

Чернівецький торговельно-економічний інститут
Державного торговельно-економічного університету
Кафедра менеджменту, маркетингу та міжнародної логістики

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В СКЛАДНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ»

(за матеріалами ПП «Люксдент»)

Студента 4 курсу, 402 групи,
першого (бакалаврського) рівня
вищої освіти
спеціальності 073
«Менеджмент»
освітньої програми
«Управління бізнесом»

Науковий керівник
кандидат економічних наук,
доцент

Завідувач кафедри
кандидат економічних наук,
доцент

*Віталія
УЛЬЯНОВА*

*підпис
студента*

*Валентина
ЧИЧУН*

*підпис
керівника*

*Валентина
ЧИЧУН*

Підпис зав.кафедрою

Чернівці 2025

План

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ СКЛАДОВІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В СКЛАДНИХ УМОВАХ	5
1.1. Значення стратегічного управління в роботі підприємства	5
1.2. Сутність стратегічного планування і його місце в системі управління підприємством	12
РОЗДІЛ 2 ХАРАКТЕРИСТИКА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В СКЛАДНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ	16
2.1. Загальний аналіз концепції управління підприємством	16
2.2. Формування задач та цілей підприємства	22
2.3. Характеристика інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічного управління	27
РОЗДІЛ 3 ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В СКЛАДНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ	32
3.1. Формування моделі стратегічного управління потенціалом підприємства	32
3.2. Пропозиції щодо стратегії для підприємства ПП «Люксдент»	37
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	46
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	47
ДОДАТКИ	53

ВСТУП

На нинішній стадії військових дій, війни та питань економічної реформи перетворення компаній на нові напрями виробництва нових конкурентних продуктів стає все більш необхідним. Але вирішення цієї проблеми неможливо, не визначивши основні сфери плану компанії. Процесу планування якості недостатньо, щоб запобігти всім зусиллям розширення та оновлення виробництва.

У спеціалізованих документах дослідження стратегічного управління економічними одиницями в ринкових умовах лише починається. Необхідно сказати, що рівень розвитку цих питань не відповідає їхній теорії та реальності. Довготермінна операція компанії залежить як від внутрішньої спроможності ефективно використовувати ресурси відповідно до власних та зовнішніх умов, податків, кредитів, політики до цінних умов держави та ринку. Більшість робіт компаній залежить від швидкості та точності, навігації на ринку ринкових відносин, це вибере остаточний спосіб для ділових партнерів. Аналіз стратегічного процесу управління є особливо необхідним. Окрім надійних та перевірених аналітичних методів, вони використовують багато запозичених у реальності західних країн.

Нові умови бізнесу призвели до появи багатьох завдань у галузі маркетингу, логістики, фінансів, менеджменту, виробництва тощо. В роботі компанії від точності, своєчасності та ефективності планування залежить конкурентна позиція бізнесу, як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Дослідження показують, що стратегічне управління основною діяльністю компанії - це складний процес, який вимагає розгляду та вивчення можливості пояснень, порівнянь. У кожному випадку ці інтерпретації є неформальними процедурами залежно від досвіду та знань експертів.

При написанні кваліфікаційної роботи використовувались праці вітчизняних і зарубіжних економістів Ансоффа Й., В.І., Брайсон Д., Василенка В.О., Т.І. Ткаченка, Міщенко, В.В. Пастухова, А.А. Пересада,

М.С. Пушкар, І.М. Школи, В. Яцури. Тому актуальність та велика фактична важливість стратегічного управління є однією з головних функцій управління, що призводить до вибору теми роботи, мети та основної орієнтації дослідницьких та навчальних матеріалів.

Метою кваліфікаційної роботи є щоб показати важливість компанії стратегічного управління для компанії та процвітаючої діяльності.

Відповідно визначені наступні завдання:

- дослідити значення та переваги стратегічного управління в роботі підприємства;
- визначити сутність стратегічного планування і його місце в системі управління підприємством;
- охарактеризувати загальний аналіз концепції управління підприємством;
- дослідити формування задач та цілей підприємства;
- провести характеристику інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічного управління;
- надаєть пропозиції щодо стратегії для підприємства ПП «Люксдент»
- запропонувати формування моделі стратегічного управління потенціалом підприємства.

Наукова нова робота полягає в особливості теоретичних принципів стратегічного управління в операціях компанії та на основі формування цих концепцій таким чином вдосконалення стратегічного управління.

Предметом дослідження є питання про використання стратегічних моделей управління для покращення роботи компанії

Об'єктом дослідження є процес запровадження стратегічного управління компанією в економіці транзиту.

В роботі використанні теоретичні методи організації стратегічного управління компаніями в умовах ринкової економіки. Статистичні, економічні та математичні методи, а також методи надлишкового аналізу та експерти використовуються як інструмент дослідження.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ СКЛАДОВІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В СКЛАДНИХ УМОВАХ

1.2. Значення стратегічного управління в роботі підприємства

Стратегічне управління та інструменти, які менеджер використовує здійснюється після історичного розвитку національних економік та пов'язаних з цим процесів: регулярні кризові ситуації, нестабільна соціальна ситуація, незбалансований розвиток різних сфер економіки, високий рівень інфляції, високий рівень інфляції, високий рівень, високий рівень, дефіцит фінансових коштів, сильна залежність підприємств від державних органів та цін на сировину. Усі ці фактори підвищують рівень складності та ризики управління бізнесом.

В умовах ринкової економіки нестабільні, стратегічні проблеми відбору дуже складні, оскільки використання звичайних моделей не завжди можливе. Нестабільність, обмежені ресурси, екологічні ризики та конкуренція заохочують експертів до пошуку таких методів управління сприятимуть розвитку бізнесу. В даний час більшість компаній в економічних країнах використовують стратегічні методи управління на тому чи іншому рівні, що дозволяє їм успішно адаптуватися до змін конкурентних умов та вимог компанії.

Глобальна наука та практика накопичили великий досвід стратегічного планування та тактики розвитку бізнесу. Процес подання заявки на практиці різних концепцій планування, включаючи тривалий термін та стратегічний, завжди є реакцією на певні питання економічної та економічної ситуації в певній країні. Питання про концепцію та реальність стратегічного управління надаються великій кількості досліджень, спеціалізованих, спеціальних статей у журналах та наукових колекціях.

Для оцінки стратегічних концепцій управління, представлених у документі, необхідно їх класифікувати, але слід зазначити, що неможливо чітко визначити межу між усіма заданими поняттями.

Для того, щоб дати розгорнуте визначення стратегічного управління,

порівняємо його з переважно оперативним (звичайним управлінням). Порівняння проведемо за ключовими характеристиками управління організацією (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Порівняння тактичного і стратегічного управління [9, с.31].

Характеристика	Тактичне управління	Стратегічне управління
Місія, призначення	Виробництво (реалізація) товарів і послуг з метою одержання доходу від їх реалізації	Виживання підприємства у довгостроковій перспективі через встановлення динамічного балансу з оточенням, що дозволяє вирішувати проблеми зацікавлених у діяльності організації осіб
Об'єкт концентрації уваги менеджменту	Погляд усередину підприємства, пошук шляхів більш ефективного використання ресурсів	Пошук нових можливостей підприємства у конкурентній боротьбі, відстеження і адаптація до
Врахування фактору часу	Орієнтація на короткострокову і середньострокову перспективу	Орієнтація на довгострокову перспективу
Основа побудови системи управління	Функції і організаційні структури, процедури, техніка і технологія	Люди, системи інформаційного забезпечення, ринок
Підхід до управління персоналом	Погляд на працівників як на ресурс підприємства, виконавців окремих робіт і функцій	Погляд на працівників як на основу підприємства, його головну цінність і джерело його добробуту
Критерій ефективності управління	Прибутковість і раціональність використання виробничого (комерційного) потенціалу	Своєчасність і точність реакції підприємства на нові запити ринку і зміни залежно від зміни оточення

Аналіз таблиці 1.1 засвідчує, що основною ідеєю переходу від оперативного управління до стратегічного є ідея необхідності перенесення уваги вищого керівництва з "внутрішніх" проблем організації на проблеми зовнішнього середовища, щоб вчасно реагувати на зміни, які відбуваються в ньому.

З метою аналізу особливостей концепцій стратегічного управління найдоцільніше поділити їх за "національною ознакою" на американські та європейські. Основна мета такої класифікації - скоригувати свої найкращі досягнення до українських компаній.

Найбільший внесок у розробку теорії стратегічного управління здійснив Ансофф (1965 р.). У той час стратегія вважалася повністю систематичним процесом, вказуючи на низку чітких та позитивних етапів для використання інструментів та методів аналізу, щоб розглянути "найкращий спосіб" розробки стратегій та використання для забезпечення успіху компанії [3, с. 109-110].

Стратегічне управління є важливим важелем для створення та забезпечення конкурентоспроможності регіону в контексті атакуючої конкуренції. Він надає можливість створювати регіональний курс для створення продуктивності та позитивного положення, що забезпечить та створювати умови не лише сформовані, але й приносить ефективність, продуктивність та стабільність у майбутньому.

Характер концепції "стратегічного управління" представляє вчені по-різному. Зрештою, розробка розвитку цього напрямку внесла свої корективи. Ми надсилаємо термін "стратегічне управління" в таблиці 1.

Тому в таблиці 1.1 визначення "стратегії управління" розуміють вчені - це не сукупність регулярних процедур дієти та дієт, а тип управління, в якому територіальна діяльність зосереджується на цільових вимогах; Діяльність для досягнення фіксованих цілей у нестабільних та конкурентних ринкових умовах середовище; Керуйте оперативним керівництвом територіальної системи щодо цільових вимог; Це умова

виявлення конкурентних стратегічних переваг.

Таблиця 1.1

Значення поняття «стратегічне управління»

Автор	Визначення
Ю. О. Юрченко [9, с.228]	дієво орієнтована система, яка включає не лише процес реалізації стратегії, а також оцінку і контроль.
Л. П. Рогатіна [8, с.93]	вид управління, при якому функціонування території орієнтується на цільові вимоги, швидко адаптується до зовнішнього середовища, добирає засоби для підвищення конкурентоспроможності території, що в результаті забезпечує стабільний розвиток в довгостроковій перспективі.
П. Р. Пуцентейло, О. П. Завитій [6, с.300]	управління відповідно до обраної стратегії розвитку.
С. В. Козловський [4]	діяльність, спрямована на досягнення поставлених цілей в умовах нестабільного, конкурентного, ринкового середовища, що включає діагностичний аналіз стану регіону, стратегічне планування й реалізацію обраної стратегії.
С. М. Мошак, В. П. Мікловда, Н. Ю. Кубіній та інші [5, с.42]	виступає умовою визначення стратегічних конкурентних переваг та важелем їх практичної реалізації.
А. П. Тіщенко [8, с.85]	управління, що орієнтує діяльність територіальної системи на цільові запити, гнучко реагує на зміни зовнішнього середовища й впроваджує заходи, які дозволяють досягти конкурентних переваг, що в сукупності дає можливість забезпечити сталій розвиток системи в довгостроковій перспективі.

Концепція "стратегічного управління" розуміється, зосереджується на сьогоденніших вимогах, негайно використовується з екологічними потребами та вводить методи та механізми, що дозволяють економічному розвитку з довгострокової точки зору.

Стратегічне управління регіоном розглядається як динамічна сукупність взаємопов'язаних і взаємозалежних управлінських процесів, а саме:

- аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища регіону;
- визначення місії регіону, цілей стратегії його розвитку;
- вибору стратегії функціонування і розвитку регіону;
- реалізації стратегії розвитку регіону;
- оцінки реалізації стратегії розвитку регіону, контролю за виконанням [16, с. 302].

Стратегічне управління розвитком регіону -це тісна взаємодія

узгоджених дій щодо побудови основних цілей та цілей та вимагає найважливішого та найважливішого напрямку для сталого соціально - економічного розвитку, створення засобів для впровадження, чітко враховувати. Типові умови регіону для досягнення визначених цілей.

Головним завданням цього напрямку є створення конкурентоспроможності регіону, але вагомим є те, щоб цей розвиток не тільки втримати, але безперервно збільшувати його, за таких умов важливо встановити ризики, які характерні відповідному регіону.

Однак слід зазначити, що стратегічне управління для кожного регіону є індивідуальним. Оскільки конкурентоспроможність та економічні показники різні, однакові сектори розвитку не дадуть бажаних результатів для всіх регіонів.

Тому в таблиці 1 визначення «стратегії управління» розуміють вчені - це не сукупність регулярних процедур дієти та дієт, а тип управління, в якому територіальна діяльність зосереджується на цільових вимогах; Діяльність для досягнення фіксованих цілей у нестабільних та конкурентних ринкових умовах середовище; Керуйте оперативним керівництвом територіальної системи щодо цільових вимог; Це умова виявлення конкурентних стратегічних переваг.

Концепція "стратегічного управління" розуміється, зосереджується на сьогоdnішніх вимогах, негайно використовується з екологічними потребами та вводить методи та механізми, що дозволяють економічному розвитку з довгострокової точки зору.

Одночасно необхідно зауважити, що можливості стратегічного управління не є безмежними, існує ряд обмежень на його використання, які вказують на те, що і цей тип управління, як і всі інші, не універсальний для будь-яких ситуацій і завдань.

По-перше, стратегічне управління не дає, і не може надати точної і детальної картини майбутнього. Створюваний опис бажаного майбутнього

організації не є детальним описом її внутрішнього стану і становища у зовнішньому середовищі, а скоріше сукупністю якісних побажань щодо того, в якому стані повинна знаходитися організація, яку позицію займати на ринку і бізнесі, яку мати організаційну культуру, до яких ділових груп входити тощо. При цьому все це у сукупності повинно визначати, виживе організація у майбутньому в конкурентній боротьбі чи ні.

По-друге, стратегічне управління не може бути зведеним до набору рутинних правил, процедур і схем. У нього немає теорії, яка передбачає, що і як робити при розв'язанні певних завдань або ситуацій. Стратегічне управління - це скоріше певна філософія або ідеологія бізнесу і менеджменту, внаслідок цього кожним менеджером воно розуміється і реалізується по-своєму. Звичайно, існує ряд рекомендацій, правил і логічних схем аналізу проблем і вибору стратегії, а також здійснення стратегічного планування і практичної реалізації стратегії. Однак у цілому на практиці стратегічне управління - це:

- симбіоз інтуїції і мистецтва вищого керівництва вести організацію до стратегічних цілей;
- високий професіоналізм і творчість службовців, що забезпечують зв'язок організації із середовищем, відновлення організації і її продукції, а також реалізацію поточних планів;
- активне включення всіх працівників у реалізацію задач організації, у пошук найкращих шляхів досягнення її цілей [9, с.38].

По-третє, необхідні великі витрати часу, ресурсів і величезні зусилля ти часу, щоб в організації почав здійснюватися процес стратегічного управління. Потрібним є введення і здійснення стратегічного планування, яке докорінним чином відрізняється від розробки довгострокових планів, обов'язкових до виконання за будь-яких умов. Необхідно також створити служби, що здійснюватимуть відстеження оточення і включення організації у середовище. Служби маркетингу, зв'язку з громадськістю тощо набувають виняткової значимості і потребують суттєвих додаткових витрат.

По-четверте, різко посилюються негативні наслідки помилок стратегічного передбачення. В умовах, коли у стислий термін створюються зовсім нові продукти, кардинально міняються напрямки вкладень, коли зненацька виникають нові можливості для бізнесу і зникають можливості, які існували багато років, ціна за невірне передбачення і відповідно за помилки стратегічного вибору найчастіше стає фатальною для організації. Особливо трагічними наслідки невірного прогнозу бувають для організацій, які здійснюють безальтернативний шлях функціонування або ж реалізують стратегію, яка не піддається принциповому коректуванню.

По-п'яте, при здійсненні стратегічного управління найчастіше основний наголос робиться на стратегічному плануванні. Однак цього зовсім недостатньо, тому що стратегічний план не забезпечує його обов'язкового успішного виконання. Насправді найважливішою складовою стратегічного управління є реалізація стратегічного плану. А це, передусім, передбачає створення організаційної культури, яка дозволяє реалізувати стратегію, створення систем мотивації і організації праці, певної гнучкості у організації тощо. При цьому у випадку стратегічного управління процес виконання має активний зворотний вплив на планування, що ще більш підсилює значимість фази виконання. Тому організація в принципі не зможе перейти до стратегічного управління, якщо в ній створена дуже гарна підсистема стратегічного планування, але при цьому немає передумов чи можливостей для виконання стратегії.

Отже, сьогодні стратегічне управління є найважливішим фактором успішного виживання в ринкових умовах, проте постійно можна спостерігати в діях організацій відсутність стратегічності, що найчастіше зумовлює їх поразку у конкурентній боротьбі.

1.2. Сутність стратегічного планування і його місце в системі управління підприємством

Кожне підприємство має свій план дій щодо роботи. Для кожного існує свій вибір стратегічного плану для розвитку, для виходу з складної ситуації, для залучення додаткових ресурсів, для вибору нових цілей. Науковці зазначають, що «Стратегічне планування забезпечує основу для всіх управлінських рішень, функції організації, мотивації і контролю, орієнтовані на розробку стратегічних планів» [25, с. 40]. «Стратегічне планування - це процес розробки стратегій і управління організацією для успішної її реалізації. Організації і керівники, які мислять стратегічно, дивляться вперед і визначають напрямок, в якому вони будуть рухатися» [30, с. 87-88].

Не дивлячись на свою впевненість, що бізнес, як і керівники, повинен працювати добре і прямо зараз, щоб добре розвиватися в майбутньому, їх цікавить більш широкий спектр проблем, з якими вони зустрічаються, і загальний напрямок, в якому вони повинні рухатися, щоб вирішувати ці проблеми.

Процес стратегічного планування забезпечує основу для управління членами організації. Основні передумови переходу до стратегічного планування такі (рис.1.1.).



Рис.1.1. Передумови переходу до стратегічного планування

Стратегічне планування визначається систематичними та офіційними зусиллями всієї компанії з метою розробки та організації впровадження стратегічних планів, проектів та програм. Розробка планів як конкретної діяльності - це повторюваний процес у поєднанні з низкою етапів з'єднання (рис. 1.2.). [11, 19, 30, с. 87-88]. Процес встановлення цілей у різних організаціях різний. У деяких організаціях цілі повністю зосереджені, а інші організації можуть мати повну децентралізацію. Є організації, в яких цілі встановлюють процес, проміжні між повністю зосередженими та повністю децентралізованими. Кожен з цих методів має свої деталі, переваги та недоліки [9, 22, 35].



Рис.1.2. Етапи планів стратегічного планування

Тому у випадку повної уваги при встановленні цілей усі цілі визначаються найвищим рівнем управління організацією. У цьому методі всі цілі повинні дотримуватися єдиної орієнтації. У той же час цей метод має значні недоліки, характер одного з них знаходиться на нижчому рівні організації, відмова від цих цілей і навіть опору може виникнути[9, 22, 35].

Переваги стратегічних планів не виконуються самі. Як і кожне явище, стратегічні плани мають характеристики, якщо вони не багаті, можуть бути шкідливими для розробки та впровадження стратегічних планів. Однією з умов побудови своєї стратегічної організації є поява раптових змін у навколишньому середовищі. Їх причинами можуть бути насичення ринку,

технологічні зміни, непередбачений успіх нового продукту, поява багатьох нових конкурентів. З такими труднощами організація повинна вирішити два надзвичайно важливі питання: вибрати новий напрямок зростання з багатьох альтернативних варіантів важко оцінити; Направити зусилля багатьох команд у бажаному напрямку.

Необхідність визначення часу стратегічного планування, коригування чи поправки залежить від конкретних умов, вони також визначають рівень деталізації стратегічних планів.

РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В СКЛАДНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

2.1. Загальний аналіз концепції управління підприємством

Підприємством, на базі якого здійснюватимуться дослідження є Приватне підприємство «Люксдент» яке зареєстроване в м. Герца. Сфера діяльності даного підприємства – це комплексне обслуговування та надання послуг медичних, психологічних, реалізація товару особистого призначення. Клієнтами є переважно мешканці області та інших країн. Підприємство організує свою роботу таким чином, щоб максимізувати задоволення потреб клієнтів у якісному обслуговуванні.

Ми проведемо загальний аналіз на даному підприємстві системи управління бізнесом. Хоча невеликий масштаб управління бізнесом, це складний різнобічний процес. Модель управління компанією завжди спрямована на досягнення визначених цілей. Тож, ці цілі можна досягти за допомогою різноманітних методів та методик для працівників компанії в цілому та для кожного працівника. Цей вплив на управління називається методом управління. Наше дослідження показало, що лідери бізнесу використовують ці методи в усьому світі, не поділяючи їх на основні та вторинні. Але, на жаль, сказати, що вони розглядаються в єдності та зв'язку, оптимальні відносини (поєднані) не потрібні.

Модель управління використовувалася для представлення загальної ефективної основи компанії, фінансових та економічних умов та економічного потенційного навчання.

Таблиця 2.1 ілюструє схематично систему методів управління, які лежать в основі моделі управління підприємством. Тут видно три групи методів, які впливають на господарську фінансову та соціальну діяльність підприємства. Відповідно важливим залишається психологічний аспект, який сприяє формуванню здорового психологічного клімату в роботі колективу.

Таблиця 2.1

Система методів управління, що застосовується в моделі управління підприємством ПП «Люксдент»

Група методів	Специфіка групи	Назва підгрупи	Метод
Економічні методи	Вплив на матеріальні інтереси працівників, орієнтація на виконання цільових показників та завдань діяльності підприємства і винагорода за їх виконання	Економічні методи на рівні підприємства	Комерційний розрахунок: - самофінансування; - ціноутворення; - внутрішній <u>внутрішній</u> розрахунок Планування: - нормативний метод; - балансовий метод; - аналітичний метод
		Економічні методи на рівні окремого працівника	Заохочення: - зарплата; - премії Стягнення: - штрафи; - стягнення
Адміністративні методи	Базуються на владних і правових мотивах і забезпечують підвищення ефективності роботи підприємства за рахунок кращої організації діяльності працівників і підрозділів	Організаційні методи	Регламентування: - статут підприємства; - положення про підрозділи; - посадові інструкції Нормування: - технічні нормативи; - технологічні нормативи; - організаційно-економічні нормативи Інструктування: - інструкції; - інструктаж; - методичні вказівки Організаційне стимулювання: - переміщення на посаді; - надання повноважень
		Розпорядчі методи	Накази; Розпорядження; Вказівки; Зауваження; Догани
Соціально-психологічні методи	Сукупність прийомів, що використовує підприємство, які базуються на наукових досягненнях соціальної і загальної психології в управлінні	Соціальні методи	Планування соціального розвитку; Соціальні заохочення; Стимулювання ініціативи
		Психологічні методи	Спонування; Формування соціально-психологічних відносин; Формування неформальних груп

Таблиця 2.2

Динаміка техніко-економічних показників

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), $\pm$, =		Відносний приріст (відхилення), %		
	2019	2020	2021	2020 / 2019	2021 / 2020	2020 / 2019	2021 / 2020	2021 / 2019
Чистий дохід, тис. грн.	1 891	1 140	715	-751	-425	-39,71	-37,28	-62,19
Собівартість, тис. грн.	3 315	3 494	3 501	179	7	5,4	0,2	5,61
Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	-1 424	-2 354	-2 786	-930	-432	65,31	18,35	95,65
Частка основних засобів у активах	0,85	0,88	0,8	0,03	-0,08	3,53	-9,09	-5,88
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,36	0,46	0,57	0,1	0,11	27,78	23,91	58,33
Оборотність активів, коефіцієнт трансформації, обороти	-	0,5	0,38	-	-0,12	-	-24	-
Фондовіддача, обороти	-	0,58	0,45	-	-0,13	-	-22,41	-
Фондоємність	-	1,71	2,21	-	0,5	-	29,24	-
Коефіцієнт оборотності запасів, обороти	-	36,21	41,68	-	5,47	-	15,11	-
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, обороти	-	5,7	3,54	-	-2,16	-	-37,89	-
Рентабельність продажів за операційним прибутком (операційна маржа), %	-7,51	-40,44	-75,1	-32,93	-34,66	438,48	85,71	900
Матеріалоємність	0,63	0,28	0,22	-0,35	-0,06	-55,56	-21,43	-65,08
Витрати на гривню продажів, грн.	1,75	3,06	4,9	1,31	1,84	74,86	60,13	180
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами запасів	-23,01	-27,23	-34,47	-4,22	-7,24	18,34	26,59	49,8
Коефіцієнт фінансової автономії	-0,08	-0,34	-0,74	-0,26	-0,4	325	117,65	825
Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття)	0,27	0,18	0,21	-0,09	0,03	-33,33	16,67	-22,22
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,01	0	0,01	-0,01	0,01	-100	-	0
Середня кількість працівників, осіб	12	11	7	-1	-4	-8,33	-36,36	-41,67
Фонд оплати праці, тис. грн.	745	731	646	-14	-85	-1,88	-11,63	-13,29
Продуктивність праці, тис. грн.	-17,75	16	-5,71	33,75	-21,71	-190,14	-135,69	-67,83

Дослідимо економічний статус даної компанії. Процес оцінки використання балансу (фінансова звітність), фінансові результати (звіт про доходи), інші фактори виписки приватного підприємства. Оскільки час досліджень використовується 2019-2021. Тож, проаналізуємо основні показники компанії (табл. 2.2). Підприємство створило належні умови роботи і створила дохід із сумою 1891 тис.грн.. Наприкінці 2021 дохід становив 715 тис. грн., менше 62,19% на початку фази аналізу. Це свідчить про те, що нездатність компанії діяти у складних економічних умовах, використовуючи конкурентні переваги, для задоволення потреб свого цільового сегменту ринку.

Це призводить до того, що компанія має менше фінансових ресурсів для покриття фіксованих та змінних витрат, для ефективного заохочення працівників, повернення фінансових зобов'язань, вирішення інших оперативних та стратегічних завдань.

Зниження ефективності економічних процесів компанії підкреслюється чистим доходом, зниженим у 2019-2021 роках. Показник показує 62,19%, тоді як вартість зросла (5,61% за 2019-2021 рр.). Важливо досягти протилежної ситуації, що допоможе формувати більш відчутні фінансові результати ПП «Люксдент». Загальна вигода для підприємства служить негативною наприкінці 2021 року. У 2019 році він показує, що неефективні операційні процеси не дозволяють додаткову вартість у щоденній експлуатації трудового колективу. Тому компанія не має додаткових грошей, які можуть бути використані для здійснення витрат на управління, витрат на продаж, фінансових витрат.

Операційна амплітуда компанії -це індекс конкурентоспроможності, тому негативна цінність такого показника показує, що послуги з низької якості компанії, що утворюють вразливі позиції на конкурентному ринку. Важливо зміцнити роботу менеджерів, щоб знайти здатність відновити бажаний рівень. Менеджери не виконують свою роботу. Оскільки вони не шукають можливості забезпечити більшу ефективність експлуатаційних

процесів компанії, про що свідчить зменшення - 67,59 у 2019-2021 роках. Компанія більш ретельно використовувала обмежені ресурси матеріалів, оскільки у 2019-2021 роках спостерігалось зменшення споживання матеріалів, а це означає, що вартість витрат на ресурси для кожного одиниці чистого доходу знижується.

Економічні компоненти в роботі фірми «подають» фіксованими, використовуються в менш потужній роботі, про що свідчить зниження продуктивності (поточне значення становить 0,45 порівняно з об'єктом 0,58). У 2021 році всі інвестували в основні засоби Як змінився майновий стан ТОВ «Сервізі» за досліджуваний період ілюструють дані таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка показників майнового стану в 2019-2021 рр.

<u>Показники</u>	<u>Рік</u>			<u>Абсолютний приріст (відхилення)</u>		<u>Відносний приріст (відхилення), %</u>		
	2019	2020	2021	2020 / 2019	2021 / 2020	2020 / 2019	2021 / 2020	2021 / 2019
<u>Частка обігових виробничих фондів у оборотних активах</u>	0	0	0	0	0	-	-	-
<u>Частка основних засобів у активах</u>	0,85	0,88	0,8	0,03	-0,08	3,53	-9,09	-5,88
<u>Коефіцієнт зносу основних засобів</u>	0,36	0,46	0,57	0,1	0,11	27,78	23,91	58,33
<u>Коефіцієнт оновлення основних засобів</u>	-	-0,02	-0,01	-	0,01	-	-50	-
<u>Частка довгострокових фінансових інвестицій в активах</u>	0	0	0	0	0	-	-	-
<u>Коефіцієнт мобільності активів</u>	0,17	0,14	0,25	-0,03	0,11	-17,65	78,57	47,06

Зростає рівень зносу основних активів, створюючи додаткові виробничі ризики, пов'язані з припиненням виробництва або не надання послуг BRIS. З іншого боку, значення індикатора знаходиться в межах прийнятної межі, що свідчить про те, що політика прийняття управління основними активами. Компанія не проактивно оновлює основні засоби до 2021 року, що може призвести до зменшення виробничого потенціалу.

Для того, щоб краще зрозуміти потенціал компанії, вона відповідає за зобов'язання щодо постачальників та кредиторів, службовців та інших сторін, тому дослідження більш детальних показників ліквідності (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Динаміка показників ліквідності в 2019-2021 рр.

<u>Показники</u>	<u>Рік</u>			<u>Абсолютний приріст (відхилення), +,-</u>		
	<u>2019</u>	<u>2020</u>	<u>2021</u>	<u>2020 / 2019</u>	<u>2021 / 2020</u>	<u>2021 / 2019</u>
<u>Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття)</u>	0,27	0,18	0,21	-0,09	0,03	-0,06
<u>Коефіцієнт швидкої ліквідності</u>	0,19	0,11	0,16	-0,08	0,05	-0,03
<u>Коефіцієнт абсолютної ліквідності</u>	0,01	0	0,01	-0,01	0,01	0
<u>Співвідношення короткострокової дебіторської та кредиторської заборгованості</u>	1,18	0,94	0,71	-0,24	-0,23	-0,47

Управління на підприємстві якісно не працює у напрямку зменшення короткострокових ризиків у 2019-2021 роках. Керівник не впроваджує заходів для забезпечення балансу короткострокового фінансування та поточних активів. Це підкреслюється за рахунок зменшення поточного показника ліквідності з 0,27 до 0,21.

Порівнюючи його з нормою (≥ 2), можна зробити висновок, що у компанії можуть виникнути проблеми з поверненням облігацій до матеріалів, послуги, фінансів тощо. Даному підприємству вдалося повернути 19% поточних зобов'язань за три -шість місяців з першого звіту (2019). Що стосується вартості індексу на остаточну дату звіту (2021), він не знаходиться в межах норми, оскільки для кожного короткотермінового боргового відділення компанія має лише 0,16 поточного майна, яке можна швидко продати вище.

і перетворитися на види. Ризик зобов'язань на початку наступного місяця помітний у наступному місяці, оскільки у компанії є види зі розміром 1%

від загальної поточної заборгованості у 2021 році. Це значення низьке порівняно з нормою. У той же час, загалом, керівництву компанії вдалося встановити сприятливі стосунки з постачальниками та клієнтами, оскільки боржники відволікають менше грошей, ніж постачальники, інші сторони складають рахунки.

2.2. Формування задач та цілей підприємства

Якщо місія завдає загальні орієнтири, напрями функціонування організації, які виражають суть її існування, то конкретні кінцеві положення, до яких прямує організація, фіксуються у вигляді її цілей, тобто, кажучи інакше, цілі - це конкретний стан окремих характеристик організації, досягнення яких являється для неї бажаним та на досягнення котрих направлена її діяльність. Практики та науковці, згодилися, що «кожне підприємство має сформулювати загальні цілі. Загальні цілі розробляються на основі місії підприємства (чітко окреслена його причина існування)». «Цілі розробляються вищим керівництвом підприємства і доводяться до кожного підрозділу. Виходячи із загальних цілей підприємства, кожний підрозділ розробляє свої цілі для досягнення загальних поставлених задач» [7, 26, 31].

Лазоренко, Н. І. Новальська розглядають «ціль — бажаний стан об'єкта або бажаний кінцевий результат діяльності. Ціль завжди передуює усвідомленій діяльності людей, є мотивом, що спонукає їх до дії, оскільки формується на основі їхніх потреб та інтересів. Ціль обирають, конструюють у вигляді ідеальної моделі стану системи в майбутньому, можливість досягнення якої оцінюють керівники з урахуванням різних чинників — особистих (рівень професіоналізму, співвідношення мотивів і стимулів) і чинників зовнішнього середовища (ресурсні та інституційні обмеження)» [28, с. 206-207]. Зазвичай підприємство дане ставить і реалізує не одну ціль, а декілька важливих для їх функціонування і подальшого розвитку.

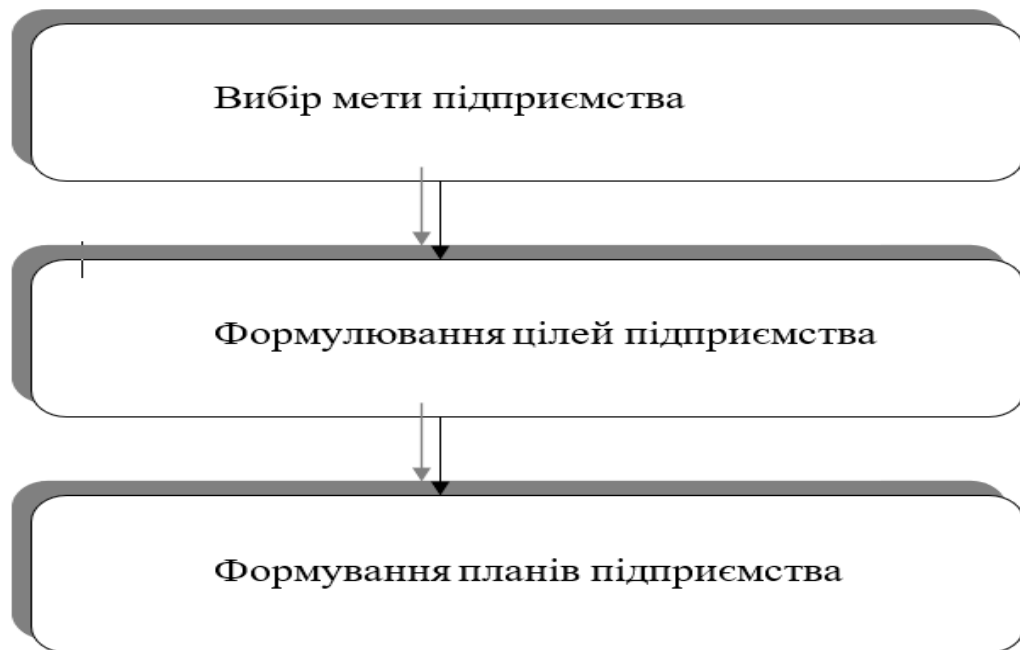


Рис. 2.9. Схема формування цілей на підприємства ПП «Люксдент»

Якщо керівники не знають основної цілі, то вони не матимуть основи для вибору найкращої альтернативи. Згідно з вибраною місією розробляються цілі організації. Цілі даного підприємства формуються наступним чином (рис. 2.1). Перш ніж приступити до складання плану керівник ПП «Люксдент» здійснює визначення своїх цілей та задач. Ціль визначається багатьма факторами, в тому числі її структурою, методами діяльності, характером внутрішніх та зовнішніх зв'язків.

Всі зусилля ПП «Люксдент» спрямовані на досягнення цілей фірми. Той, хто хоче досягти мети, повинен її знати. Мистецтво вибору, формулювання правильної мети та процесу її реалізації, включаючи оцінку її досягнення, притаманне лише професійному керівнику.

При формулюванні системи цілей на даному підприємстві враховують деякі вимоги, які повинні задовольняти сформовані цілі підприємства (Рис. 2.2):

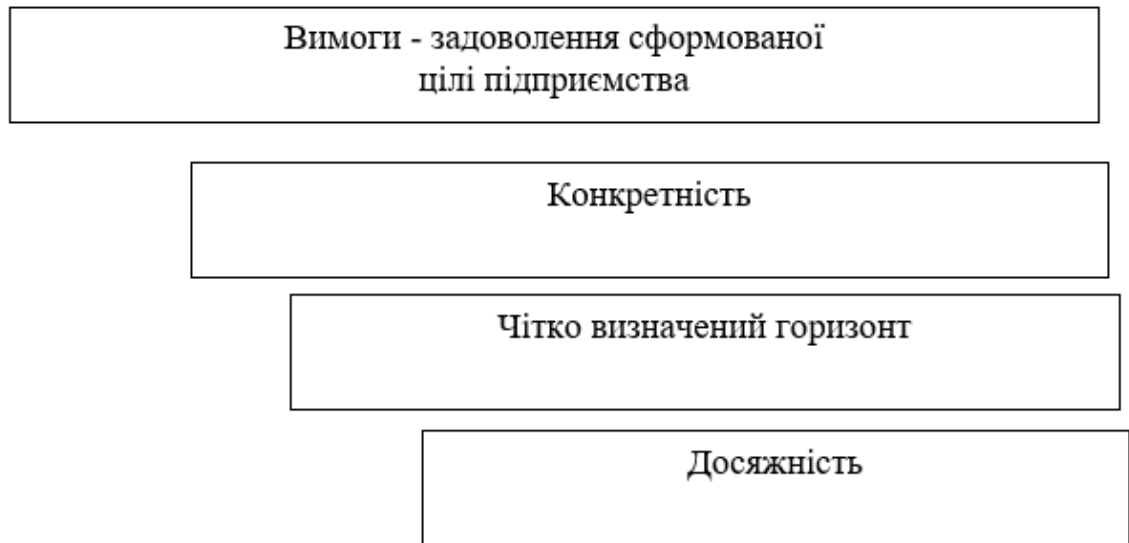


Рис. 2.2. Вимоги до цілі на обраному підприємстві

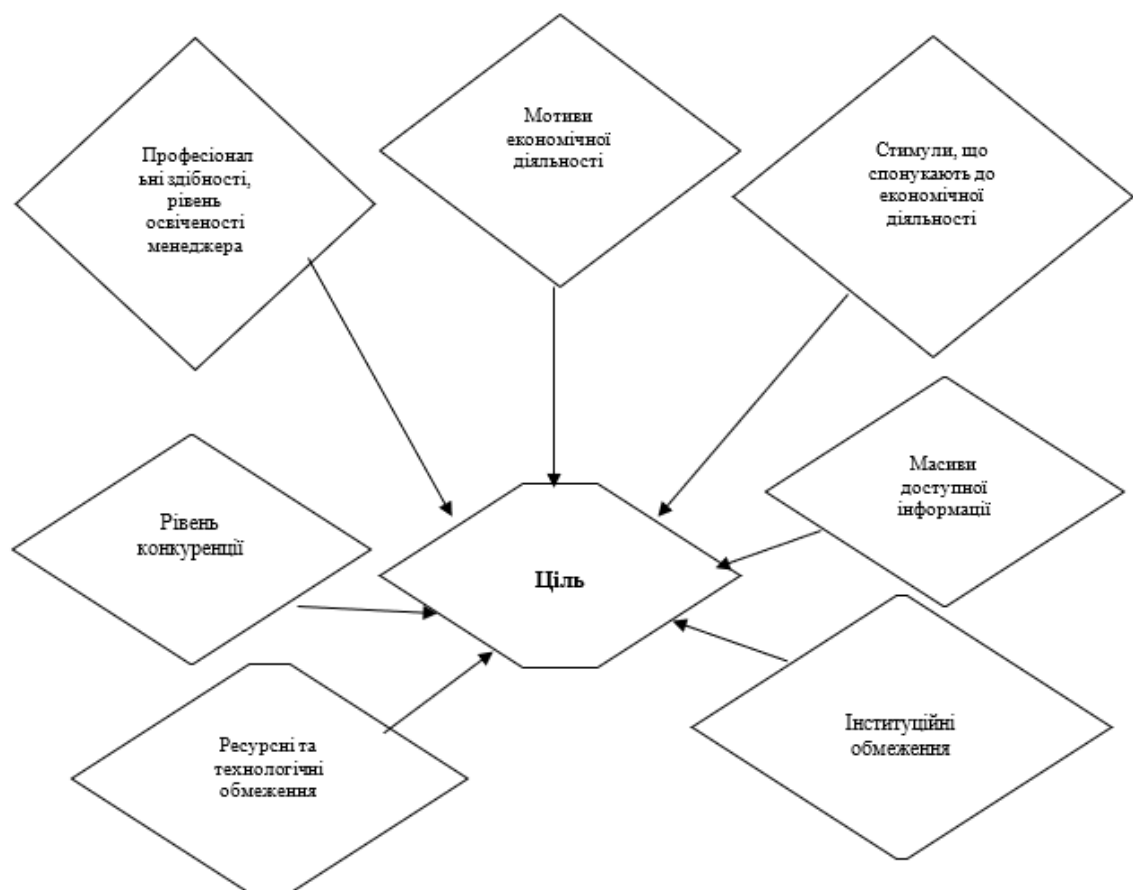


Рис. 2.3. Показники впливу на вибір цілі

У процесі об'єктивного визначення проблема є пріоритетним вибором між ними. Хоча фінанси та стратегія є найвищим пріоритетом при отриманні результату, договір виникає, коли необхідно вибирати між діями для

збільшення короткотермінових фінансових показників та зусиль для посилення тривалої позиції. Показники впливають на вибір та розвиток сформованих цілей організації (на рис 2.3).

На даному підприємстві стратегія постійно розвивається. Не завжди можна спочатку подумати про все, а потім жити, не змінюючись довго. Завжди потрібно відповісти на щось нове, і тому стратегічні плани відкриваються часто. Процес стратегічного вдосконалення нескінченний. Стратегія завжди повинна поєднувати потік відповідно до планування та продуманого прогресу, а також здатності реагувати на всі непередбачені нові події. Стратегії на досліджуваному підприємстві є загальними для всіх, ті які пов'язані з бізнес процесами окремо розглядаються керівником. Такий підхід стратегії є багатопрофільним та дуже ефективним в роботі. Тому дуже важливо чітко визначити, що вам не потрібно очікувати стратегії.

Що не дає стратегія для обраного підприємства, це негайного результату; бачення точно подальших процесів без змін; виконання запланованих подій, можливі відхилення. При виконанні стратегічного планування керівництво повинно враховувати велику кількість та ієрархічність цілей, об'єктивно існуючих в рамках її підрозділів [10, 29, 32]. Мета всіх рівнів системи ієрархії розроблена для всіх етапів дій для створення єдиного набору. Це дозволяє уникнути різниці в стратегіях та програмах. З іншого боку, відбувається внутрішня конкуренція, не в змозі повністю оцінити діяльність організації та контролювати її. Повинна бути чітка постановка цілей, так як вони лежать в основі формулювання стратегічних задач організації. Загальна структура організації була створена або очікувана спочатку, потім були побудовані завдання, вплив економічних обставин, політики та тактики організації та відносини влади були визначені. Завдання визначаються так, як вони можуть легко розпадатися в групах і розміщуватись перед різними підрозділами, виконаними в різних проектах та програмах. Для визначення фактичних

завдань організацій необхідно проаналізувати та задуматися про інновації, які з'являються, досліджувати конкурентів, їх позиції.

Виконуючи стратегічне планування, керівник має врахувати ряд величин та систему цілей, в межах існуючого об'єктивного способу в команді. Мета всіх рівнів децентралізованої системи, розроблена для всіх етапів дій для створення єдиного набору. Це дозволяє уникнути різниці в стратегіях та програмах. З іншого боку, відбувається внутрішня конкуренція, не в змозі повністю оцінити діяльність організації та контролювати її. Повинна бути чітка постановка цілей, так як вони лежать в основі формулювання стратегічних задач даного підприємства.

Загальна структура ПП «Люксдент» була створена або очікувана спочатку, потім були побудовані завдання, вплив економічних обставин, політики та тактики, відносини влади були визначені. Для того щоб задача була виконана, необхідно чітко визначити об'єм засобів необхідних для досягнення результату, якого хоче досягти організація в процесі реалізації своїх цілей до певного періоду. Завдання визначаються так, як вони можуть легко розпадатися в групах і розміщуватись перед різними підрозділами, виконаними в різних проектах та програмах. Тож, для визначення фактичних завдань підприємству ПП «Люксдент» необхідно проаналізувати та задуматися про наступне, а саме:

- формувати та підтримувати інформаційні пакети щодо нововведень;
- моніторити постійних конкурентів та визначати нових;
- слідкувати за планами конкурентів;
- розширювати свої конкурентні позиції при цьому підтримувати постійних клієнтів;
- скеровувати кошти на вміти перерозподіляти кошти, в ті сфери діяльності, які будуть сприяти вирішенню задач організації.

2.3. Характеристика інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічного управління

За твердженням дослідників «реалізація концепції стратегічного управління на підприємстві торкається всіх аспектів його діяльності, однак інформація – це предмет управлінської праці, а більшість важелів впливу суб'єкта управління на об'єкт управління мають інформаційний характер, перебудовувати інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління згідно з обраними стратегіями [28, 33,36].

Кожна компанія, а особливо ПП «Люксдент» для себе означає, як визначити тип та обсяги необхідної для стратегічної діяльності інформації. Також для себе розробляє систему збирання, обробки, використання та збереження інформації, щоб вжити заходів для запобігання негативного ефекту використання недостовірної інформації. На фоні цього їм потрібно створити умови для використання необхідної інформації для прийняття стратегічних рішень. Стратегічні рішення безпосередньо визначають долю компанії, що впливають на її розвиток та здатність вижити. Дійсність прийнятних рішень залежить від інформації, на якій вона базується, і ціна помилок постійно зростає.

Нинішня інформаційна система ПП «Люксдент» надає інформацію керівнику компанії, в основному зосереджується на внутрішніх екологічних, технологіях, організаціях, фінансовому та економічному індексі - буде описано їх. Немає інформації про економічні тенденції, наукові та технічні досягнення, ринки та конкуренцію за них, споживачів та їх потреби. Крім того, відсутність соціально-політичної інформації, включаючи збір та аналіз, який навіть дослідницькі організації не беруть участі[21, 5, 2, 33, 36]. Все це призводить до домінування суб'єктивних ідей для ситуації всередині та поза ним, що унеможлиблює прийняття розумного прогнозу та прийняття стратегічних рішень для адаптації до майбутнього та формування майбутнього. Але навіть якщо кількість інформації є достатньою, вона не завжди забезпечує ефективні рішення.

Наявну інформацію можна пояснити різною, залежно від конкретних деталей теорії активності аналітичного об'єкта, методу обробки, перевірки та напрямку використання інформації. Гіпотези, моделі та системи не можуть бути встановлені жорстким способом, особливо з пріоритетами та важливістю бізнес -менеджера.

Лише одне пояснення експериментальних даних у складному середовищі - як поза, так і всередині - вимагає підтримки теорії та вмісту та іншої мети моделей. Стратегічний попит на інформацію даного підприємства включає все, що може вплинути на ділову діяльність компанії, непередбачені аварії, пов'язані зі змінами в навколишньому середовищі, навіть інформація про події поза прямим та впливовим операцією, але може змінити долю компанії. Попит на стратегічну інформацію залежить від стратегічних цілей, встановлених компанією.

У стратегічному навчальному процесі для компанії ПП «Люксдент» деяка інформація, зібрана та оброблена для відповіді на запитання:

- Які існують можливості і чому та чи інша частка приваблива?
- Як використовувати навколишнє середовище?

Екологічна оцінка, конкуренція вимагає від даної компанії, необхідність розумного аналізу та прогнозу прийняти найкраще адаптаційне рішення. Участь компанії у процесі визначення характеристик операцій галузі, а це пропозиція, маркетинг, фінансова система. Це тут не потрібно, а цільова орієнтація, об'єктивність та можливість негайно отримувати необхідну інформацію.

Стратегічна діяльність ПП «Люксдент» вимагає надійної підтримки інформації у вигляді стратегічних даних, гіпотез та прогнозів. Створення такої безпеки - це не лише його накопичення інформації та обробки.

Стратегічна база даних - це короткий опис найважливіших стратегічних елементів зовнішнього середовища компанії. Вона використовується для оцінки поточної ситуації. Він використовується для визначення вираження майбутніх процесів та для прийняття стратегічних

рішень. Стратегічна база даних містить інформацію про вплив окремих компонентів та факторів стратегічного аналізу та процесів управління на навчання стратегічних альтернативних варіантів. Також інформацію, яка дозволяє вибрати певні рішення з деяких альтернативних рішень, що означає, що стратегічна база даних може бути можлива

Поясніть як підсистему управлінських рішень. Стратегічна база даних формується за допомогою цільової інформації (рис.2.9). Походячи з багатьох джерел і в основному процес перетворення даних, встановлених у стратегічну інформацію, засновану на процесі їх обробки з орієнтацією на конкретне використання в період і впровадження стратегічних планів. Основа даної компанії може мати складну структуру, яка включає такі підсистеми:

- База даних, стратегічного характеру, про сильні та слабкі сторони фірми,

База даних щодо впливу факторів зовнішнього середовища, як загроз, які не несуть позитивного впливу;

- База стратегічних даних про конкурентні позиції та критерії конкурентоспроможності в їхній сфері;

- База стратегічних даних щодо законодавчих, економічних, та соціальні позиції;

- База стратегічних даних про ситуацію на суміжних ринках.

Прийом та прогноз дозволяє зосередитись на найважливіших факторах, що впливають на ситуацію та її розвиток у найімовірнішому напрямку. Гіпотези дозволяють вам дещо посилити інформацію, ввести якісні нотатки в теорії розвитку майбутніх подій. Прогнози є більш кількісними та надаються для майбутнього більш виражених функцій.

Стратегічна база даних добре випускається та постійно оновлюється як основа стратегічного управління.

Таблиця 2.5

Інформаційна основа стратегічного управління для ПП «Люксдент»



Сфери виникнення інформації	База даних	Планова процедура
Внутрішньодержавна економічна інформація	Тенденції і прогнози національного та світового розвитку	Виявлення тенденцій в економіці, прогнозування зовнішнього середовища
Міжнародна економічна інформація	Тенденції розвитку галузі та характеристика ринків:	Аналіз галузевих особливостей
Галузева інформація	- Аналіз ринків з окремих видів продукції, - Техніка та технологія, нові види товарів і послуг, - Найперспективніші ринки, товари та послуги, - Ціни, просування товарів, - Доступність ресурсів	Прогнозування розвитку та оцінка змін у типах продукції, техніки, технології, аналіз ринків збуту
Науково-технічна інформація	Умови конкуренції:	Оцінка умов конкуренції:
Інформація про ресурси	- Фінансові умови, - Частка у виробництві й частка на ринку, - Виробничі потужності та рівень їхнього завантаження, - Співвідношення цін, просування товарів, - Науково-технічні переваги, - Основані принципи, форми та методи управління.	Характеристика можливостей основних конкурентів з кожної групи продукції порівняння сильних та слабких сторін фірми на її конкурентів
Внутрішньо фірмова інформація		
Рішення	Сформулювати стратегію конкурентної боротьби для товарів	Оцінити можливості та засоби проникнення в нові галузі

У таблиці 2.5 наведемо загальну схему виникнення інформації, формування бази стратегічних даних для обраної компанії і використання окремих складових бази стратегічних даних на різних етапах стратегічного управління.

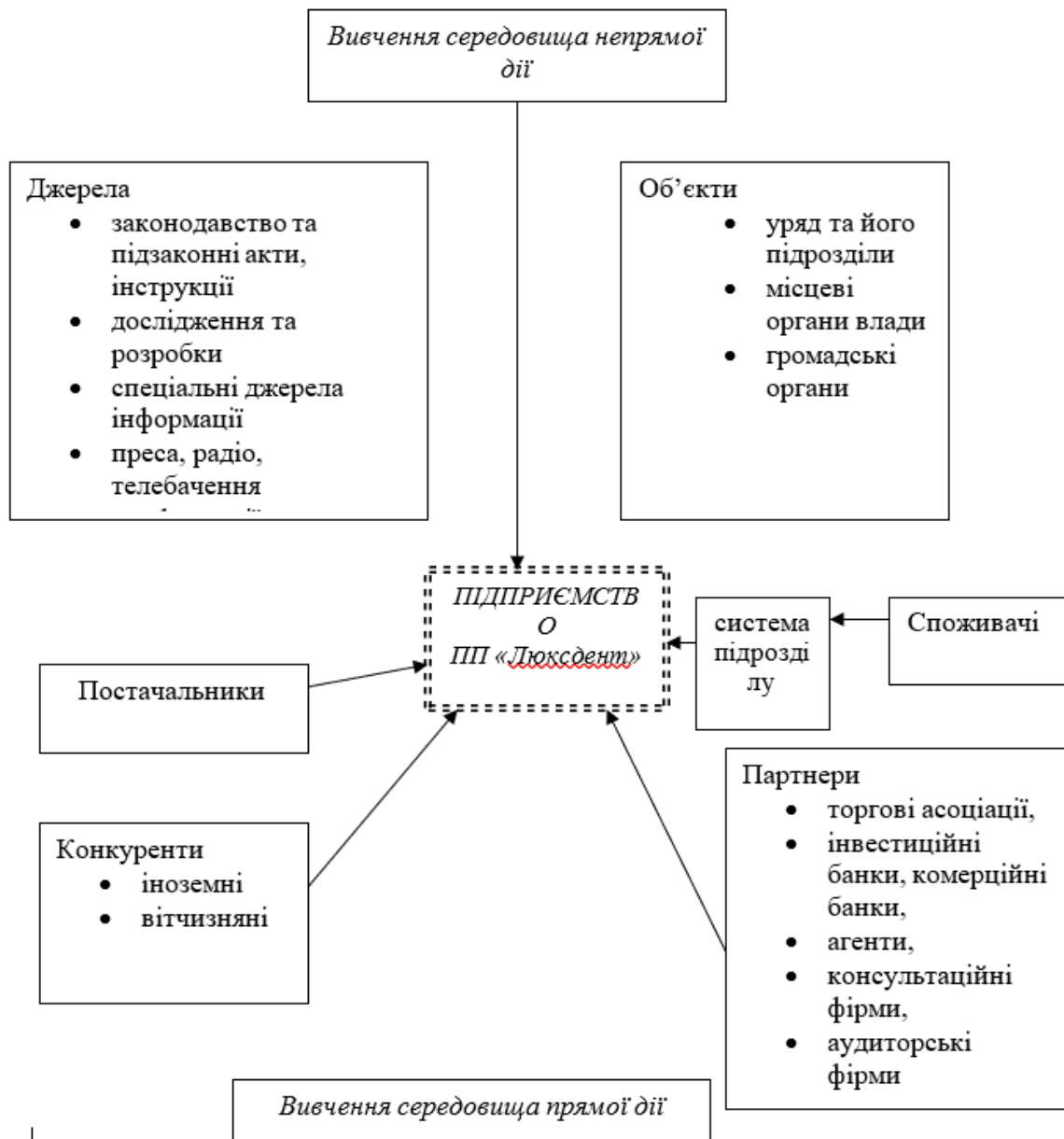


Рис. 2.9. Джерела та об'єкти аналізу для отримання інформації

Тому методи, що надаються для утримання та зберігання інформації, можуть бути використані в роботі даної компанії. Для інформаційного навчання та на основі ІТ, прийняття позитивних управлінських рішень, правил та надійності.

РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В СКЛАДНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

3.1. Формування моделі стратегічного управління потенціалом підприємства

Концептуальний аспект стратегічного управління потенціалом виражає, насамперед, парадигмальний „перетин” останнього. Це відображається в баченні й визначенні сутності основного поняття стратегічного потенціалу підприємства. Таким чином, основою концепції стратегічного управління потенціалом є розуміння потенціалу як джерела можливостей для досягнення стратегічних цілей підприємства, а також вихідні принципи й положення, методи й кошти формування, використання й розвитку потенціалу. «Концептуальна модель відображає теоретичне оперування системою, що представляється подумки, що заміщає об'єкт пізнання. Моделювання неминуче пов'язано з деяким спрощенням, ідеалізацією об'єкта. Теоретична й концептуальна моделі відображають пізнавальний аспект моделювання. «Теоретична модель орієнтована на пояснення об'єкта або процесу за допомогою побудови його теорії»» [20, с. 103].

У результаті теоретичного моделювання утвориться така модель, у якій „характеристики й сторони пізнаваного об'єкта не тільки відвернені від фактичного емпіричного різноманіття, але й шляхом уявного конструювання виступають у більш різко й повно вираженому вигляді, ніж у самій дійсності” [68, с. 305]. Концептуальна модель спрямована на побудову концепції того або іншого об'єкта й процес її формування має ітеративний характер, тому що базується на теоретичних і експериментальних дослідженнях (рис. 3.1).

Ідентифікація системи стратегічного управління потенціалом підприємства ПП «Люксдент» проводиться на основі бази знань про

сутність потенціалу підприємства, його структури й властивостей і випереджає проектування працездатної моделі, що включає риси реальної системи й відповідає вимогам, які пред'являються до неї дослідниками і керівниками. Така схема процесу формування концептуальної моделі характеризується комбінованим підходом, що поєднує дедуктивні теоретичні і індуктивні експериментальні методи [15, с. 76-77].



Рис. 3.2. Ітеративний процес формування моделі управління потенціалом підприємства ПП «Люксдент»

Науковці попереджали, що «уявлення суб'єкта управління про ефективну систему керування „можуть різко відрізнятися від уявлень дослідника” [6, с. 68]. Тому «на основі аналізу й вивчення поведінки реальної системи управління потенціалом підприємства вдосконалюється її „ідеальна” модель». Параметри моделі й реальної системи управління зіставляються й модифікуються так, щоб вони відповідали реально існуючому аналогу. Етапи формування концепції стратегічного управління потенціалом визначені формулюванням проблеми, теоретичним і експериментальним дослідженнями, розробкою концептуальної моделі, її

аналізом і оцінкою при порівнянні з реальним аналогом і подальшим удосконалюванням» [3, 25, 29] (рис. 3.2).

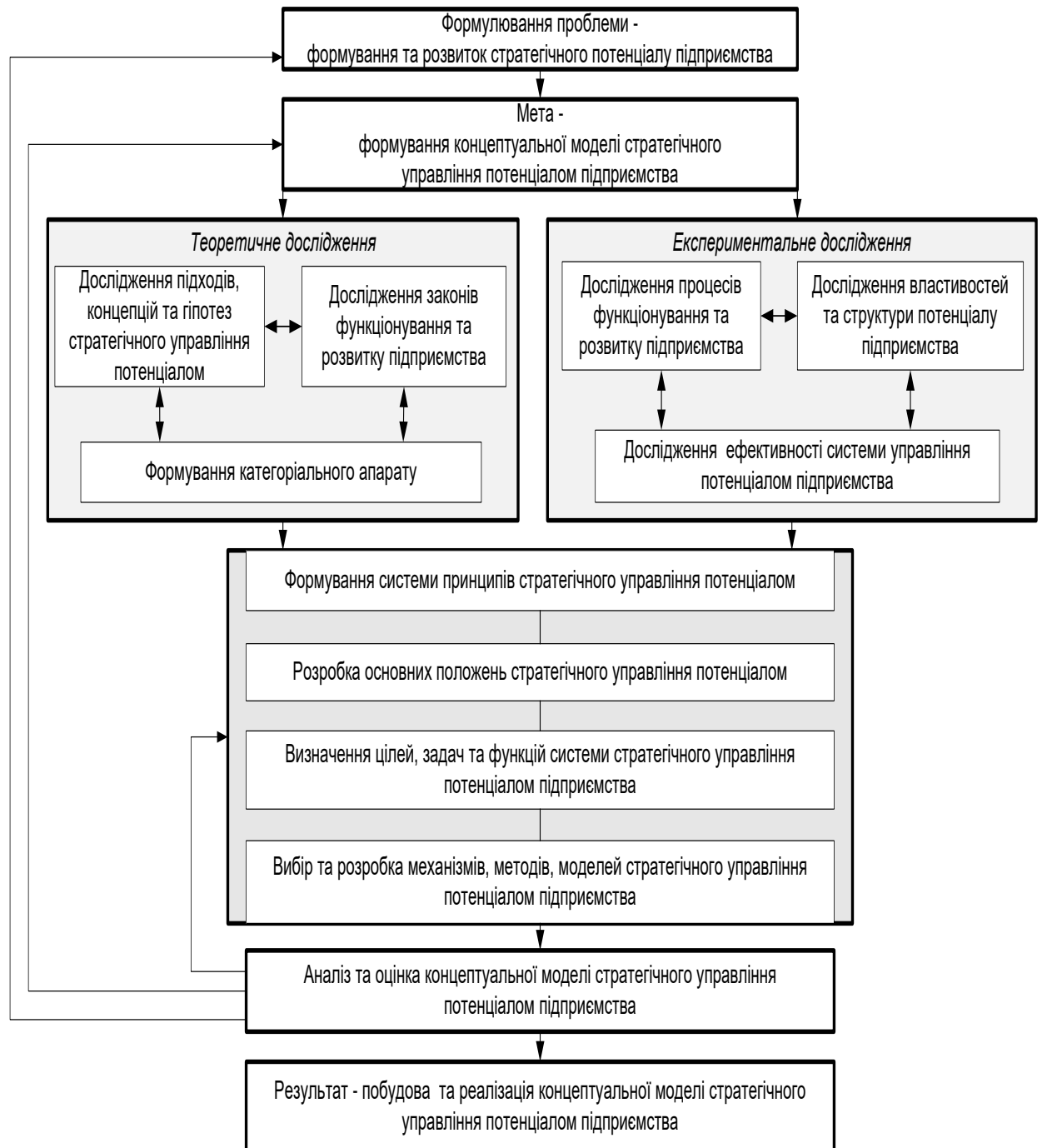


Рис. 3.2. Концептуальна модель стратегічного управління потенціалом підприємства

Основним у дослідженні й управлінні потенціалом є системний підхід. Сутність потенціалу підприємства ПП «Люксдент» слід визначати, як інтеграцію всіх значимих можливостей для досягнення цілей на основі системної взаємодії складового внутрішнього середовища підприємства між

собою й відповідними елементами зовнішнього середовища.

Властивості потенціалу підприємства ПП «Люксдент» як єдиного цілого, єдиної системи, що є результатом ефекту взаємодії всіх елементів підприємства, повинні досліджуватися, насамперед, виходячи з основного принципу системного підходу – принципу цілісності.

Дослідники стверджують, що «системний підхід для максимального використання якості цілісності вимагає безперервної інтеграції уявлень про підприємство і його потенціал з різних точок зору, на кожному етапі дослідження. Це визначило розгляд підприємства у всіх теоретичних аспектах його діяльності й виявлення ролі потенціалу в процесах функціонування й розвитку підприємства, а також необхідності формування системи управління потенціалом на підприємстві» [27, 53]. Практики зазначають, що «використання ситуаційного підходу при стратегічному управлінні потенціалом у системі стратегічного аналізу припускає облік конкретної ситуації й перспектив її розвитку в системі впливу факторів зовнішнього й внутрішнього середовищ підприємства, вибір моделі стратегії, методів і засобів її реалізації, пошук і напрямлення зусиль на найбільш значимі елементи стратегічного потенціалу» [24, 29, 45].

Необхідність використання функціонального підходу в концептуальній моделі управління потенціалом викликана об'єктивністю функціонального співвідношення між факторами внутрішнього й зовнішнього середовища й відповідними їх організаційними можливостями підприємства. Тому з метою єдності й організованого виконання функцій цілого при формуванні бажаної моделі управління потенціалом підприємства необхідно виконання умови їхньої координації й інтеграції з елементами посилення й кращого виконання [6, 25, 32].

Закладаючи пріоритетні темпи зростання прибутку, підприємство думає про завтрашній день. Прибуток – це не тільки результат успішної виробничо-господарської діяльності підприємства, але й опірність всім ринковим „негодам” [17, 48]. Тому для даної компанії отримання прибутку

є одним з головних умов розробки стратегії розвитку.

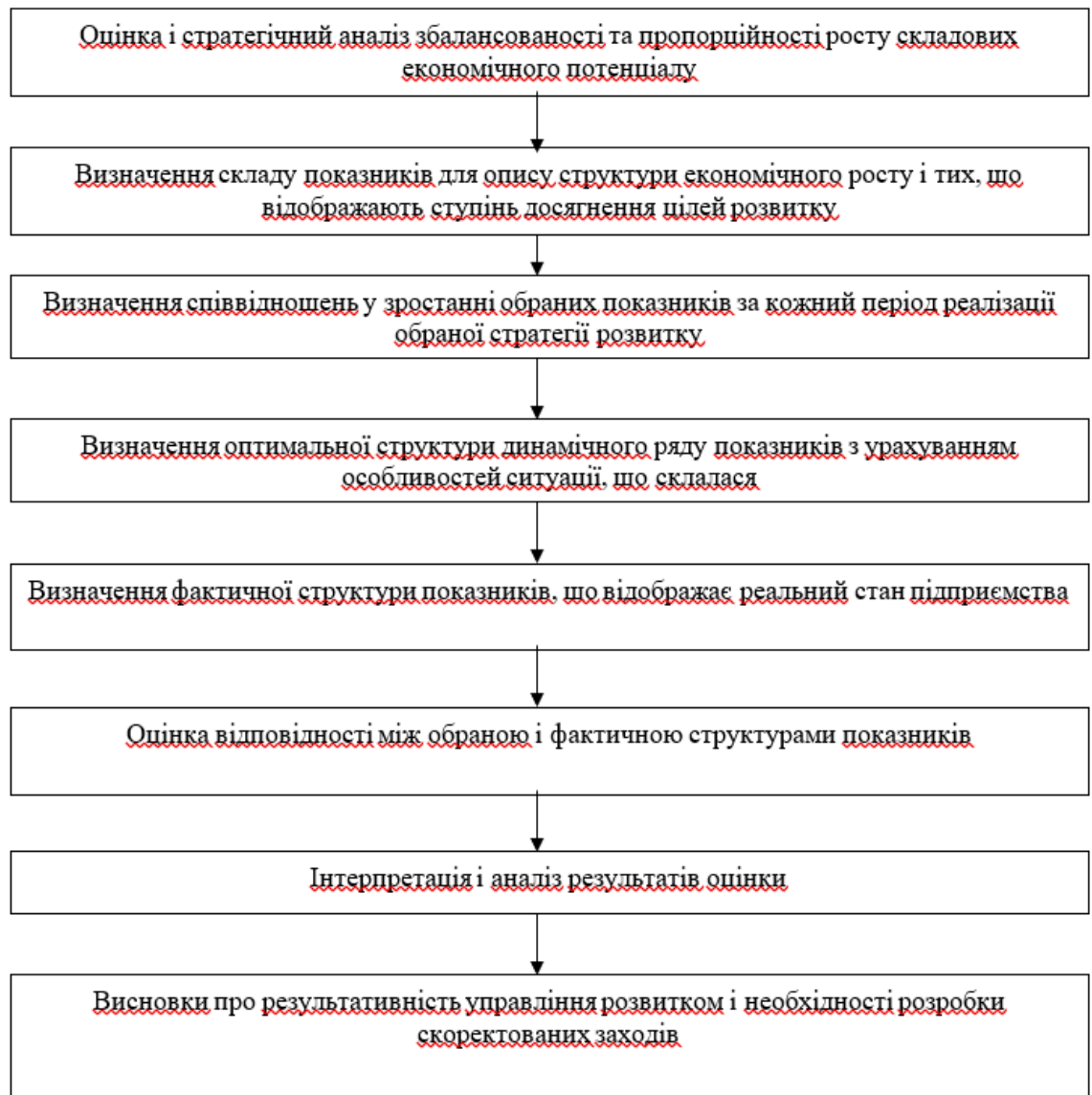


Рис. 3.3. Етапи стратегічної оцінки збалансованості потенціалу розвитку підприємства ПП «Люксдент»

Сформований ряд показників визначає умови розробки й реалізації стратегій, при яких підприємство ПП «Люксдент» може підвищувати свої потенційні можливості, переваги. Фактичний ряд показників може мати зовсім іншу послідовність. При n показниках у динамічному ряді кількість перестановок теоретично може бути n . Кожний порядок, у якому розташовані показники, буде відбивати певний стан підприємства, обумовлений характеристиками реалізованої стратегії.

Зі збільшенням числа показників інформаційна обґрунтованість

сформованого ряду спочатку росте, тому що збільшується розмаїтість станів, які можна аналізувати. Коли ж число показників перевищує деяку межу, ця обґрунтованість починає знижуватися, оскільки при значному числі показників складно змістовно обґрунтувати пріоритети в динаміці. У цьому випадку сформований ряд складається із семи показників.

У протилежному випадку доцільність розробки й реалізації стратегії вже не буде визначатися неекономічними міркуваннями або помилковими критеріями вибору стратегії. У такому режимі роботи підприємство не може довго перебувати, тому що воно приречено на банкрутство. Дані дослідження можна визначити наступною послідовністю етапів (рис. 3.3).

Таким чином, суть оцінки збалансованості й пропорційності росту складового економічного потенціалу підприємства ПП «Люксдент» складається в порівняльному аналізі співвідносності між показниками сформованого ряду, а також реальної структури ряду стосовно нормативного ряду. Якщо динаміка показників діяльності підприємства ПП «Люксдент» показує напрямок наближення до нормативного ряду, то обрана стратегія розвитку підприємства буде раціональною.

3.2. Пропозиції щодо стратегії для підприємства ПП «Люксдент»

Вибір конкретної моделі стратегії підприємства ПП «Люксдент» й формування стратегічного потенціалу у системі стратегічного аналізу визначається ситуацією і її аналізом. На реалізацію «унікальних можливостей конкретної ситуації орієнтує ситуаційний підхід, тому що в загальному випадку він „націлений на підтримку системи, пошук такого рішення в ситуації, що зберігала б, зміцнювала й удосконалювала систему одночасно з рішенням ситуативних завдань» [22]. Безперервність процесів функціонування й розвитку підприємства обумовлює необхідність розгляду його потенціалу в певній тимчасовій перспективі й використання

динамічного підходу як до об'єкта стратегічного управління підприємством, до його аналізу й оцінки. І якщо статичний аспект ресурсного підходу до дослідження й управління стратегічного потенціалу обумовив структуру його елементів як значимих ресурсів і компетенції для досягнення цілей, то динамічний – як пошук, формування й розвиток нових властивостей і комбінацій елементів (здатностей бачення майбутнього, стратегічної гнучкості, інновації) [21, 16, 38].

Таблиця 3.1

Використання методологічних підходів при формуванні
концепції стратегічного управління потенціалом підприємства

Методологічні підходи	Сфера використання
1. Системний підхід	- визначення потенціалу підприємства; - інтеграція теоретичних поглядів на підприємство і його потенціал; - формування концептуальної моделі стратегічного потенціалу підприємства й управління ним; - формування системних завдань дослідження потенціалу підприємства.
2. Функціональний підхід	- формування організаційної структури й визначення функцій системи управління потенціалом підприємства
3. Динамічний підхід	- дослідження процесів функціонування й розвитку, і ролі потенціалу в цих процесах; - аналіз і оцінка потенціалу підприємства
4. Ситуаційний підхід	- стратегічне управління потенціалом підприємства; - вибір моделі стратегії;
5. Ресурсний підхід	- виділення значимих елементів стратегічного потенціалу і його властивостей (здатностей бачення майбутнього, стратегічної гнучкості, інновації)

Використання методологічних підходів при формуванні концепції стратегічного управління потенціалом підприємства відображене в табл. 3.1.

Рівень потенціалу є вихідною точкою процесів розвитку на підприємстві. Діапазон зміни рівня потенціалу дозволяє оцінювати процеси функціонування й розвитку підприємства. У процесах функціонування діапазон зміни потенціалу системи залишається на тому самому рівні. Такий діапазон обмежений появою нововведень на підприємстві. Тобто можна говорити про те, що існує певне граничне значення рівня потенціалу як для ефективно функціонуючого підприємства, так і для досягнення цілей розвитку. Даний рівень характеризує достатність потенціалу для досягнення цілей розвитку підприємства. Установлений діапазон стає безпосередніми коштами оцінки всіх можливостей.

У процесах функціонування й розвитку підприємства [33,42], стратегічного управління підприємством ПП «Люксдент» потенціал виконує наступні функції:

- визначає орієнтири розвитку підприємства і є вихідною точкою процесів формування стратегії;
- є ознакою диференціювання можливостей при стратегічному управлінні підприємством;
- є джерелом формування конкурентних переваг підприємства та його розвитку;
- виступає критерієм оцінки процесів реалізації стратегії;
- визначає ступінь впливу підприємства на формування його зовнішнього середовища [32, с. 76-77].

Дослідження процесів формування й розвитку потенціалу ґрунтується, насамперед, на загальнонаукових принципах, які впорядковують і систематизують знання про нього. Крім того, при розробці системи стратегічного аналізу при управлінні потенціалом

варто дотримуватися відповідних принципів. Тому система принципів дослідження й стратегічного управління потенціалом включає три групи принципів: загальнонаукові, управління й стратегічного управління підприємством.

Загальнонаукові принципи як принципи пізнання процесів функціонування й розвитку підприємства [48] визначені:

- принципом історизму, що проявляється в еволюції теоретичних поглядів на підприємство і його потенціал, а також в „історичній” зміні концепцій і гіпотез стратегічного управління підприємством;
- принципом загального зв'язку, що передбачає осмислення й становлення категоріального базису, співвідносність між основними категоріями й поняттями теорії стратегічного управління підприємством і його потенціалом;
- принципом розвитку, що припускає безперервне вдосконалювання системи керування потенціалом підприємства на основі теоретичних і емпіричних досліджень і розробок, впровадження інноваційних методів і коштів стратегічного управління підприємством;
- принципом причинності, що підтверджує необхідність обліку впливу й взаємодії факторів зовнішнього й внутрішнього середовищ на потенціал підприємства;
- принципом об'єктивної доцільності, що відображається в усвідомленому виборі напрямку розвитку, підпорядкуванні всіх процесів на підприємстві цілям розвитку;
- принцип системності, що проявляється як основний у дослідженнях потенціалу підприємства, у його визначенні, а також при розробці системи керування ним.

Система принципів управління потенціалом підприємства, відповідно до виділеної структури й властивостей потенціалу, а також цілей, функцій і організаційної структури системи управління

підприємством, включає:

- принцип єдності цілей і ефективності;
- принцип інтеграції – узгодження й ув'язування всіх функцій управління потенціалом з елементами їхнього посилення й кращого виконання в процесах використання, формування й розвитку потенціалу підприємства;
- принцип верифікації всіх функцій управління підприємством на основі аналізу й оцінки потенціалу підприємства;
- принцип паритету повноважень і відповідальності, що повинно знайти комплексне відбиття в організаційно-правовій структурі підприємства;
- принцип ефективного управління, що реалізує управління через владні повноваження шляхом використання різних типів координації (превентивної, що усуває, регулюючої й стимулюючої) діяльності всіх функціональних підрозділів підприємства;
- принцип обліку й збалансованості інтересів учасників виробництва при прийнятті управлінських рішень, не порушуючи прав внутрішніх і зовнішніх учасників виробництва;
- принцип гнучкості при прийнятті управлінських рішень за рахунок формування й використання інформаційної бази про поточний стан і прогнози ситуації на ринку;
- принцип адекватності організаційної структури й корпоративної культури цілям підприємства.

Система принципів стратегічного аналізу в управлінні потенціалом обумовлена, насамперед, особливостями як стратегічного потенціалу, так і самого процесу стратегічного управління. Основне призначення принципів попередити розроблювачів стратегії від найбільш серйозних помилок і створити її найбільш „зробленою” і адекватною до реальної

обстановки. У теорії стратегічного управління підприємством не існує єдиної системи принципів, та й немає однозначності у визначенні самих принципів. Так, автори [27, с. 58] визначають стратегічні принципи як: „найбільш загальні підходи й правила, використовувані при розробці стратегії”, виділяючи: постійних змін; співвіднесення вигід і витрат; містифікації; превентивних мір; ініціативи; зробленої конкуренції; концентрації зусиль; балансу ризиків; співробітництва.

Дослідники [22, 31, 54] визначили «систему принципів стратегічного управління підприємством принципами: рефлексії, самоорганізації, обмеженої раціональності, самовизначення; диверсифікованості, резервування ресурсів, безперервної адаптації. В основі виділення цієї системи принципів лежить ідея поетапного структурування технології процесу стратегічного управління підприємством і „відсікання” методів і методик, які не можуть бути використані на тому або іншому етапі».

Мета побудови й дослідження механізмів стратегічного розвитку підприємства визначає розуміння авторами [13; 15; 26; 38;] принципів як основних керівних ідей, які відображають вимоги об'єктивних закономірностей розвитку об'єкта дослідження й управління, які виробляються шляхом аналізу навколишньої дійсності й практичного досвіду. «Визначаючи концепцію розвитку інформаційних ресурсів підприємства, О.І. Пушкар і Є.В. Пономаренко [46, с. 15] розуміють під принципами „основні положення й норми, якими повинні керуватися керівники й фахівці в процесі управління розвитком інформаційних ресурсів».

З розвитком економіко-математичних досліджень проблема класифікації застосовуваних моделей ускладнюється. Найбільш доцільно для управління потенціалом представити комплекс моделей і методів економіко-математичного моделювання потенціалу, виконаного автором (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Комплекс методів економіко-математичного моделювання для
системних досліджень потенціалу підприємства

Завдання дослідження	Економіко-математичні методи моделювання	Результати моделювання
1	2	3
Дослідження тенденцій зміни потенціалу промислових підприємств	Часові ряди, методи аналізу динамічних процесів	Оцінка якісних змін у структурі та стані потенціалу
Дослідження зростання потенціалу підприємства	Побудова трендових моделей	Оцінка структурних перетворень у потенціалі підприємства; оцінка збалансованості й пропорційності зростання елементів потенціалу
Дослідження структурного розшарування потенціалу підприємств	Кластерний аналіз	Класифікація потенціалів підприємств за ознаками зміни їхніх станів; визначення типів потенціалів; оцінка стабільності процесів зміни стану потенціалу
Дослідження внутрішніх факторів розвитку потенціалу	Факторний аналіз. Багатовимірний регресійний аналіз	Моделювання системи внутрішніх факторів розвитку потенціалу; визначення структури зв'язків показників у синтетичних факторах; оцінка факторів та їх впливу на результативні показники діяльності підприємства

Дослідження структури взаємозв'язків між елементами потенціалу	Канонічний аналіз	Моделі взаємозв'язків між елементами потенціалу; оцінка взаємодії елементів потенціалу
Дослідження достатності потенціалу відповідно до стратегічних цілей підприємства	Методи оптимізації	Моделі оптимальної структури потенціалу підприємства відповідно до мети; оцінка достатності ресурсного потенціалу відповідно до мети
Дослідження потенціалу підприємства	Методи побудови узагальнюючих показників	Модель узагальнюючого показника потенціалу підприємства; оцінка потенціалу підприємства
Дослідження процесів нарощування потенціалу	Методи побудови <u>економетричних</u> моделей з <u>лаговими</u> незалежними змінними	Моделі процесів нарощування потенціалу; виявлення діючих факторів і періодів їхнього впливу на процеси нарощування потенціалу; оцінка впливу діючих факторів на потенціал підприємства
Дослідження перспектив розвитку потенціалу підприємства	Методи екстраполяції	Прогнозні моделі потенціалу підприємства; оцінка розвитку потенціалу підприємства

Оснoву будь-якої системи аналізу управлінських проблем можна представити у вигляді банку економіко-математичних методів і моделей [24]. Банк економіко-математичних методів це – сукупність сучасних методик обробки інформації, що дозволяють найбільш повно розкрити

взаємозалежність між результатами й факторами, що чинять на них вплив. Ці методики обробки інформації описані в багатьох джерелах [11; 28; 32].

Так, банк моделей потенціалу підприємства й процесів його змін є набір економіко-математичних моделей, що відображають кількісну характеристику досліджуваних процесів, розв'язуваних за допомогою функції аналізу. Методи й моделі є потужним інструментарієм управління потенціалу, тому що дозволяють дати оцінку результатам управління й установити залежність цих результатів від різних факторів. Важливою вимогою до проведення досліджень потенціалу підприємства є системний підхід. Кожна із представлених завдань дослідження дає можливість створювати моделі для банку моделей і використовувати їх для формування й розвитку потенціалу й рішення будь-яких стратегічних завдань підприємства.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Отже, було розглянуто стратегічного управління, можна зробити з його визначення. Стратегічне управління базується на потенціалі людини як основи організації, виробничій діяльності споживчих запитів, і є гнучким та вносить своєчасні зміни в організацію, яка реагує на дзвінки. З боку навколишнього середовища дозволяють конкурентоспроможний даному підприємству. Це дозволить даному бізнесу вижити в довгостроковій пропорції і в той же час досягти своїх цілей.

Тому суть сучасного стратегічного управління - це чітка орієнтація розроблених планів планування потреб на ринку, сприйняття ринків бізнесу як основного фактора зовнішнього середовища, а майбутнє компанії залежить.

Властивості потенціалу підприємства ПП «Люксдент» як єдиного цілого, єдиної системи, що є результатом ефекту взаємодії всіх елементів підприємства, повинні досліджуватися, насамперед, виходячи з основного принципу системного підходу – принципу цілісності. Всесвітня практика показує, що більшість організацій, які досягли важливих позитивних економічних напрямків, пов'язані з успіхом шляхом впровадження стратегічних систем управління.

На нашу думку, впровадження концепції стратегічного управління організацією можливе лише в тому випадку, якщо організація стратегічно орієнтована. Стратегічна організація - це організація, яка дозволяє працівникам використовувати систему стратегічного планування для розробки та використання інтегрованої системи стратегічного планування та може використовувати поточну щоденну діяльність, яка підпорядковується досягненням стратегічних цілей.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артеменко Л. П. Формування конкурентоспроможності інноваційно-активних підприємств. Економіка і організація управління. 2014. № 1 (17) – 2 (18). С. 19-26.
2. Анісімова Л. А., Жилінська О. І. Менеджмент : практикум. Видання друге. Навч. посіб. Київ : 2020. 237 с.
3. Азарова А.О. Інформатика та комп'ютерна техніка [Текст]: навч. посіб. / А.О. Азарова, А.В. Поплавський; Вінниц. нац. техн. унт. — Вінниця: ВНТУ, 2012. — Ч. 1. — 2012. — 360 с.
4. Біляк Ю. В., Самофалова М. О. Менеджмент: навч.посібн. Київ : ЦП «Компринт», 2021. 360 с.
5. Бонтлаб В. В. Проблеми теорії та практики нормативноправового регулювання вирішення трудових спорів (конфліктів): монографія. Київ: ПВГОІ; 2021. 420 с.
6. Бровкова О. Г. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 224 с.
7. Вдовічен А. А., Чичун В. А. Менеджмент : навчальний посібник у схемах, питаннях та відповідях. Чернівці: ПВКФ «Технодрук», 2020. 263 с.
8. Горлач А.С. Інформаційноаналітичне забезпечення управління діяльністю підприємства / А.С. Горлач // Науковий вісник Академії муніципального управління. Серія: Економіка. — 2013. — Вип. 1. — С. 179—184.
9. Грабовська І. В. Сучасні аспекти управління знаннями в інноваційному менеджменті організації на засадах креативності. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2022. № 3. С. 42-47. URL : <http://elar.khnu.km.ua/jspui/handle/123456789/9226>.
10. Гуткевич С. О. Менеджмент: питання та відповіді: навч. посіб. для дистанц. навчання. Харків : Діса плюс, 2016. 940 с.

11. Дмитрієв І.А. Управління трудовим потенціалом на засадах рейтингування: монографія / І.А. Дмитрієв, І.Ю. Шевченко, Г.М. Максимюк. – Харків: ФОП Бровін О.В., 2022. – 232 с.
12. Інформаційні системи в економіці: навч. посіб. / [Пономаренко В.С. та ін.]; Харк. нац. екон. унт. — Х.: Вид. ХНЕУ, 2011. — 175 с.
13. Кеннеді Д. Безжальний менеджмент та ефективність людських ресурсів / пер. з англ. Т. Мухамедшиної. Харків : Фаула, 2021. 304 с
14. Козирєва О. В., Глебова Н. В., Ковальова В. І. Навчальний посібник з дисципліни «Офісний менеджмент» : для здобувачів вищої освіти за спеціальністю «Менеджмент». – Х.: Видавництво Іванченка, 2021. – 274 с.
15. Козирєва О. В., Ковальова В. І., Глебова Н. В. Управління персоналом. Навчальний посібник. – Х. : Видавництво Іванченка, 2021. – 126 с.
16. Кравченко С., Корнєва О. Формування ефективності інтелектуального капіталу підприємства / ред. кол. Амоша О. І. Джвігол Х. Мішкєвіч Р. Інноваційне промислове підприємство у формуванні сталого розвитку: монографія // НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2020. С. 276-296
17. Кучеренко Д.Г. Менеджмент: конспект лекцій. Центр навчальної літератури, 2022. 184 с.
18. Лобза А. В., Гузь І. С. Підходи до розробки системи оцінки ефективності діяльності персоналу сучасного підприємства. Молодий вчений. 2020 №1 (53). С. 510-513.
19. Лесечко М.Д., Рудницька Р.М. Стратегічне планування: навчальний посібник. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2020.
20. Лугова В. М., Голубєв С. М. Основи самоменеджменту та лідерства : навч. посіб. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. 212 с.
21. Менеджмент : навч. посіб. Н.С. Краснокутська, О.М. Нащекіна, О.В. Замула та ін. Харків : «Друкарня Мадрид», 2021. – 231 с.

22. Менеджмент і адміністрування: в 2 ч. Ч. 1. Історія менеджменту. Теорія організацій: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. [О. В. Баєва, Л. В. Лазоренко, Н. І. Новальська та ін.]; за ред. О. В. Баєвої, Н. І. Новальської. Київ : ДП “Вид. дім «Персонал», 2017. 336 с.
23. Менеджмент: графічна і таблична візуалізація: навчальний посібник О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник, І. С. Процик, С. Б. Романишин, Р. З. Дарміць. П’яте видання, виправлене та доповнене. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2022. 208 с.
24. Мікловда В.П. Стратегічне управління конкурентоспроможністю: епістемологічні підходи та практична проблематика: Монографія. Полтава, 2012, 297 с.
25. Назарчук Т. В. Менеджмент організацій : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2020. – 559 с.
26. Назарчук Т. В. Менеджмент організацій: Навчальний посібник. К.: "Центр учбової літератури". 2016. – 560с.
27. Нестеренко О.В. Інтелектуальні системи підтримки прийняття рішень: навч. посібн. Київ: Національна академія управління. 2016. 188 с.
28. Окорський В. П., Мазаракі А. А. Основи менеджменту: навчальний посібник. Рівне : НУВГП, 2017. 400 с. 12. затв. МОН. Харків : Фоліо, 2014. 846 с.
29. Олуйко В. М. Управління персоналом в умовах децентралізації: навчальний посібник. Київ, 2020.- 504с.
30. Петруня Ю. Є., Говоруха В. Б., Літовченко Б. В. та ін. Прийняття управлінських рішень. Навч. посіб. 2-ге вид. Київ : Центр учбової літератури, 2017. 216 с.
31. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки : Постанова Кабінету Міністрів України від 5 серп. 2020 р. № 695. Офіц. вісн. України. 2020.

32. Романюк С.А. Теорія та практика стратегічного управління : монографія. Київ : НАДУ, 2019. 232 с.
33. Рогатіна Л. П. Стратегічне управління економічним розвитком, його особливості та роль у формуванні конкурентних переваг регіону. Економіка та держава. Випуск 2. 2018. С. 92-96.
34. Рудінська О. В., Яроміч С. А. , Молоткова І. О. Менеджмент. Теорія менеджменту. Організаційна поведінка. Корпоративний менеджмент. : навчальний посібник. Київ : Ельга Ніка – Центр, 2016. 335 с.
35. Стратегічне планування місцевого розвитку. Практичний посібник / [Берданова О., Вакуленко В.]; Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO. – К. : ТОВ «Софія-А». – 2012. – 88 с.
36. Свидрук І.І., Миронов Ю.Б. Психологія управління та конфліктологія: Підручник. Львів: Видавництво Львівського торговельно-економічного університету, 2017. 320 с.
37. Сімутіна Я. В. Юридичні факти в механізмі правового регулювання трудових відносин: монографія. Київ: Ніка Центр, 2020. 436 с.
38. Скібіцька Л. І., Скібіцький О. М. Менеджмент: навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2017.
39. Стахів О. Г., Явнюк О. І., Волощук В. В. Основи менеджменту: навч.посіб. ; За наук. ред. док. екон. наук, проф. М. Г. Бойко. Івано-Франківськ, «Лілея НВ», 2015. 336 с.
40. Сучасний менеджмент у питаннях і відповідях. Навч.посібн. За ред.. Балашова А.М., Мошека Г.Є. К. Алерта. 2020. 620 с.
41. Таран-Лала О. М. Функціонування соціально-економічних систем: теорія та практика : монографія. Полтава : ПУЕТ, 2016. – 332 с.

42. Тарнавська Н. П., Демків І.О. Концептуальні положення моделі управління гнучкістю підприємства. Бізнес інформ. №2. 2017. с. 307-317.
43. Телишевська Л.І, Ільченко Д.В. Особливості управління персоналом на підприємстві/ Управління економікою: теорія та практика. СбОМі Чумаченювською читання: зб. наук. праць / НАН України, Ін-т економіки пром.; редкол.: О.І. Амоша (голов. ред.), В.І. Ляшенко (ввдп. ред.), Ю.С. Залознова та ін. Кив, 2020. 166 с.
44. Тимохова Г. Б., Білокінь Т. А. Менеджмент: навч. посіб. Київ : Кондор, 2017. 344 с.
45. Тимохова Г. Б., Білокінь Т. А. Менеджмент: навч. посіб. Київ : Кондор, 2017. 344 с.
46. Управління командами: навчальний посібник. / О.В. Хитра - Хмельницький: ХНУ, 2017. - 495 с.
47. Управління трудовим потенціалом : [навчальний посібник] / - Хмельницький: ФОН Цюпак А.А., 2015. - 424 с.
48. Федоренко В. Г. Менеджмент: підручник. 3-тє вид., переробл. і доповн. К. : Алерта, 2015. 492 с.
49. Хміль Ф. І. Основи менеджменту : підручник. Київ. : Академвидав, 2015. 608 с. 24. Хомяков В.І. Менеджмент підприємства. – 2-ге вид., Х76 перероб. і доп. Київ : Кондор, 2020. 434 с.
50. Чичун В. А. Практикум з дисципліни «Менеджмент». Чернівці: ЧТЕІ КНТЕУ. 2022 р. 200 с.
51. Швиданенко Г. Ф. Світові тенденції розвитку інноваційного підприємництва як чинника підвищення конкурентоспроможності національної економіки. Інноваційне підприємництво: стан та перспективи розвитку : зб. матеріалів. Електрон. текст. дані. Київ : КНЕУ, 2016. С. 28-30. URL:

<https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/18914/2830.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

52. Шевченко Л. С. Стратегічний інноваційний менеджмент: навч. посіб. Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2021. – 155 с.
53. Шквір В. Д. Інформаційні системи і технології в обліку та аудиті : Підручник / В. Д. Шквір, А. Г. Загородній, О. С. Височан. Друге видання, доопрацьоване і доповнене. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2013. – 400 с.
54. Яркіна Н. М. Економіка підприємства : навчальний посібник. Київ : Ліра-К, 2013. 498 с.
55. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: навч. посіб. Тернопіль : Крок, 2017. 252 с.
56. Valentyna Chychun, Oleksandr Kunitsyn, Oksana Motuzenko, Mykola Serbov, Oleksandr Shashyn. Theoretical and methodological principles of management: an innovative approach. AD ALTA: Journal Of Interdisciplinary Research (12/02-XXXI.) P.200-205
57. Iryna Taranenko, Valentyna Chychun, Olha Korolenko, Iryna Goncharenko, Iryna Zhuvahina. Management of the process of e-commerce development in business on the example of the European union. Special issue innovation in the economy and society of the digital age. Vol 39, No 5 (2021).
58. Yuriy F. Rayisa, Valentyna V. Chernysh, Valentyna Chychun, Ivan M. Bezena, Inna V. Poznanska. Management practices in the institutions of higher education of EU countries for increasing their ratings. Revista San Gregorio. SPECIAL EDITION-2022.
59. Trends in the Management of Global Economic Development in the Post-Pandemic Period. I. Petrunenko, N. Shuprudko, Y. Kalynichenko, Ibrahim Ali Issa Manal. Faculty of Business Economics and Entrepreneurship International Review, 2021 - No.1-2 – pp. 76-86.

ДОДАТКИ

Додаток 1
Показники складу та структури майна



Показник	Роки		
	2020	2021	2022
Все майно	1952614	2586595	2822101
Необоротні активи	1626059	2044600	2237744
Оборотні активи	326555	541995	584357
Запаси	136296	162389	272892
Дебіторська заборгованість	138347	297325	219026
Кошти та їх еквіваленти	16819	30536	31932
Інші оборотні активи	34749	46800	36737
Витрати майбутніх періодів	344	4945	23770

Додаток 2
Показники виручки підприємства

Показник	Роки		
	2020	2021	2022
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1483119	1565353	1408209
Інші операційні доходи	342289	375944	429485
Інші фінансові доходи	11	6	9
Інші доходи	26	208	7759
Всього доходів	1825445	1941511	1845462

Додаток 3
Показники собівартості підприємства

Показник	Роки		
	2020	2021	2022
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	-1209882	-1339723	-1230897
Адміністративні витрати	-46734	-52991	-61705
Витрати на збут	-225076	-220530	-258928
Інші операційні витрати	-135027	-96663	-94698
Фінансові витрати	-166320	-149800	-146928
Інші витрати	0	0	-3185
Всього витрат	-1783039	-1859707	-1796341