним потенціалом у царині кадрового управління.

Таким чином, можна зробити висновок, що при всій актуальності застосування маркетингових підходів у системі управління персоналом методологічні й організаційні питання побудови цілісної системи маркетингу персоналу в організаціях дотепер не пророблені [3].

У наукових дослідженнях здебільшого обговорюються проблеми маркетингу робочої сили на макрорівні (загальнодержавному й регіональному). Розробка системи управління маркетингом персоналу в організаціях, що включає формулювання цілей, завдань, місця в організаційній структурі, місця в кадровій політиці, напрямів взаємодії з іншими суб'єктами ринку праці в сучасних вітчизняних дослідженнях в області управління людськими ресурсами знаходить недостатнє відображення і загалом існує велике різноманіття мало узгоджених підходів до розуміння маркетингу персоналу.

Проте усі наявні дослідження підтверджують необхідність вироблення системного підходу як до питань визначення самого поняття "маркетинг персоналу", так і питання розробки технології, процедур реалізації й контролю маркетингу персоналу.

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.

Маркетинг персоналу є органічною частиною управління персоналом і включає в себе такі види діяльності:

- 1) аналіз ринку та прогнозування його кон'юнктури;

- 2) утримання відповідності попиту і пропозиції персоналу підприємства;
- 3) взаємозв'язок із зовнішніми джерелами, що забезпечують підприємство кадрами;
- 4) аналіз кадрового потенціалу та рівня його використання;
- 5) формування ринкових стратегій управління персоналом;
- 6) комунікаційна діяльність;
- 7) управління маркетингом кадрового забезпечення [5].

Підприємство є цілісною системою економічних відносин, де відбувається гармонійне поєднання комплексу засобів виробництва та колективу людей.

З наведеного визначення можна зробити висновок, що підприємство доцільно розглядати з двох точок зору [27]:

- по-перше, як сукупність певних чинників, що перетворюються в товари і послуги для задоволення різноманітних потреб суспільства;
- по-друге, як сферу реалізації матеріальних інтересів суб'єктів ринку і досягнення ними своїх економічних цілей [30].

Оскільки підприємство здійснює економічну діяльність для реалізації соціальних та економічних цілей, управління його функціонуванням неможливе без урахування чинників внутрішнього і зовнішнього середовища.

Єдиним управлінським інструментом, здатним урахувувати зміни зовнішнього і внутрішнього середовища, акцентуючи увагу на тих або інших особливостях підприємства як суб'єкта та об'єкта виробничої діяльності, є маркетинг. Тому, розглядаючи теорії підприємства, основну увагу доцільно приділити саме маркетингу як основі розвитку підприємств [26].

Необхідність виділення особливої ролі маркетингу в теорії підприємства очевидна. Ця теорія повинна відображати місце маркетингу на підприємстві, його взаємозв'язок з іншими аспектами діяльності підприємства, враховувати внесок маркетингу у формування організаційної структури підприємства з огляду на його цілі.

Все це і повинне лягти в основу подальшого розвитку теорії маркетингу, яка може бути використана для стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності торговельного підприємства [31].

Якщо звернутися до концепцій управління маркетингом, то слід зазначити, що для нашого ринку потрібно, в першу чергу, зосередитися на концепціях удосконалення продажу товару. Безумовно, тут не применшуємо значення інтенсифікацій комерційних зусиль та соціально-етичного маркетингу, але акцент повинен бути на виробництві конкурентоспроможних товарів [24].

Маркетинг визначається як сукупність елементів маркетингового комплексу (форм і властивостей), а також знань та умінь маркетингового персоналу, які можуть бути спрямовані на отримання тактичної і стратегічної переваги над конкурентами на ринку.

Маркетингова діяльність характеризується можливостями, що надаються реалізацією наступних функцій маркетингу підприємства: презентування (представлення) товару споживачам, реклама, стимулювання збуту, продаж, розподіл готової продукції (включаючи транспортування і складування), управління товарними потоками, аналіз продажу і післяпродажне обслуговування.

Крім того, тільки маркетинг виконує комунікаційну функцію, забезпечуючи управління систематизованою інформацією про зовнішнє і внутрішнє середовище підприємства [33].

Однією з умов успішного існування підприємства є підтримання соціально-економічних відносин, які залежать від сутності об'єкта, його цілей, засобів дій і, нарешті, функціонування середовища [23].

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.

В системі управління підприємством саме маркетинг виконує супроводжуючу місію, починаючи з організаційно-підготовчої, і, закінчуючи контрольною функцією [22].

Впровадження комплексної системи управління підприємствами на основі маркетингу дозволить забезпечити маркетингову орієнтацію управлінської діяльності незалежно від величини і потужності підприємств, сприяє підвищенню внутрішньої і зовнішньої ефективності підприємств, що нарівні з використанням стратегічного підходу до управління забезпечить зміцнення їх ринкових позицій і отримання довготривалих конкурентних переваг [34].

Маркетинговий підхід в управлінні бізнесом дозволяє ідентифікувати потреби споживача, визначити способи задоволення цих потреб та скоординувати роботу підприємства таким чином, щоб якомога більш повно задовольняти визначені потреби, формуючи відтак результати діяльності суб'єкта господарювання.

Маркетинговий підхід в управлінні бізнесом дозволяє ідентифікувати потреби споживача, визначити способи задоволення цих потреб та скоординувати роботу підприємства таким чином, щоб якомога більш повно задовольняти визначені потреби, формуючи відтак результати діяльності суб'єкта господарювання. Маркетингова діяльність підприємства в основному, але не виключно, спрямована на забезпечення взаємодії із споживачами продукції, робіт та послуг. На сьогодні значного поширення набуває концепція холістичного маркетингу, що передбачає формування 5 основних напрямів:

1. Маркетинг відносин. Ключовою метою зазначеного напрямку маркетингової діяльності є встановлення та розвиток глибоких, взаємовигідних, тривалих відносин з окремими особами та організаціями, що тією чи іншою мірою впливають на успіх підприємства у досягненні стратегічних і тактичних цілей розвитку. Основними учасниками таких взаємовідносин є споживачі, найманий персонал, маркетингові партнери (постачальники, канали розподілу, дистриб'ютори, дилери тощо), фінансові партнери (власники, інвестори, аналітики тощо) [1, с. 20].

2. Інтегрований маркетинг – управління комунікаціями, каналами розподілу продукції, позиціонування продукції та послуг на основі принципу синергії. Тобто при впровадженні будь-яких маркетингових дій, заходів застосовується комплексний підхід, що надає змогу ув'язати усі заходи у єдину цілісну стратегію та досягти додаткового ефекту за рахунок взаємодії між окремими компонентами.

3. Внутрішній маркетинг полягає у прийнятті на роботу, навчанні та мотивації співробітників, які здатні та заохочені до ефективної взаємодії зі споживачами. Основною метою даного напряму маркетингу є формування певної корпоративної культури серед персоналу на засаді визначених принципів маркетингу. Концепція внутрішнього маркетингу базується на припущенні, що ефективне позиціонування підприємства є функцією не лише відділу маркетингу, але спрямованих та скоординованих зусиль усього персоналу підприємства.

4. Маркетинг діяльності (ефективності діяльності) базується на визначенні та розумінні наслідків маркетингової діяльності підприємства. Передбачає оцінювання та аналіз ключових показників ефективності, зокрема таких як: обсяги реалізації, частка ринку, показники втрати клієнтів, міра задоволення потреб споживачів, показники якості тощо [1, с. 21-22].

5. Соціально відповідальний маркетинг – реалізація цілей компанії з визначенням подальших їх наслідків для навколишнього середовища, врахуванням правового, етичного середовища, комунікацій із суспільством [2].

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ «ТОВ ПАНАСАМІ ТРЕЙДІНГ»

2.1 Оцінка господарської діяльності 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.

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

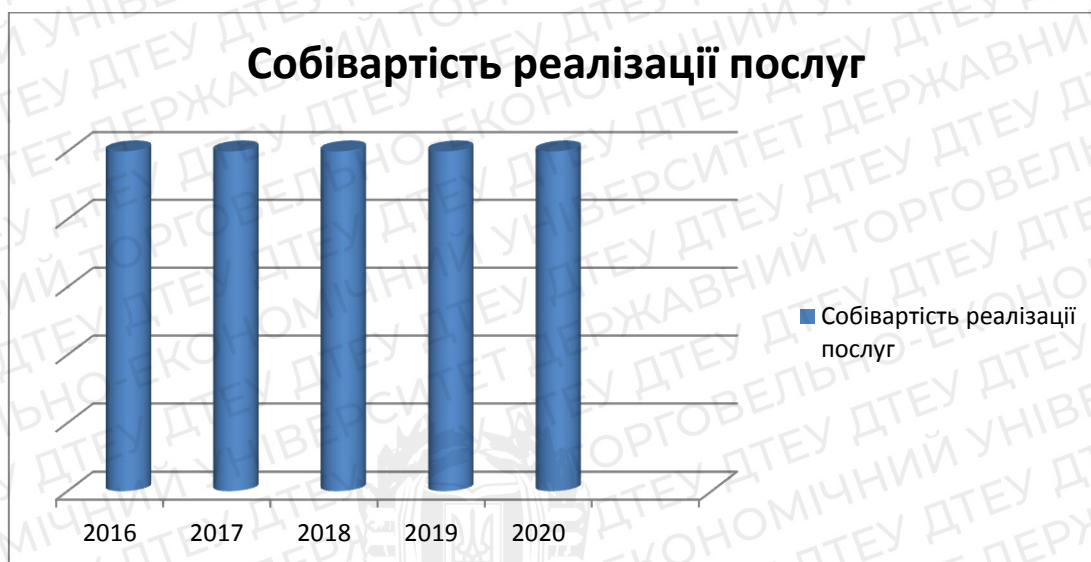


Рис. 2.1 Динаміка собівартості за 2016-2020 рр.

Чистий прибуток – один з найважливіших показників фінансово-господарської діяльності підприємства. На рисунку 2.2 зображено його динаміку протягом останніх років (2016-2020 рр.) [36].



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

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

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 склали найбільше значення, більшим ніж в 2016 році на 499,36%, в 2017 році на 92,7%, в 2018 році на 369,25%, в 2019 році на 24,08% [22].

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 склали найбільше значення, більшим ніж в 2016 році на 505,08%, в 2017 році на 124,1%, в 2018 році на 181,98%, в 2019 році на 87,9%. Поточні зобов'язання в порівнянні 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 порівнянні 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, 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.

Завдяки комплексному вивченню і оцінці фінансового стану підприємств сфери послуг можна прогнозувати його подальшу діяльність, а також вчасно застосовувати заходи щодо зміни своєї фінансової стратегії, покращити свої

показники, а також визначити своє місце серед підприємств, що надають аналогічні послуги.

2.2 Дослідження ефективності управління персоналом на підприємстві

Економічна, соціальна та організаційна ефективність управління персоналом підприємства. Оцінка комплексної ефективності управління персоналом підприємства [15].

Ефективність функціонування комплексної системи управління персоналом підприємства правомірно розглядати як частину ефективної діяльності підприємства у цілому. Однак на цей час немає єдиного підходу до оцінки такої ефективності [16].

Складність полягає в тому, що процес трудової діяльності працівників тісно пов'язаний і з торгівельним процесом, і з його кінцевими результатами, і з соціальним розвитком підприємства. Відповідно методика оцінки ґрунтується на виборі критеріїв ефективності роботи організаційної, економічної і соціальної підсистем комплексної системи. Такими критеріями можуть бути виступати цілі цих підсистем. Завдання оцінювання ефективності управління персоналом підприємства полягає у визначенні [14]:

1. економічної ефективності (характеризує досягнення цілей діяльності підприємства за рахунок кращого використання трудового потенціалу). Критерії оцінки економічної ефективності управління персоналом підприємства повинні відображати результативність живої праці або трудової діяльності працівників;
2. соціальної ефективності (виражає виконання очікувань і задоволення потреб та інтересів працівників підприємства). Соціальна ефективність управління персоналом підприємства в значною мірою визначається організацією і мотивацією праці, станом соціально-психологічного клімату в трудовому колективі, тобто більше залежить від форм і методів роботи з кожним працівником; організаційної ефективності (оцінює цілісність та

організаційну оформленість підприємства). Цей підхід ґрунтується на тому, що працівники підприємства є сукупним суспільним працівником, що безпосередньо впливає на хід його діяльності. Тому кінцеві результати такої діяльності й повинні бути критеріями оцінки організаційної ефективності управління персоналом.

Як бачимо, склад показників всебічно відображає ефективність управління персоналом підприємства в економічному, соціальному та організаційному аспектах. При цьому для визначення деяких із них потрібно зібрати додаткову оперативну інформацію на основі конкретних соціологічних досліджень. На підприємствах із низьким рівнем механізації й автоматизації праці, а також на малих підприємствах переважає підхід до працівника як до виробничого ресурсу без розуміння значущості соціального менеджменту, що ускладнює впровадження прогресивних методик і використання соціальних резервів [39].

Кількісна оцінка економічної ефективності управління персоналом підприємства передбачає визначення витрат, необхідних для реалізації кадрової політики підприємства. Показники для оцінки економічної ефективності управління персоналом підприємства [13]:

1. Співвідношення витрат, необхідних для забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами, і результатів, отриманих від їх діяльності.
2. Відношення бюджету підрозділу підприємства до кількості персоналу цього підрозділу.
3. Вартісна оцінка розходжень у результативності праці (визначається різницею оцінок результатів праці кращих і середніх працівників, які виконують однакову роботу). Ці показники орієнтують працівників на виконання планових завдань, раціональне використання робочого часу, поліпшення трудової та виконавчої дисципліни і в основному спрямовані на вдосконалення організації праці [40].

Крім того, у ринковій економіці важливе значення мають такі економічні показники, як: прибуток, продуктивність праці, обсяг продажів, рентабельність, співвідношення темпів зростання продуктивності праці працівників із темпами

зростання середньої заробітної плати, фонд оплати праці і зарплатоємність, витрати на керівництво.

Розглянемо методика розрахунку ефективності витрат на персонал, запропоновану Крамаренко В. І. Єдність економічної і соціальної ефективності роботи з персоналом визнається усіма фахівцями. Наслідком цього є існування двох основних напрямків розрахунку ефективності витрат на персонал.

По-перше, це загальна ефективність витрат, тобто відносна величина ефекту, який вони приносять [12].

По-друге, це порівняльна ефективність витрат, визначати яку необхідно під час прийняття рішень, пов'язаних із різними варіантами технічних удосконалень, що внесені у процес праці і змінюють кількість, склад, структуру та рівень оплати працівників, а отже, й самі витрати [41].

Загальна ефективність витрат на персонал (E_v) (у відсотках) визначається як відношення результату діяльності за період до відповідних витрат: $E_v = \text{Результат діяльності} / \text{Витрати} \cdot 100 \%$.

Показники оцінювання соціальної ефективності управління персоналом підприємства [42]:

- Трудові витрати підприємства;
- Основні;
- Додаткові;
- На основі тарифів і законодавства;
- Соціальні;
- Відрахування на соціальне страхування, страхування від нещасних випадків;
- Транспортні витрати;
- Оплата праці сумісників;
- Оплата відпусток, листків тимчасової непрацездатності;
- Навчання і підвищення кваліфікації.

Стан морально-психологічного клімату в трудовому колективі. Це дуже важливий соціальний показник, що дозволяє робити висновок про мотивацію, потреби і конфліктність у трудовому колективі. Показники, що характеризують вплив соціальних програм на результативність діяльності працівників і підприємства в цілому (підвищення продуктивності праці, поліпшення якості товарів, економія ресурсів).

Показники для оцінки організаційної ефективності управління персоналом підприємства [43]:

- Плинність кадрів (свідчить про рівень стабільності трудового колективу підприємства). Висока плинність може бути наслідком поганої організації роботи з кадрами, незадовільних побутових і житлових умов, низького рівня охорони праці, дотримання техніки безпеки і механізації праці.
- Співвідношення кількості управлінського апарату та інших категорій працівників.
- Надійність роботи персоналу (визначається величиною можливих збоїв у роботі всіх підрозділів підприємства через несвоєчасне надання інформації, помилки у розрахунках, порушення трудової дисципліни).
- Рівномірність завантаження персоналу (характеризує питому вагу втрат через перевантаження працівників) [11].
- Рівень трудової дисципліни (відображає відношення чисельності випадків порушення трудової і виконавської дисципліни до загальної кількості працівників підприємства). Він дозволяє робити висновок про організаційний порядок на підприємстві та в його організаційній культурі.
- Укомплектованість кадрового складу. Вона оцінюється: кількісно – шляхом зіставлення фактичної кількості персоналу з необхідною величиною (розрахованою за трудомісткістю операцій) або з плановою кількістю, передбаченою штатним розписом); якісно – за відповідністю професійно-кваліфікаційного рівня, освіти, практичного досвіду персоналу вимогам займаних робочих місць (посад).

Наведений склад показників дозволяє оцінити такі основні параметри організації роботи персоналу підприємства, як: економічність, надійність, рівномірність і якість. Усі разом вони характеризують організаційну ефективність роботи працівників підприємства [44].

Розглянуті підходи до оцінки ефективності управління персоналом підприємства свідчать про різноманіття обумовлених показників, а отже, про трудомісткість їхнього розрахунку і невизначеність кінцевого результату [45].

Саме тому існує потреба у комплексному підході до оцінки такої ефективності одночасно з позицій значимості кінцевих результатів діяльності підприємства, продуктивності і якості праці персоналу, організації його роботи.

Комплексна ефективність управління персоналом підприємства розраховується як відношення фактично досягнутих відповідних показників до базисних значень кінцевих результатів діяльності підприємства, зважених за допомогою вагових коефіцієнтів значимості функцій керівництва щодо нормативного значення ефективності, рівного 100 балам [10].

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 [46]:

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.

Часткові показники визначаються за результатами виконання економічних, соціальних і організаційних показників шляхом множення відсотків їхнього виконання на вагові коефіцієнти значимості функцій керівництва: $ЧПі = Пі * Ві$, де $ЧПі$ – значення i -го часткового показника ефективності управління персоналом підприємства, бали; $Пі$ – виконання економічних, соціальних і організаційних показників, %; $Ві$ – ваговий коефіцієнт i -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: $Еуп = \frac{\sum(Пі - Ві)}{\sum Ві=1=1} * 100$, де n – кількість часткових показників ефективності. Оцінка підсумкового значення комплексного показника ефективності управління персоналом підприємства залежить від його чисельного значення [47]:

- 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.

Практична цінність даного показника полягає у можливості оцінки динаміки ефективності управління персоналом підприємства за різні періоди, об'єктивного розподілу фонду оплати праці між підрозділами підприємства, планомірного впливу на підрозділи підприємства для забезпечення їхнього оптимального функціонування [7].

Галузь використання оцінювання персоналу досить широка. При цьому результати оцінювання використовуються для вирішення таких питань, як [48]:

- підбір і розстановка нових працівників; висування в резерв і на нові посади;
- прогнозування просування працівників по службі і планування кар'єри;
- раціоналізація засобів і методів роботи, управлінських процедур;
- удосконалення організації праці;
- побудова ефективної системи мотивації трудової діяльності;
- посилення демократичних засад в управлінні;
- удосконалення структури управління; оцінювання ефективності навчання працівників;
- удосконалення планів і програм підвищення кваліфікації кадрів;
- оцінювання ефективності роботи трудових колективів та окремих працівників.

Для підвищення ефективності оцінювання персоналу необхідно [6]:

- поширювати сучасні методи оцінювання на всі категорії персоналу;
- розширювати доступ персоналу до результатів його оцінювання;

- активно залучати персонал до процесу його оцінювання через самоаналіз діяльності та розроблення заходів із поліпшення роботи; розширювати коло оцінювачів, роль яких, крім безпосереднього керівника, часто відіграють вищі менеджери, колеги по роботі, підлеглі, споживачі результатів праці.

Основними завданнями кадрового аудиту є [49]:

- оцінка наявних трудових ресурсів та потреб підприємства в персоналі на перспективу;
- визначення способів і принципів підбору персоналу та оцінка ефективності програми відбіркових процедур;
- аналіз структури оплати праці та оцінка відповідності структури зарплати і пільг умовам на ринку праці, продуктивності і прибутковості діяльності підприємства;
- оцінка програм з точки зору ефективності навчання, формування мотивації до праці;
- оцінка атестації персоналу, періодичності її проведення та результатів і відповідних рішень;
- діагностика кадрових процесів і соціально-психологічного клімату, рівня соціальної напруги у колективі та визначення потреби у підготовці і реалізації програм розвитку елементів комунікації;
- оцінка управлінського потенціалу і проектування управлінської діяльності на підприємстві та інші.

Елементи кадрового аудиту підприємства [50]:

1. аудит суб'єктів управління персоналом (включає оцінку управлінської компетентності керівництва і професійних навиків фахівців кадрової служби);
2. аудит об'єктів управління (оцінка персоналу та ефективності корпоративної культури і соціально-психологічного клімату у колективі);
3. аудит системи управління персоналом (аналіз кадрових технологій підприємства щодо оптимальності процедури відбору і прийому на роботу

та адаптації, ефективності системи оцінки та навчання персоналу і т.д.). Кадровий аудит є потужним інструментом, що дозволяє керівництву суб'єкта господарювання отримати інформацію про те наскільки система управління персоналом відповідає цілям і завданням, що стоять перед нею [5].

Кадрове консультування – консультування з питань відповідності кадрової політики організації щодо її цілей; надання допомоги організації в посиленні її кадрового потенціалу по відповідних напрямках: пошук, відбір і адаптація персоналу, розвиток і навчання персоналу, мотивація персоналу, аудит персоналу.

Проводиться також системна робота із забезпечення реалізації різних додаткових послуг, задоволення законних вимог клієнтів, реального поновлення порушених конституційних прав громадян та запобігання у подальшому таких порушень.

Таблиця 2.3

Витрати досліджуваного підприємства ТОВ «ПАНАСАМІ ТРЕЙДІНГ» у період з 2018 по 2020 роки

(тис.грн.)

Код	Найменування згідно з програмною класифікацією видатків та кредитування бюджету	2018 рік		2019 рік		2020 рік	
		план на 2017 рік з урахуванням внесених змін	касове виконання станом на 01.01.2019 р.	план на 2019 рік з урахуванням внесених змін	касове виконання станом на 01.01.2020 р.	план на 2020 рік з урахуванням внесених змін	касове виконання станом на 01.01.2021 р.
2110	Оплата праці	57222,6	57222,6	81310,4	81297,4	87484,9	87448,4
2120	Нарахування на оплату праці	12557,5	12557,5	17731,9	17544,9	19246,7	18747,8
2210	Предмети, матеріали, обладнання та інвентар	1310,7	1310,7	1838,70	1642,1	2001,4	1975,1
2220	Медикаменти та перев'язувальні на підприємстві	99,7	99,7			42,1	27,8
2240	Оплата послуг (крім комунальних)	3949,70	3949,70	4303,20	3959,7	5077,9	5038,5
2250	Видатки на відрядження	600,55	600,55	1108,5	1069,0	572,0	374,9
2270	Оплата комунальних послуг та енергоносіїв	2714,3	2714,3	3199,90	3010,4	87484,9	87448,4

2800	Інші поточні видатки	63,80	63,80	125,90	89,3	103,7	79,3
	Всього	78539,2	78539,2	109856,4	108849,9	117582,8	116256,9

Джерело: складено за даними звітності підприємства

Отже, за результатами проведеного дослідження кадрова стратегія досліджуваного підприємства, не в повній мірі сприймається як окремий вид людського капіталу або ресурсу для досягнення довгострокових цілей, саме поняття «кадрова стратегія» не сформоване, також не визначене місце вищезазначеного поняття у стратегії розвитку. В той же час, управління персоналом спрямоване на стратегію розбудови кадрового потенціалу досліджуваного підприємства через розроблені навчальні програми, включаючи підвищення рівня володіння іноземною мовою (англійською) та управління процесами професійного розвитку співробітників.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА МАРКЕТИНГОВОГО ПІДХОДУ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ

3.1 Заходи з маркетингового підходу в управлінні персоналом

Процес управління персоналом підприємств, в тому числі і досліджуваного підприємства ТОВ «ПАНАСАМІ ТРЕЙДІНГ» викладений у Типовому положенні про службу управління персоналом державного органу (Наказ НАДС від 03.03.2016 року № 47 – зі змінами від 31.07.2020 № 143-20) при наступному перегляді Положення необхідно врахувати наступні концептуальні положення, що представлені у табл. 3.3

Таблиця 3.3

Заходи з удосконалення стратегії управління персоналом на ТОВ «ПАНАСАМІ ТРЕЙДІНГ»

Наказ НАДС, що діє	Зміни, що мають бути у майбутньому
<ul style="list-style-type: none"> – вузька спеціалізація та обмеження відповідальності – запланований ріст кар'єри – відповідальність менеджерів з персоналу за розвиток персоналу – контролю проблем співробітника – закриття вивчення факторів успіху, вакансій і відбору 	<ul style="list-style-type: none"> – широкі професійні і посадові профілі – гучкий вибір професійного розвитку – відповідальність самих співробітників за власний розвиток – можливості для всебічного розвитку співробітника – відкрите обговорення рівня компетентності працівників (оцінювання), наявних вакансій і шляхів їх заповнення – активний пошук зворотного зв'язку з підлеглим

Джерело: розроблено автором

Під час проведення нами теоретичних досліджень в першому розділі дипломної роботи, нами було зазначено та обгрунтовано, що стратегічне управління персоналом компанії є невід'ємною частиною його успішної діяльності у сфері здійснення діяльності підприємства.

В межах формування кадрової стратегії відділом управління персоналом використовується, на наш погляд, досить вузький, орієнтований лише на результат, стандартний метод оцінювання співробітників – атестацію / адаптація/ розстановка і закріплення персоналу.

Професійний розвиток працівників компанії ґрунтується лише на службовій необхідності. Службово-професійне просування співробітників надається керівництвом служби, в першу чергу, тим співробітникам, які мають необхідні для цього навички та досвід роботи.

В межах реалізації кадрової стратегії досліджуваним підприємством ТОВ «ПАНАСАМІ ТРЕЙДІНГ» повинні бути розроблені та впроваджені на практиці такі складові кадрової стратегії:

- відбір та розстановка кадрів за посадами;
- розвиток особистості кожного працівника з метою підвищення якості людського капіталу;
- розвиток компетентності співробітників і, в першу чергу, його управлінських співробітників, від результатів прийняття управлінських рішень яких залежать майбутні результати діяльності держслужби;
- планування службово-посадового просування співробітників з використанням різноманітних форм їх службово-посадового руху тощо.

Підсумовуючи вище сказане, хотілося б відзначити, що робота з співробітниками досліджуваної компанії бути направлена та відповідати стратегії динамічного зростання, а наявність в управлінських працівників відповідних компетенцій виступає однією з ключових умов успішної реалізації цієї стратегії. Однак, не існує стандартного набору компетенцій та набору вимог, що пред'являється управлінському персоналу компанії, а формування кадрової стратегії залежить виключно від лідерських якостей очільника.

3.2 Оцінка запропонованих заходів в управління персоналом

В сучасному світі будь яке підприємство, яке функціонує в умовах ринкової економіки, в тій чи іншій формі реалізує маркетингову діяльність. В загальному сенсі під маркетинговою діяльністю прийнято розуміти діяльність спеціалізованих служб і підрозділів по рішенню маркетингових задач, які стоять перед суб'єктом господарювання.

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

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 перспективу;
- 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.

Важливим елементом продуктивних сил і головним джерелом розвитку досліджуваного підприємства є люди, їх майстерність, освіта, підготовка, мотивація діяльності. Тому від забезпечення організації кваліфікованими кадрами, залежать не тільки імідж підприємства а і імідж держави в цілому, його найвідповідальнішим етапом аналізу забезпеченості робочою силою є вивчення кадрового складу компанії (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Характеристика співробітників ТОВ «ПАНАСАМІ ТРЕЙДІНГ» за основними категоріями посад

№ пор	Найменування	Чисельність, осіб			Відхилення			
					абсолютне, +/-		відносне, %	
		2018 рік	2019 рік	2020 рік	2019 р до 2018 р.	2020 р. до 2019 р.	2019 р до 2018 р.	2020 р. до 2019 р.
1.	Середньооблікова чисельність, осіб в тому числі:	113	117	119	4	2	3,4	1,7
1.1	адміністративно-управлінський	41	41	41	-	-	-	-
1.3	допоміжний персонал	72	76	78	4	2	5,3	2,6

Джерело: складено автором за даними підприємства

Як видно з табл. 3.1 кількість адміністративно-управлінський персонал залишається однаковим в період з 2018 – 2020 року а допоміжний персонал збільшився з 2018 по 2020 рр. на 7 осіб що є позитивним фактором і впливає на загальну ефективність діяльності компанії. Водночас потреба в кадровому складі складає 127 осіб.

Таблиця 3.2

Динаміка вікової структури персоналу ТОВ «ПАНАСАМІ ТРЕЙДІНГ»

Вік	Роки			Відхилення			
				абсолютне +/-		відносне, %	
	2018	2019	2020	2019 р. до 2018 р.	2020 р. до 2019 р.	2019 р. до 2018 р.	2020 р. до 2019 р.
18 - 25	8	5	4	-3	1	-40	-25
26 – 35	44	51	58	7	7	13,8	12,1
36 – 45	49	50	43	1	-7	2	-14
46 - 55	12	12	14	0	2	0	14,3
Всього	113	117	119	4	2	3,4	1,7

Джерело: складено автором за даними штатного розпису підприємства

Як видно з табл. 2.3 кількість співробітників в 2019 р. збільшилась на 4 особи. Кількість співробітників в 2020 р. збільшилась на 2 особи в порівнянні з 2019 р. Спостерігається значні коливання у віці 18 – 25, 26 – 35 та 36 – 45 років.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Управління підприємством – процес планування, організації, мотивації, контролю й регулювання дій персоналу, постановки стратегічних цілей і тактичних завдань підприємства, ухвалення управлінських рішень і забезпечення їх виконання.

В ході написання випускної кваліфікаційної роботи було зроблено ряд певних висновків:

- визначено теоретичні основи маркетингового підходу в управлінні персоналом;
- оцінено господарську діяльність досліджуваного підприємства;
- досліджено ефективність управління персоналом на підприємстві;
- розроблено заходи з маркетингового підходу в управлінні персоналом;
- оцінено запропоновані заходи в управлінні персоналом.

В ході написання випускної кваліфікаційної роботи було зроблено ряд певних висновків:

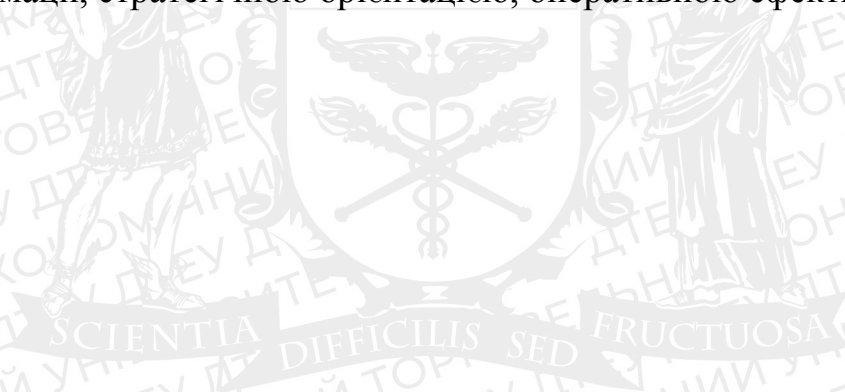
- Маркетингове управління діяльністю підприємства сприяє процесу аналізу, розробки та втілення в життя заходів, спрямованих на встановлення, укріплення та підтримку взаємовигідних відносин з покупцями; забезпечує можливість організації діяльності підприємства на принципах оптимального використання наявного потенціалу та отримання найбільшого прибутку з урахуванням задоволення потреб споживачів. Маркетинг в системі управління підприємством виконує супроводжуючу місію, починаючи з організаційно-підготовчої, і, закінчуючи контрольною функцією.
- Впровадження комплексної системи управління підприємствами на основі маркетингу дозволить забезпечити маркетингову орієнтацію управлінської

діяльності незалежно від величини і потужності підприємств, сприяє підвищенню внутрішньої і зовнішньої ефективності підприємств, що нарівні з використанням стратегічного підходу до управління забезпечить зміцнення їх ринкових позицій і отримання довготривалих конкурентних переваг.

- Позитивне планування подальшої діяльності будь-яких підприємств дозволить залучати інвесторів, розширювати свою діяльність та стимулювати інноваційні процеси. Для підприємств сфери послуг як і для великих торгівельних 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.
- У наукових дослідженнях здебільшого обговорюються проблеми маркетингу робочої сили на макрорівні (загальнодержавному й регіональному). Розробка системи управління маркетингом персоналу в організаціях, що включає формулювання цілей, завдань, місця в організаційній структурі, місця в кадровій політиці, напрямів взаємодії з іншими суб'єктами ринку праці в сучасних вітчизняних дослідженнях в області управління людськими ресурсами знаходить недостатнє відображення і загалом існує велике різноманіття мало узгоджених підходів до розуміння маркетингу персоналу.
- Проте усі наявні дослідження підтверджують необхідність вироблення системного підходу як до питань визначення самого поняття "маркетинг

персоналу", так і питання розробки технології, процедур реалізації й контролю маркетингу персоналу.

- Останній аспект є найбільш практично значущий і перспективний з погляду розробки піднятої у даній статті проблеми.
- 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.
- Ефективність маркетингу всієї компанії або одного підрозділу характеризується п'ятьма складовими маркетингової орієнтації: спрямованістю на покупця, маркетинговою інтеграцією, адекватністю інформації, стратегічною орієнтацією, оперативною ефективністю.



СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Geamanu, M. Economic efficiency and profitability [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.researchgate.net/publication/265814327_ECONOMIC_EFFICIENCY_AND_PROFITABILITY.
2. 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.
3. В.С. Рибак. Колективний договір між адміністрацією та профспілковим комітетом КП “Ревна ” [Електронний ресурс] / Н.А. Кайда, В.С. Рибак. – 2018.
4. 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>.
5. 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.
6. 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.
7. Данюк В.М. Менеджмент персоналу : навч. посіб / В.М. Данюк, В.М. Петюх, С.О. Цимбалюк. – К. : КНЕУ, 2019.

8. Етапи побудови кадрової політики [Електронний ресурс] // Управління персоналом – Режим доступу до ресурсу: https://pidru4niki.com/1209081050709/menedzhment/etapi_pobudovi_kadrovoyi_politiki.
9. Єкімова О. О. Типи кадрової політики та необхідність оцінки обраного типу управління людськими ресурсами / О. О. Єкімова // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності: збірник наукових праць у 2-х вип. – Маріуполь, 2012. – Вип. 1, Т. 3. – С. 260-264.
10. Іванова М. І. Формування кадрової стратегії підприємства / М. І. Іванова, Д. М. Потьомкін. // Вісник КДПУ імені Михайла Остроградського. – 2019. – №6. – С. 217–220.
11. Кібанов А. Я. Управління персоналом організації / А. Я. Кібанов. – Москва: ИНФРА-М, 2019. – 638 с.
12. Князева О. В. Розробка кадрової стратегії організації : дис. канд. ек. наук : 08.00.05 / Князева О. В., 2019. – 182 с.
13. Ковбас І.М. Управління аграрним підприємством на основі маркетингу http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum./Inek/2012_7/218.pdf
14. Курбацька Л.М., Кожушко І.Г. Використання маркетингу в управлінні підприємством. // Збірник наукових праць. Випуск. 16. Том 5.
15. Любенко Н. М. Аналіз господарської діяльності: посібник / Г. І. Кіндрацька, Н. М. Любенко, Ю. І. Кулиняк. – Львів : ЗУКЦ, 2017. – с.15.
16. Мазур В. С. Сучасна кадрова стратегія підприємства / В. С. Мазур. // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – 2018. – №6. – С. 206–210.
17. Мамотенко Д.Ю. Розробка кадрової стратегії організації в сучасних умовах. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2019. №14. С. 49–52.
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%20%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%20%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_poli_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. Розроблення кадрової стратегії [Електронний ресурс] // Biglibrary. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: <https://biglibrary.ru/category38/book117/part46>.
35. 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>.
36. Селезньова Г. О. Роль стратегії управління персоналом у стратегічному наборі компетентної організації // Бізнес Інформ. – 2020. – №3.
37. Селіверстова Л. С., Скрипник О. В. Фінансовий аналіз: Навч. метод. посіб. / За ред. С. М. Безрутченка – К. «Видавництво «Центр учбової літератури», 2012. – 274 с.
38. Статут комунального підприємства “Ревна” [Електронний ресурс]. – 2019. http://www.semenivkacity.gov.ua/revna/pod_d.php?d=2.
39. 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>.

40. Фінансова стратегія в управлінні підприємствами: Монографія / А. Г. Семенов, О. О. Єропутова, Т. В. Перекрест, А. В. Лисенко. – Запоріжжя: КПУ, 2012. – 188 с.
41. Хром'як Н. В. Сутність кадрової стратегії підприємства та особливості її формування / Н. В. Хром'як. – 2019. – №6. – С. 339.
42. Шандова Н.В. // Ключові елементи системи забезпечення конкурентних переваг підприємств // Актуальні проблеми економіки. - 2018. - №11.- с.54.



ДОДАТКИ

Додаток А

**Додаток Динаміка економічного потенціалу ТОВ «ПАНАСАМІ ТРЕЙДІНГ»
за 2016-2020рр.**

Показники	2016 рік	2017 рік	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Відхилення, (+,-)				Відхилення, %			
						2020/2016	2020/2017	2020/2018	2020/2019	2020/2016	2020/2017	2020/2018	2020/2019
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
АКТИВ													
I. Необоротні активи													
Нематеріальні активи	-	-	-	-	57,0	57,0	57,0	57,0	57,0	100	100	100	100
Незавершене будівництво	0,5	-	58,7	-	-	0,5	-	-58,7	-	100	-	100	-
Основні засоби	64,6	547,5	43,6	847,5	1700,0	1635,4	1152,5	1656,4	852,5	2531,58	210,5	3799,08	100,59
Довгострокові фінансові інвестиції	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Інші фінансові інвестиції	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Усього за розділом I	65,1	547,5	102,3	847,6	1757,0	1691,9	1209,5	1654,7	909,4	2598,92	20,91	1617,5	107,29
II. Оборотні активи													
Виробничі запаси	2,6	16,2	15,8	14,9	23,0	20,4	6,8	7,2	8,1	784,62	41,98	45,57	54,36
Незавершене виробництво	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Готова продукція	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Товари	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	276,5	3921	385,0	339,5	2195,1	1918,5	1803,0	1810,1	1855,6	166,13	459,83	470,15	546,57
Дебіторська заборгованість за бюджетом	205,5	152,7	94,3	135,5	546,9	341,4	394,2	452,6	411,4	166,13	166,13	479,96	303,62
Дебіторська заборгованість за виданими авансами	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	115,9	894,7	283,0	373,0	551,3	435,4	-343,4	268,3	178,3	375,67	-38,38	94,81	47,80
Грошові кошти та їх еквіваленти в національній валюті	506,4	1810,3	643,0	4006,2	3393,0	2886,6	1582,7	2750	-613,2	570,02	87,43	427,68	-15,31
Грошові кошти та їх еквіваленти в іноземній валюті	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Інші оборотні активи	16,6	218,4	13,9	58,0	24,5	7,9	-193,9	10,6	-33,5	47,59	-88,78	76,26	-57,76
Усього за розділом II	1123,5	3494,4	1435,0	5427,2	6733,8	-5610,3	3239,4	6698,8	1306,6	499,36	92,70	369,25	24,08
III. Витрати майбутніх періодів	4,2	0,1	4,2	165,0	180,6	176,4	180,5	176,4	15,6	4200	180500	4200	9,45
Усього майна	1192,8	4042,0	1541,5	6439,8	8867,4	7674,6	4825,4	7325,9	2427,6	643,41	119,38	475,24	37,60

Додаток Б

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
Виграти 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%	-	-	-	-	-	-	-	-



Додаток В

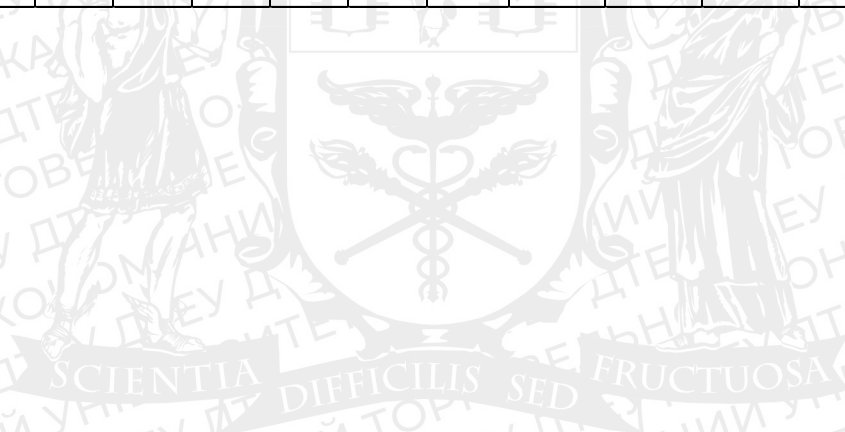
Динаміка пасивів ТОВ «ПАНАСАМІ ТРЕЙДІНГ»

ПАСИВ													
I. Власний капітал													
Статутний капітал	11,8	11,8	11,8	11,8	11,8	0	0	0	0	0	0	0	0
Інший додатковий капітал	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	743,8	408,5	790,8	1127,7	3159,9	2416,1	2751,4	2369,1	2032,2	319,76	673,53	299,58	180,21
Видучений капітал	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Усього за розділом I	755,6	420,3	802,6	1139,5	31711,7	2416,1	2571,4	2369,1	2032,2	319,76	673,53	299,58	180,21
II. Забезпечення наступних виплат та платежів													
Забезпечення виплат персоналу	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Цільове фінансування	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Усього за розділом II	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
III. Довгострокові зобов'язання													
Довгострокові кредити банків	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Усього за розділом III	165,3	446,3	354,7	532,2	1000,2	834,9	553,9	645,5	468,0	505,08	124,1	181,98	87,9
IV. Поточні зобов'язання													
Короткострокові кредити банків	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	25,4	1562,8	1414,8	1327,5	1049,3	1023,9	-513,5	-278,2	-278,2	4031,1	-32,86	-25,89	-20,96
Поточні зобов'язання за розрахунками:	103,2	-	2126,4	3073,3	2823,2	2720,0	2823,2	696,8	-250,10	2635,66	-	32,77	-8,14
- з одержаних авансів	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- з бюджетом	100,7	441,9	443,2	727,3	768,0	667,3	326,1	324,8	40,7	662,66	73,79	73,24	5,60
- зі страхування	0,8	19,0	29	35,6	22,8	22,0	3,8	-6,2	-12,8	2750,0	20,0	-21,38	-35,96
- з оплати праці	1,7	952,8	1654,2	2310,4	2032,4	2030,7	1079,6	372,2	-278,0	119452,3	113,31	22,86	-12,03
- із внутрішніх розрахунків	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Інші поточні зобов'язання	143,3	198,9	159,8	367,3	823,0	679,7	624,1	663,2	455,7	474,32	313,77	415,02	124,07
Усього за розділом IV	271,9	3175,4	3701,0	4768,1	4695,5	4423,6	1520,10	994,5	-72,6	1737,26	47,87	26,87	-1,5
V. Доходи майбутніх періодів													
Всього джерел майна	1192,8	4042,0	4858,3	5439,8	8867,4	7674,6	4825,4	4009,1	3427,6	643,41	119,38	82,52	63,01
Фондовіддача	124,79	25,95	464,41	38,17	17,19	-107,6	-8,76	-447,22	-20,98	-86,22	-33,76	-96,30	-54,96

Додаток Г

Структура пасивів 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
Власний капітал	63,3	10,4	16,5	38,2	35,8	-27,6	25,4	19,2	-2,4	-43,5	244,0	116,5	-6,3
Довгострокові зоб.	13,9	11,0	7,3	9,8	11,3	-2,6	0,2	4,0	1,5	-18,6	2,1	54,5	15,3
Поточні зоб.	22,8	78,6	76,2	52,0	52,9	30,1	-25,7	-23,3	0,9	132,1	-32,7	-30,6	1,7
ПАСИВИ (%)	100%	100%	100%	100%	100%	-	-	-	-	-	-	-	-



Додаток Д

ДИНАМІКА ФІНАНСОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ ТОВ «ПАНАСАМІ ТРЕЙДІНГ» за
2016-2020рр.

Показники	2016 рік	2017 рік	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Відхилення (+,-)				Відхилення, %			
						2020/2016	2020/2017	2020/2018	2020/2019	2020/2016	2020/2017	2020/2018	2020/2019
Чистий дохід від реалізації	8061,6	14205,6	20248,1	32349,1	29228,0	21166,4	15022,4	8979,9	-3121,1	262,56	105,75	44,35	-9,65
Собівартість реалізації	(4895,7)	(9930,2)	(14347,4)	(21509,8)	(23616,5)	18720,8	13686,3	9269,1	2106,7	382,39	137,83	64,60	9,79
Валовий прибуток	3165,9	4275,4	5900,7	10839,3	5611,5	2445,6	1336,1	-289,2	-5227,8	77,25	31,25	-4,90	-48,23
Інші операційні доходи	358,6	182,6	53,5	28,8	820,0	261,4	637,4	766,5	791,2	46,80	349,07	1432,71	2747,22
Адміністративні витрати	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Витрати на збут	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Інші операційні витрати	(3367,6)	(4059,3)	(5557,9)	(8926,6)	(5420,8)	2053,2	1361,5	-137,1	-3505,8	60,97	33,54	-2,47	-39,27
Фінансові результати від операційної діяльності:													
Інші фінансові доходи	558,6	182,6	53,5	28,8	820,0	261,4	637,4	766,58	791,2	46,80	349,07	1432,7	2747,22
Інші доходи	-	67,5	37,4	105,1	36,5	36,5	-31,0	-0,9	-68,6	100	-45,93	-2,41	-65,27
Фінансові витрати	(3367,6)	(4059,3)	(557,9)	(8926,6)	(5420,8)	2053,2	1361,5	4862,9	-3505,8	60,97	33,54	871,64	-39,27
Інші витрати	(59,5)	-	-	(14,4)	(512,1)	452,6	512,1	512,1	497,7	760,67	-	-	3456,25
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування	307,4	456,2	433,7	2032,2	535,1	227,7	78,9	101,4	-1497,1	74,07	17,30	23,38	-73,67
Податок на прибуток від звичайної діяльності	-	83,9	96,8	-	158,5	158,5	74,6	61,7	158,5	100	88,91	63,74	100
Фінансові результати від звичайної діяльності	8061,6	14205,6	20248,1	32349,1	29228,0	2166,4	15022,4	8979,9	-3121,1	-63,68	106,11	-8,54	-90,95
Чистий прибуток	307,4	382,3	336,9	2032,2	376,6	69,2	-5,7	39,7	-1655,6	22,51	-1,49	11,78	-81,47
Рентабельність підприємства	25,77	9,46	21,86	31,56	4,25	-21,52	-5,21	-17,61	-27,31	-83,51	-55,07	-80,56	-86,53
Рентабельність виручки від реалізованої продукції, товарів та послуг	3,81	2,69	1,66	6,28	1,29	-2,52	-1,4	-0,37	-4,99	-66,14	-52,04	-22,29	-79,46

