

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ
УНІВЕРСИТЕТ МИТНОЇ СПРАВИ ТА ФІНАНСІВ**

Факультет економіки, бізнесу та міжнародних відносин
Кафедра підприємництва, торгівлі та економіки підприємства

Кваліфікаційна робота

на тему: *«Розвиток методів управління інвестиціями підприємства»*

Виконала: студентка II курсу
освітнього рівня «магістр»
групи ЕП-24-1м спеціальності
076 "Підприємництво та торгівля"
Дмитрик Валерія Сергіївна
Керівник: к.е.н., доцент Носова Т.І.

Дніпро
2025 рік

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МЕТОДІВ ІНВЕСТИЦІЙНОГО СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	
1.1. Економічний зміст та форми здійснення інвестицій в законодавчому “полі” України.....	9
1.2. Інвестиційна стратегія як основний інструмент забезпечення економічного розвитку.....	16
1.3. Сучасні тенденції розвитку інвестиційного бізнес - середовища в Україні.....	26
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	
2.1. Оцінка конкурентного статусу підприємства.....	33
2.2. Стратегічна оцінка інвестиційної привабливості підприємства..	45
2.3. Конкурентний аналіз інвестиційної привабливості підприємства	54
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ЯК ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	
3.1 Обґрунтування інвестиційної стратегії підприємства	68
3.2. Планування процесу реалізації інвестиційного проекту.....	82
3.3. Оцінка ефективності інвестиційної стратегії з точки зору забезпечення сталого розвитку.....	89
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	115
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	120

ВСТУП

В умовах стрімкого розвитку нових технологій інвестиції є найважливішим засобом забезпечення прогресивних структурних зрушень в економіці, поліпшення якісних показників діяльності на мікро-, мезо- і макрорівнях. Стабілізація і розвиток економіки України значною мірою залежать від того, наскільки ефективною є інвестиційна діяльність. У цьому велику роль відіграє держава, яка за допомогою методів економічного регулювання може цілеспрямовано впливати не тільки на формування внутрішніх та приплив зовнішніх інвестицій, а й створити умови для їх спрямування в реальний сектор економіки. Розв'язання проблеми інвестування дасть змогу забезпечити прогресивну реструктуризацію на всіх рівнях, перехід до високорозвиненої економіки, тобто до інноваційного розвитку. Стратегічна інвестиційна політика розглядається як найважливіша складова загальної економічної політики, яку проводить держава.

Актуальність теми обумовлена тим, що в умовах започаткування структурної перебудови економіки України дуже гостро постала проблема значних інвестицій для розширення та відтворення основних фондів і виробничих потужностей господарства, розвитку економіки та істотного підвищення її ефективності.

Ефективність інвестиційної діяльності залежить від рівня розвитку капітального будівництва, інвестиційного та промислово – будівельного комплексів, що у свою чергу, зумовлюється виробничим потенціалом їх матеріально-технічної бази, кваліфікацією виконавців, науково-технічним рівнем проектних рішень, станом організації та планування забезпечення інвестиційного процесу фінансовими ресурсами.

Оздоровлення економіки України потребує інвестування значного капіталу у пріоритетні галузі виробництва. Однією з таких галузей, на сучасному етапі є харчова промисловість. Фінансування інвестиційних проектів триває кілька років, а прибуток інвестиції почнуть приносити лише після

введення об'єктів в дію. Спираючись на світовий досвід інвестування ринкової економіки, у дипломній роботі аналізуються засади прискорення інвестиційного процесу і однією з основних таких засад, відповідно до сучасного стану економіки.

Велика увага розробці проблем різноманітних аспектів інвестування приділена вітчизняними і закордонними вченими І.А. Бланком, А.А.Пересадом, С.Ф.Покропивним, А.С.Большаковим, В.М.Серовим, В.Г.Федоренко й іншими.

Проте у вітчизняній літературі відсутнє єдине уявлення щодо класифікації інвестицій, функцій, які вони виконують. Здійснення інвестиційних процесів на практиці підприємства зіштовхується з такими труднощами, як складання ефективного бізнес-плану та відсутність методики його автоматизації на підприємстві.

Таким чином, **актуальність** теми інвестування, з ціллю забезпечення сталого економічного розвитку підприємства, відсутність розробок по автоматизації планування інвестицій підприємств і визначення конкретних резервів по підвищенню прибутковості підприємств обумовили необхідність написання даної роботи.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка інвестиційної стратегії як основного інструменту забезпечення економічного розвитку підприємства в сучасних умовах господарювання.

Для досягнення поставленої мети в кваліфікаційній роботі вирішені наступні **завдання**:

- вивчено економічний зміст та форми здійснення інвестицій в законодавчому “полі” України;
- визначено значення інвестиційної стратегії як основного інструменту забезпечення економічного розвитку;
- проведено аналіз інвестиційної привабливості підприємства;
- досліджено сучасні тенденції розвитку інвестиційного бізнес - середовища в Україні;

- проведена конкурентного статусу підприємства;
- здійснена стратегічна оцінка інвестиційної привабливості підприємства;
- оцінено інвестиційну привабливість ТОВ «Сталеві металоконструкції7»;
- обґрунтовано інвестиційну стратегію підприємства;
- здійснено планування процесу реалізації інвестиційного проекту;
- оцінено ефективність інвестиційної стратегії з точки зору забезпечення сталого розвитку;
- розроблені шляхи підвищення ефективності інвестування, обґрунтовані основні показники, що забезпечують беззбиткову діяльність підприємства;
- розроблено програмне забезпечення для реалізації методик аналізу і планування інвестиційної стратегії підприємства.

Предметом дослідження кваліфікаційної роботи виступають економічні відносини по управлінню інвестиційною діяльністю підприємства.

Об'єктом дослідження виступає процес розробки інвестиційної стратегії на основі методів управління інвестиціями в ТОВ «Сталеві металоконструкції-7»

Теоретичною і методологічною основою кваліфікаційної роботи стали законодавчі документи України, роботи зарубіжних і українських фахівців з управління інвестиціями і фінансового аналізу та менеджменту. У процесі роботи застосована методологія системного аналізу та бізнес-планування. Розроблені у дипломній роботі методики реалізовані в середовищі Excel під управлінням Windows.

Інформаційною базою є роботи вітчизняних і закордонних авторів із питань інвестування торгових підприємств, законодавчі акти державних органів керування, матеріали статистичної і бухгалтерської звітності підприємства, спостереження автора в період проходження виробничої практики.

Наукову новизну складає запропонований алгоритм і структура автоматизації інвестиційного бізнес-планування.

Обґрунтування і достовірність отриманих результатів, верифікація розроблених моделей оцінки інвестиційної привабливості підприємств (аналітичних і програмних) була проведена на базі статистичних звітних даних по ТОВ «Сталеві металоконструкції-7». Достовірність запропонованих методик підтверджена високою мірою узгодженості результатів з вихідними окремими оцінками та адекватними результатами повторних розрахунків.

Наукова значимість проведеного дослідження з теми кваліфікаційної роботи полягає в розробці сучасного інструментаря для прийняття науково обґрунтованих рішень по управлінню інвестиціями.

Практична значимість роботи полягає в тому, що розроблені механізми аналізу, планування інвестицій та розробки інвестиційної стратегії можуть бути використані на різних підприємствах.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається з вступу, чотирьох розділів, висновків і рекомендацій і списку використаних джерел. Робота складається з 128 сторінок тексту, 35 таблиць, 19 рисунків. Бібліографічний список містить 93 літературних джерел.

Ключові слова: ІНВЕСТИЦІЇ, УПРАВЛІННЯ, СТРАТЕГІЯ, СТРАТЕГІЧНА ДІАГНОСТИКА, ІНВЕСТИЦІЙНА ПРИВАБЛИВІСТЬ, ЗБАЛАНСОВАНА СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ, ІНТЕГРАЛЬНА ОЦІНКА, СТРАТЕГІЧНІ ЗМІНИ.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МЕТОДІВ ІНВЕСТИЦІЙНОГО СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Економічний зміст та форми здійснення інвестицій в законодавчому “полі” України

В кожній країні з ринковим типом господарювання питання сутності та особливостей формування та використання інвестицій регулюються системою спеціальних нормативних документів. В Україні нинішня правова система складається з більше ніж 100 законів та інших нормативних актів, що регулюють інвестиційну діяльність. Слід насамперед відзначити Закон України “Про інвестиційну діяльність”, Закон України “Про іноземні інвестиції”, “Закон України “Про державну програму заохочення іноземних інвестицій в Україні” тощо [1, 2, 3]. Також поняття інвестицій викликають жвавий інтерес окремих науковців. Тому в сучасних умовах існує велика кількість визначень цього поняття. Узагальнення та оцінка існуючих термінів в роботі дозволили скласти табл. 1

Таблиця 1

Система понять “інвестиції” в нормативній документації
України та економічній літературі

Джерело терміну	Зміст
Закон України “Про інвестиційну діяльність” від 18 вересня 1991 року №1560-ХІІ	Інвестиціями є всі види майнових та інтелектуальних цінностей, що вкладаються в об'єкти підприємницької та інших видів діяльності, в результаті якої створюється прибуток (доход) або досягається соціальний ефект.
Постанова Правління Національного банку України від 30 грудня 1997 р. №466	Інвестиції - грошові, майнові, інтелектуальні цінності, що вкладаються в об'єкти підприємницької та інших видів діяльності з метою отримання прибутку від цієї діяльності (у вигляді процентів, роялті, дивідендів та орендних доходів або приросту капіталу) або досягнення соціальної вигоди
Господарчий кодекс	Інвестиція - господарська операція, яка передбачає придбання

Джерело терміну	Зміст
України	основних фондів нематеріальних активів, корпоративних прав та цінних паперів в обмін на кошти або майно
Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 4 "Звіт про рух грошових коштів" від 31 березня 1999 р. № 87	Інвестиція – придбані та введені в дію необоротні активи, а також фінансові вкладення, які не є складовою частиною еквівалентів грошових коштів
Дж. Кейнс	1. Інвестиції – це поточний приріст вартості капітального майна в результаті виробничої діяльності 2. Інвестиції – це та частина доходу, яка не була використана для споживання
Тарасов В.П.	Інвестиції – це сукупність затрат, які реалізуються у формі довгострокових вкладень капіталу у промисловість, сільське господарство, транспорт та інші галузі народного господарства.
Шевчук В.Я., Рогожин П.С.	1. Інвестиції - це всі види активів (коштів), що вкладаються в господарчу діяльність з метою отримання доходу. 2. Інвестиції - це видатки на створення, розширення, реконструкцію та технічне переозброєння основного капіталу, а також на пов'язані з цим зміни оборотного капіталу, оскільки зміни у товарно – матеріальних запасах здебільшого залежать від руху видатків на основний капітал. 3. Інвестиції – це довгострокові вкладення капіталу в підприємства різних галузей народного господарства, в інфраструктуру, соціальні програми, в охорону навколишнього середовища.
Бланк І.А.	Інвестиції – це всі види майнових цінностей які вкладаються в об'єкти підприємницької діяльності з метою одержання прибутку або досягнення соціального ефекту
Покропивний С.Ф.	Інвестиції – це довгострокові вкладення капіталу (грошей) у підприємницьку діяльність (для одержання прибутку).

Як бачимо, існує велике розмаїття тлумачень поняття “інвестиції”. На думку автора, в загальноекономічному значенні найбільш вдалим є його визначення, бо відображає кінцеву мету здійснення будь – якого підприємництва.

Вітчизняне законодавство визнає рівні права щодо здійснення інвестицій для всіх суб'єктів цієї діяльності незалежно від форм власності та господарювання. Підприємства самостійно визначають цілі, напрямки, види та обсяги інвестицій, залучають для їх реалізації на договірній основі будь – яких учасників інвестиційної діяльності, у тому числі шляхом організації конкурсів та

торгів. Основною метою інвестиційної діяльності є забезпечення найбільш ефективних шляхів реалізації інвестицій підприємства на окремих етапах їх розвитку. У процесі реалізації цієї основної мети інвестиційна діяльність спрямована на вирішення таких найважливіших завдань розвитку економіки.

1. Визначення шляхів прискорення реалізації інвестиційних програм та проектів. Вирішальна роль у реалізації інвестицій належить галузям інвестиційного комплексу, передусім будівництву. Тому основним завданням інвестиційної діяльності є визначення шляхів розвитку цих галузей. Розвинений інвестиційний комплекс дозволяє забезпечувати стійкі темпи зростання.

2. Забезпечення високих темпів економічного розвитку підприємства. Стратегія розвитку будь-якого підприємства від моменту його створення передбачає самостійне економічне зростання за рахунок збільшення обсягів прибутку від підприємницької діяльності. Це економічне зростання забезпечується насамперед за рахунок реалізації довгострокових стратегічних цілей підприємства.

3. Забезпечення максимізації прибутку від інвестиційної діяльності. Прибуток є основним показником, що характеризує результати не тільки інвестиційної, але й усієї підприємницької діяльності підприємства.

4. Забезпечення мінімізації інвестиційних ризиків. Сучасне ринкове середовище немислиме без ризику. За певних несприятливих умов ці ризики можуть викликати втрату не тільки прибутку та частини доходу від інвестицій, але й частини інвестованого капіталу. Ці обставини зумовлюють необхідність пошуку шляхів та способів зниження ризику при реалізації інвестиційних проектів.

5. Забезпечення фінансової стійкості та платоспроможності підприємства у процесі здійснення інвестиційної діяльності.

Усі перелічені завдання інвестиційної діяльності тісно взаємопов'язані та взаємозумовлені. Так, забезпечення високих темпів розвитку підприємства може бути досягнуте, з одного боку, за рахунок добору високоприбуткових

інвестиційних проектів, а з іншого, за рахунок прискорення реалізації інвестиційних програм, передбачених на тому чи іншому етапі його розвитку.

Виходячи з цього, серед різної діяльності пріоритетною є не тільки максимізація доходу, а й забезпечення високих темпів економічного розвитку підприємств при достатній їхній фінансовій стійкості.

Об'єктами інвестиційної діяльності можуть бути будь-яке майно, в тому числі основні фонди і оборотні кошти, цінні папери, цільові грошові вклади, науково-технічна продукція, інтелектуальні цінності, інші об'єкти власності, а також майнові права.

Суб'єктами інвестиційної діяльності можуть бути інвестори (замовники), виконавці робіт (підрядники), користувачі об'єктів інвестиційної діяльності, юридичні особи (банківські, страхові та посередницькі організації, інвестиційні фонди та компанії та ін.). Суб'єкти інвестиційної діяльності діють в інвестиційній сфері, де здійснюється практична реалізація інвестицій.

Інвестиції в законодавчому полі України здійснюються в об'єкти підприємницької діяльності в різних формах. З метою обліку, аналізу та планування інвестиції класифікуються за різними ознаками рис. 1.

1. За об'єктами вкладень виділяються реальні, фінансові та інноваційні інвестиції.

Під реальними інвестиціями розуміють вкладення коштів у реальні активи. Реальні інвестиції здійснюються в таких формах:

- придбання цілісних майнових комплексів - це інвестиційна операція, що забезпечує виробничу або регіональну диверсифікацію діяльності;

- нове будівництво - це інвестиційна операція, пов'язана з будівництвом об'єкта з закінченим технологічним циклом;

- реконструкція - являє собою інвестиційну операцію, пов'язану з переустаткуванням чинних виробничих потужностей, спрямовану на удосконалення виробництва і підвищення його техніко - економічного рівня на основі науково - технічних досягнень;

- модернізація - являє собою інвестиційну операцію, пов'язану з удосконаленням і приведенням основних виробничих фондів у стан, що

відповідає сучасному техніко- економічному рівню виробництва;

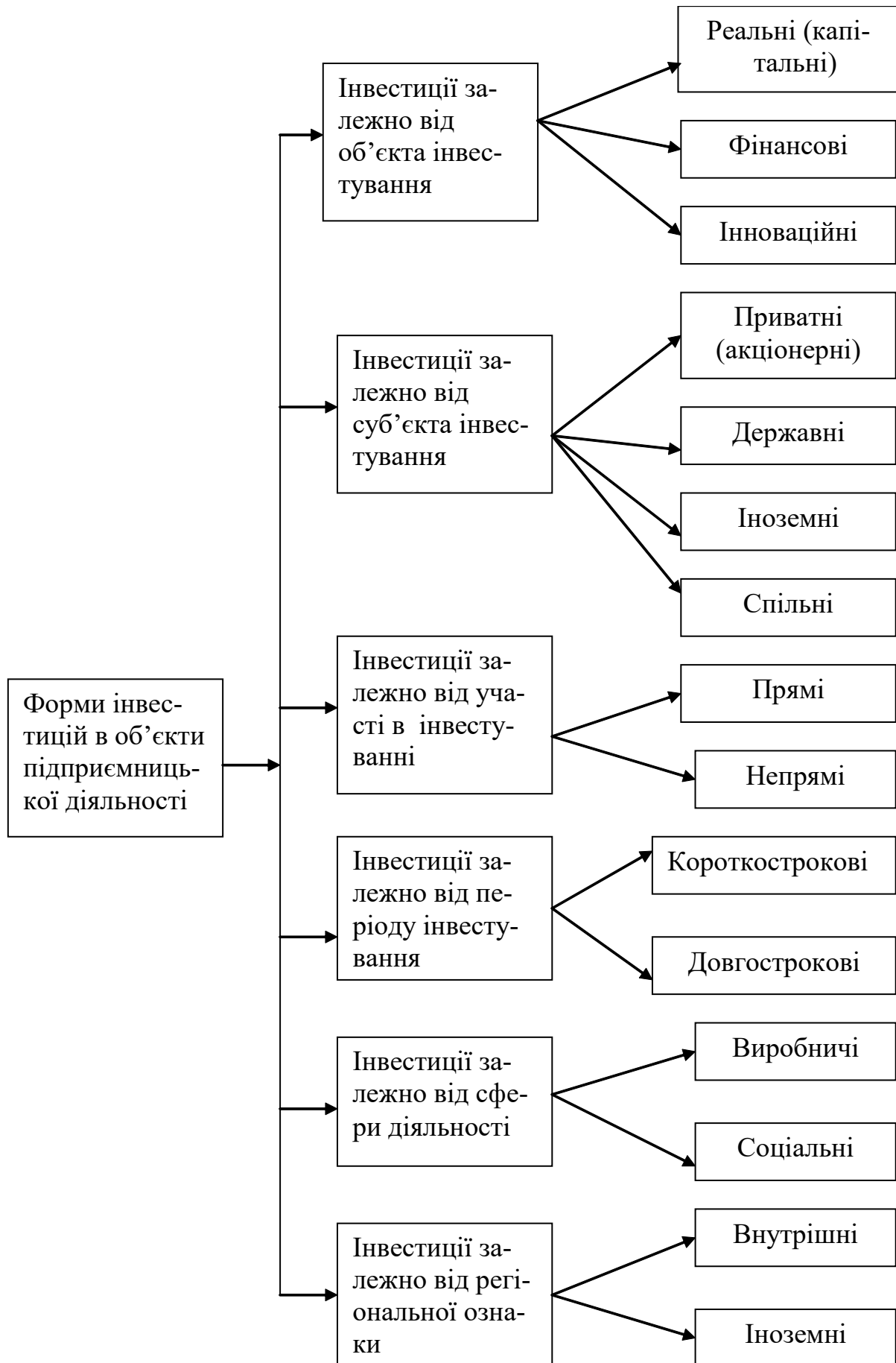


Рис. 1.1 – Класифікація інвестицій за різноманітними ознаками

□ придбання окремих матеріальних активів - являє собою інвестиційну операцію, пов'язану з відновленням (у зв'язку з фізичним зносом) або збільшенням чисельності окремих видів матеріальних засобів або предметів праці.

Під фінансовими інвестиціями розуміють вкладення коштів у різні фінансові активи, серед яких найбільш значущу частку посідають вкладення коштів у ціни папери. Фінансові інвестиції здійснюються в таких формах :

вкладення в статутний фонд спільних підприємств;

вкладення в дохідні інструменти грошового ринку (депозитні внески в комерційних банках);

вкладення в дохідні інструменти фондового ринку (акції, облигації, ощадні сертифікати і т.п.).

Інноваційні інвестиції - це вкладення коштів у нові сфери застосування наукових, технічних та технологічних знань з метою досягнення комерційного успіху. Інноваційні інвестиції здійснюються в двох основних формах: шляхом придбання або розробки нової науково – технічної продукції.

2. За характером участі в інвестуванні виділяють прямі та непрямі інвестиції.

Під прямими інвестиціями розуміється безпосереднє вкладення коштів інвестором в об'єкти інвестування.

Під непрямими інвестиціями розуміється інвестування, опосередковане іншими особами (інвестиційними або фінансовими посередниками).

3. За періодом інвестування розрізняють короткострокові та довгострокові інвестиції.

Під короткостроковими інвестиціями розуміють вкладення коштів на період не більш одного року (короткострокові депозитні внески, купівля короткострокових ощадних сертифікатів і т.ін.).

Під довгостроковими інвестиціями розуміють вкладення капіталу на період більше одного року.

4. За формами власності інвесторів розрізняють інвестиції приватні (акціонерні), державні, іноземні та спільні.

5. За регіональною ознакою виділяють інвестиції всередині країни та за кордоном.

Під внутрішніми інвестиціями розуміють вкладення коштів в об'єкти інвестування, розміщених в межах даної країни.

Під інвестиціями за кордоном (іноземні інвестиції) розуміють вкладення коштів в об'єкти інвестування, розміщених за межами даної країни.

Вивчення нормативної документації України з питань інвестування показало, що розвиток інвестиційної активності державного підприємства є більш ускладненим порівняно з будь – яким приватним підприємством.

Як бачимо, державне підприємство повинно проходити більш складні бюрократичні процедури при вирішенні щодо доцільності інвестування, а позитивне рішення залежить від суб'єктивної думки певних представників органів державного управління. І крім того, при складанні бюджетів інвестування державне підприємство не може перевищувати певні кошторисні норми.

Складна процедура узгодження організації та обґрунтування інвестицій в державну власність, а також численні бюрократичні перешкоди призводять до інвестування в державні об'єкти в межах коштів амортизаційних фондів, що за своєю сутністю зводиться лише до утримання в дієвому стані вже існуючих основних засобів. За таких умов державні підприємства втрачуть конкурентоспроможність підприємництва, якщо тільки державою не буде встановлено монопольного захисту галузі діяльності певного суб'єкту.

За умов відсутності державного монополізму на певний вид діяльності, вирішальне значення набуває оцінка факторів, які створюють певний інвестиційний клімат країни, регіону та галузі. Отже постає проблема вивчення зовнішнього середовища здійснення інвестування.

1.2. Інвестиційна стратегія як основний інструмент забезпечення економічного розвитку

За сучасних кризових умов господарювання особливої актуальності набувають питання формування перспективних напрямків інвестиційної діяльності підприємств і, зокрема, формування інвестиційної стратегії суб'єктів господарювання. Ефективним інструментом вирішення вказаної проблеми є стратегічне планування інвестиційної діяльності. На сучасному етапі реалізації інвестиційної стратегії на підприємствах обмежена в основному реальними інвестиціями. Але з розвитком інвестиційного ринку України значно зростають потенційні можливості підприємств підвищити ефективність функціонування шляхом розширення обсягів інвестиційної діяльності, використання нових різноманітних видів фінансових інструментів та нематеріальних активів.

Ефективна діяльність підприємств у довгостроковій перспективі, забезпечення високих темпів її розвитку і підвищення конкурентоспроможності за умов переходу до ринкової економіки у значній мірі визначаються рівнем інвестиційної активності і масштабами інвестиційної діяльності. Здійснення інвестиційної діяльності підприємств неможливе без знання теорії і практики прийняття управлінських рішень у галузі розробки ефективних її напрямків, формування цілеспрямованого і збалансованого інвестиційного портфеля, всебічної експертизи окремих об'єктів пропонованого інвестування [21].

Етапи стратегічного планування достатньо добре обґрунтовані в науковій літературі і включають такий набір заходів:

- 1) визначення місії організації;
- 2) установлення (коригування) цілей;
- 3) визначення стратегій («стратегічного набору») та заходів щодо їхньої реалізації;
- 4) передбачення послідовності дій у межах досить тривалого часу та закріплення її у планах,

проектах і програмах різного типу, що є інструментами досягнення цілей та реалізації стратегій;

5) організація виконання планових завдань;

6) облік, контроль та аналіз їхнього виконання [14, 421].

За сучасних умов керівники підприємств повинні приймати господарські рішення, зокрема і щодо інвестицій, в умовах невизначеності наслідків таких рішень, в умовах підвищеного ризику. Стратегічне планування має безпосереднє відношення до прийняття інвестиційних рішень, оскільки повинне забезпечити узгодження довгострокових цілей підприємства з необхідними для їхнього досягнення ресурсами.

Згідно з обраною базовою стратегією розвитку, підприємству необхідно сформулювати часткові стратегії, що відображають потенційні можливості окремих сфер його діяльності і окремих підрозділів.

Інвестиційна стратегія повинна займати важливе місце в системі стратегічного планування підприємства, оскільки в поєднанні з іншими (наприклад, інноваційною) визначає перспективний розвиток суб'єкта господарювання.

У сучасній економічній літературі існує два принципових підхода до означення терміну “стратегія діяльності”. Деякі автори розглядають його як процес формування системи довгострокових цілей і вибору шляхів їх досягнення” інші – тільки як “набір правил для прийняття рішень, якими організація користується у своїй діяльності або як засіб для досягнення цілей”.

Нам уявляється, що більш логічною є перша трактовка поняття стратегії, яка уключає у собі як процес формування довгострокових цілей, так і процес розробки шляхів їх реалізації. По моєму розумінню, взагалі з даними принциповими положеннями, інвестиційна стратегія – це формування системи довгострокових цілей інвестиційної діяльності та вибір найбільш ефективних шляхів їх досягнення.

Як відомо, інвестиційна стратегія є одним з найважливіших інструментів розробки і реалізації управлінських рішень щодо інвестиційної діяльності підприємства [4, 244].

Більшість науковців подають тлумачення інвестиційної стратегії як системи довгострокових цілей (завдань) інвестиційної діяльності та шляхів (засобів) її досягнення. Водночас, спостерігаємо і процесний підхід до визначення сутності поняття «інвестиційна стратегія». Так, на думку Т.В. Майорової, інвестиційна стратегія – це процес формування системи довгострокових цілей інвестиційної діяльності та вибір найбільш ефективних шляхів їх досягнення... Схоже визначення ми зустрічаємо в монографії Н.А. Хрущ, в якому науковець під поняттям «інвестиційна стратегія», розуміє процес її розробки [11, 50].

Водночас, низка науковців ототожнюють поняття «стратегічне планування інвестиційної діяльності» та «інвестиційна стратегія». Зокрема, на думку колективу авторів, стратегічне планування інвестиційної діяльності є однією з найважливіших складових стратегічного управління підприємством і полягає в розробці системи заходів, взаємоузгоджених за часом, ресурсами і виконавцями.

За розумінням І.А. Бланка, інвестиційна діяльність компанії (фірми) являє собою достатньо довгостроковий процес і тому вона повинна здійснюватись згідно з визначеною перспективою. Формування напрямків цієї діяльності згідно з перспективою являє собою процес розробки інвестиційної стратегії. Реалізація стратегії інвестиційного менеджменту та задачі підвищення конкурентної позиції підприємства на споживчому ринку у значній мірі забезпечується його високою інвестиційною активністю. Економічний рост та інвестиційна активність є взаємообумовленими процесами, тому кожне підприємство повинно приділяти увагу своїй інвестиційній діяльності.

За думкою В.Г. Федоренко, інвестиційна стратегія завжди пов'язана з поточним станом підприємства, його діючою технічною, технологічною та фінансовою базою, здійснюваною фінансово – господарською діяльністю.

Стратегія дає відповіді на основні питання, що завжди стоять перед дирекцією підприємства:

1. Продовжувати чи коригувати здійснювану діяльність?
2. Якщо коригувати, то в яких напрямках?
3. В яких обсягах продовжувати чи коригувати діяльність?
4. Які це дасть результати через рік, два, три?
5. Які кошти для такого розвитку потрібні та де їх джерела?

Навіть коли приймається рішення нічого не змінювати на підприємстві, то це так само стратегія, яка має бути обґрунтована, досліджена та сформована.

Виходячи з аналізу трудів таких авторів, як І.А. Бланк, В.Г. Федоренко, В.М. Серов, можна зробити висновок, що формування інвестиційної стратегії компанії (фірми) є досить складним процесом, який потребує високої кваліфікації виконавців. По перше, формування стратегії базується на прогнозуванні окремих умов здійснення інвестиційної діяльності (інвестиційного клімату) та кон'юнктури інвестиційного ринку як в цілому, так і по окремим його сегментам, що є досить складним процесом. Складність його в тому, що при формуванні інвестиційної стратегії здійснюється поширений пошук та оцінка альтернативних варіантів інвестиційних рішень, які більш за все відповідають іміджу компанії та задачам її розвитку. Також складність формування інвестиційної стратегії є в тому, що вона не є незмінною, а потребує періодичного коректування відповідно до зовнішніх умов, які змінюються та нових можливостей росту компанії (фірми).

Вихідним для формування інвестиційної стратегії є загальна стратегія економічного росту компанії (фірми). По відношенню до неї інвестиційна стратегія має підлеглий характер і повинна погоджуватися з нею щодо цілей та етапів реалізації. Інвестиційна стратегія при цьому розглядається як один із головних чинників забезпечення ефективного розвитку компанії у відповіді з вибраною їю загальною економічною стратегією [11].

Процес формування інвестиційної стратегії компанії (фірми) проходить ряд етапів (рисунок 1.2).

За думкою В.Г. Федоренко, добирати інвестиційну стратегію слід з огляду на ряд критеріїв, що визначають її доцільність:

- узгодженість з фінансовими ресурсами. Які можуть бути спрямовані на інвестиції;
- ефективність, тобто узгодженість результатів та реальних витрат на їх досягнення;
- визнана термінами досягнення встановленої мети;
- оптимальність поєднання очікуваного досягнення потрібної прибутковості та можливих ризиків і невизначеності майбутнього періоду;
- узгодженість запланованих інвестицій із загальноекономічними умовами зовнішнього для підприємства середовища.

При визначенні інвестиційної привабливості окремої сфери діяльності потрібно враховувати комплекс факторів, що становлять зовнішні умови інвестиційного проекту:

- 1) важливість галузі – значення продукції, її особливості, частка експорту, залежність від імпорту, рівень забезпеченості внутрішніх потреб країни, частка галузі або конкретної продукції у валовому внутрішньому продукті, основні споживачі продукції;
- 2) характеристика споживання продукції галузі, рівень конкуренції чи монопольності, особливості ринку збуту, фактичні та потенційно можливі обсяги ринку, сталість галузі щодо загального економічного спаду у країні;
- 3) рівень державного втручання у розвиток галузі – низький, посередній чи значний, включаючи державні капітальні вкладення, податкові пільги, можливість прискореної амортизації тощо;
- 4) соціальна значущість сфери діяльності - кількість робочих місць, регіональне розташування виробництв, середня заробітна платня, діяльність профспілок, екологічна небезпечність виробництва та продукції, статистика страйків і збитків від них;

5) фінансові умови роботи галузі – рівень загальної прибутковості, середня рентабельність, віддача на вкладений капітал, оборотність активів, їх середня ліквідність.

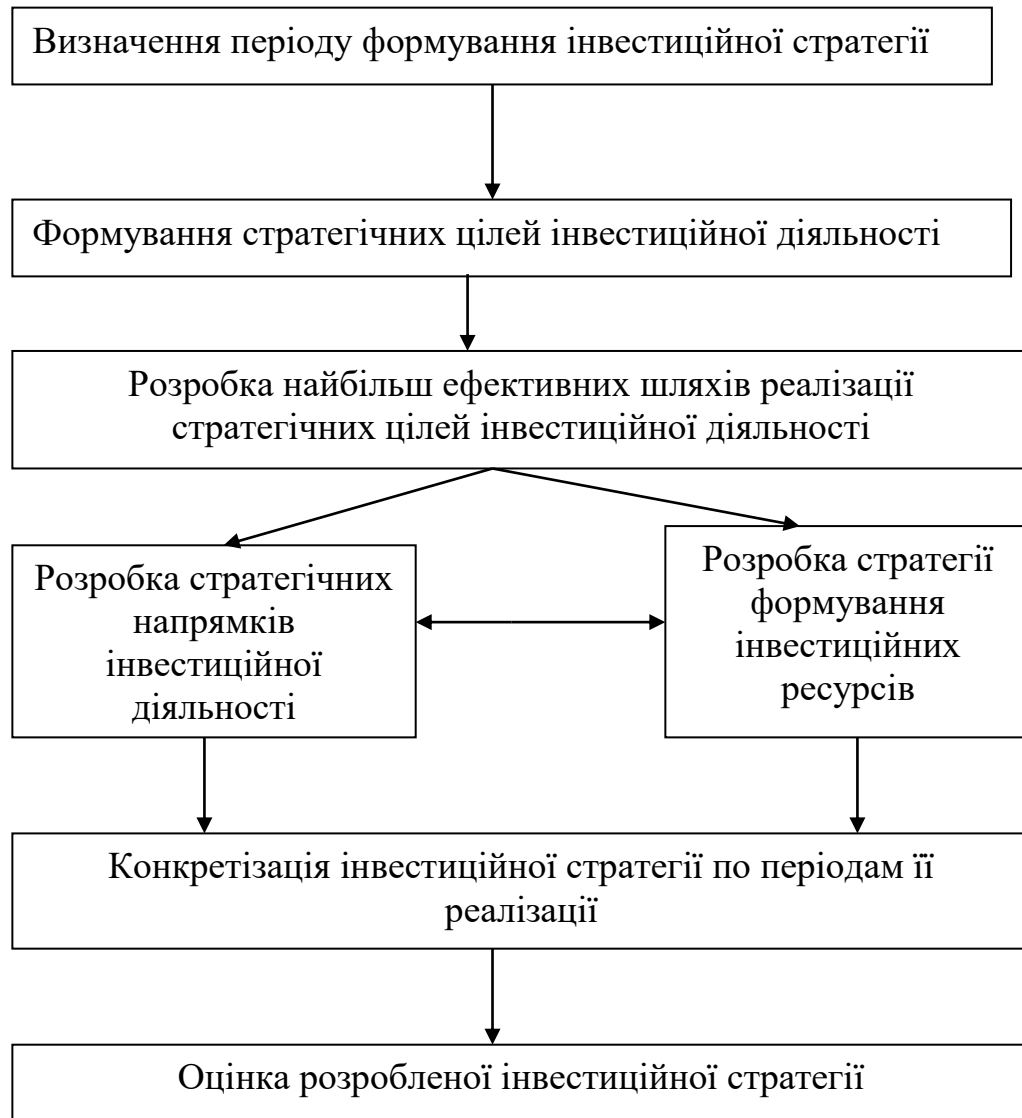


Рисунок 1.2 – Основні етапи процесу формування інвестиційної стратегії підприємства [11].

Визначення регіонального напрямку інвестиційної діяльності пов'язано при розробці інвестиційної стратегії компанії (фірми) з двома основними умовами.

Першою умовою, яка визначає необхідність такої розробки, є розмір компанії. Більшість невеликих фірм та значна частина середніх фірм здійснюють свою діяльність у рамках одного регіону за містом проживання інвесторів. Для таких фірм можливості регіональної диверсифікації інвестиційної діяльності (особливо щодо реальних інвестицій) обмежені, так як обсяг інвестицій недостатній та істотно ускладнене управління інвестиційною та господарчою діяльністю. Принципова можливість регіональної диверсифікації можлива лише при фінансових інвестиціях, однак їх обсяг у таких фірм невеликий, тому інвестиційні рішення можуть прийматися поза рамками розробленої стратегії, при формуванні інвестиційного портфеля (тобто на стадії тактичного управління інвестиційною діяльністю).

Другою умовою, яка визначає необхідність такої розробки, є час функціонування компанії (фірми). На перших стадіях її життєвого циклу господарювання і інвестиційна діяльність зосереджується, як правило, у рамках одного регіону, і тільки при подальшому розвитку компанії (фірми) виникає потреба у регіональній диверсифікації інвестиційної діяльності.

Основою розробки регіонального напрямку інвестиційної діяльності є оцінка інвестиційної привабливості окремих регіонів України. Так як більшість регіональних факторів розвитку є незмінюваними результати оцінки інвестиційної привабливості регіонів і взагалі не підлягають різким змінам та можуть бути використані при розробці інвестиційної стратегії.

Якщо цілі стратегічного розвитку компанії (фірми) не обмежуються рамками України, то при розробці інвестиційної стратегії (особливо при регіональній диверсифікації реальних інвестицій) слід використовувати рейтинги інвестиційної привабливості стран СНГ та інших держав, розроблені незалежними міжнародними експертами.

Розроблені стратегічні напрямки інвестиційної діяльності розрізняються потім за окремими періодами їх реалізації.

Увесь хід розвитку народного господарства нашої країни та його соціально – економічні результати вказують на об'єктивну потребу істотно змінити інвестиційну стратегію з метою досягнення її ефективності.

За моїм розумінням, основними напрямками інвестиційної стратегії з погляду максимальної ефективності нині і найближчим часом будуть такі:

- поліпшення відтворюваної структури капіталовкладень, підвищення питомої ваги витрат на технічне переозброєння та реконструкцію діючих підприємств за рахунок зменшення питомої ваги нового будівництва у виробничій сфері;

- удосконалення технологічної структури капітальних вкладень, збільшення їх в складі питомої ваги устаткування й відповідно скорочення будівельно – монтажних робіт;

- змінення галузевої структури капітальних вкладень з погляду значного підвищення життєвого рівня населення на користь галузей, що виробляють продукти харчування та предмети особистого споживання (сільського господарства, переробних галузей, легкої та харчової промисловості);

- пріоритетне забезпечення капітальними вкладеннями прогресивних напрямків науково – технічного прогресу, які сприяють зниженню ресурсомісткості виробництва та підвищенню якості продукції;

- збільшення обсягів капітальних вкладень на реалізацію житлової та інших соціальних програм (охорони здоров'я, освіти та ін.);

- збалансованість інвестиційного процесу.

Для того щоб ці прогресивні напрямки інвестиційної стратегії і важливі складові її ефективності було реалізовано, потрібно всіма можливими способами нарощувати і підтримувати інтелектуальний потенціал інвестиційної діяльності, стимулювати підвищення його творчої віддачі, реконструювати старий господарчий механізм і створити новий, який зробив би процес упровадження науково – технічного прогресу життєво необхідним і тому вигідним.

Основною метою підприємства в умовах ринкової економіки, як це впливає із світового досвіду, є прибутковість. Наступна мета – збільшити обсяги виробництва й реалізації, створити й підтримувати добру репутацію підприємства у споживачів, високу продуктивність праці, поліпшити якість та споживацькі властивості вироблюваної продукції, створити нові сучасні зразки виробів, досягти високих кількісно – кваліфікаційних показників, високого професійного рівня виробничого персоналу, домогтися його сумлінного ставлення до роботи, а також високої суспільної репутації. Деякі з цих показників важко піддаються кількісній оцінці, проте істотно впливають на розробку інвестиційної політики підприємства і дають змогу на будь – якому проміжку часу приймати правильні й обгрунтовані рішення щодо капіталовкладень.

Актуальність розробки інвестиційної стратегії підприємства за сучасних кризових умов господарювання обумовлена, перш за все, значними змінами, які відбулися і відбуваються в зовнішньому середовищі суб'єктів господарювання. За таких умов стає неможливим управління інвестиційною діяльністю підприємств лише з використанням традиційних теоретико-методичних основ інвестиційного менеджменту. Необхідним стає розробка основ адаптивного управління даною сферою діяльності підприємства. Сьогодні вироблення інвестиційної стратегії підприємства має виходити з того, після певного пожвавлення, вітчизняна економіка опинилась у фазі кризи.

У цій ситуації виграє те підприємство, яке зуміє використати зміни зовнішнього середовища у своїй інвестиційній стратегії. Так, поширення кризових явищ в значній мірі перешкоджає залученню необхідних обсягів інвестицій та реалізації інноваційних ідей. Тому більшість суб'єктів господарювання прийме рішення на користь пасивної інвестиційної стратегії, що дозволить забезпечити не погіршення їхнього фінансового стану.

Окрім цього, важливою умовою, що визначає актуальність розробки інвестиційної стратегії підприємств, є її відповідність етапу життєвого циклу

підприємства. У цьому ракурсі інвестиційна стратегія дозволить адаптувати інвестиційну діяльність підприємства до можливих кардинальних змін у його економічному розвитку. Водночас, зміни цілей операційної діяльності підприємства, що обумовлені диверсифікацією виробництва, також визначають актуальність розробки інвестиційної стратегії. Щоб уникнути періоду «спаду», за яким, як найгірший варіант, може наступити фаза ліквідації, необхідно вчасно диверсифікувати діяльність підприємства, тобто відмовитись від напрямків діяльності, що не приносять дохід, і, навпаки, розробити нові напрямки діяльності, що приносять дохід. Відповідна диверсифікація форм інвестиційної діяльності підприємства за цих умов повинна бути прогнозована і оптимально збалансована з урахуванням ресурсного потенціалу підприємства, що забезпечиться за рахунок розробки ефективної інвестиційної стратегії.

В умовах нестабільної економіки, високих темпів інфляції, змін у податковій політиці ефективність реального інвестування значно знижується, а більш ефективними стають фінансові інвестиції. Сформований підприємством портфель цінних паперів за певних умов може використовуватись як фінансовий резерв.

Таким чином, зростання невизначеності за умов світової фінансово-економічної кризи обумовлює підвищення ролі інвестиційної стратегії у забезпеченні ефективного розвитку підприємства. Процес розробки інвестиційної стратегії є важливою складовою загальної системи стратегічного управління підприємством. Урахування взаємозв'язку інвестиційної стратегії з іншими складовими стратегічного набору підприємства значно підвищить ефективність її розробки.

Формування інвестиційної стратегії має здійснюватися на основі всебічного аналізу особливостей зовнішнього економіко-правового середовища, специфіки галузі та внутрішніх особливостей підприємства.

1.3. Сучасні тенденції розвитку інвестиційного бізнес - середовища в Україні

Пожвавлення будь-якої економіки пов'язано з підвищенням інвестиційної активності основних гравців ринку, а це визначається інвестиційним кліматом країни, очікуваннями інвесторів та державним регулюванням інвестиційних процесів. Оскільки інвестиційний клімат найчастіше розглядається як сукупність правових, економічних і соціальних умов, які забезпечують реалізацію інвестиційної діяльності вітчизняних і іноземних інвесторів [51, с.623], то шляхи його покращення треба шукати у цих площинах. На сьогодні інвестиційний клімат України оцінюється як один з найнижчих в Європі.

Це викликано: складністю відкриття та ведення бізнесу, ненадійністю захисту інвесторів, низькими стандартами корпоративного управління, слабкими темпами економічного зростання та інституційних змін у національній економіці. Також негативним чинником є велике значення корпоративного і державного боргу, сума останнього на поточний момент складає \$57,8 млрд. і має тенденцію до зростання. Поряд з цим, необхідно вказати на позитивну тенденцію - відповідно до Рейтингу глобальної конкурентоспроможності Україна за 2014 рік піднялася з 89 на 82 місце (з 142 країн) [21].

В Україні інвестиційний ринок є слаборозвиненою структурою і тому державне регулювання цього ринку необхідно розглядати як обов'язкову складову інвестиційної стратегії країни. Активізація інвестиційного процесу є одним з найпотужніших механізмів соціально-економічних перетворень. 6 жовтня 2014 року ЕВА оприлюднила результати свого щоквартального дослідження Індексу інвестиційної привабливості.

Розглядаючи обсяги прямих іноземних інвестицій в Україну, слід визначити, що у структурі інвесторів виділяється п'ять найбільших країн-інвесторів (Кіпр, Німеччина, Нідерланди, США, Австрія), що інвестували біля

\$28 млрд, проте за розрахунками експертів більша частина цих грошей має українське походження. Західні інвестори продовжують обережно ставитися до роботи на інвестиційному ринку України [13].

Діловий клімат в Україні не сприяє залученню іноземних інвестицій. Зміна системи оподаткування та постійні нововведення у сфері законодавчого регулювання, неефективність загальноприйнятих механізмів впливу на контрагентів – формує несприятливі ділові очікування у іноземних інвесторів. З іншого боку, ще дуже яскравими є спогади про знецінення гривні у 2014,2022 роках і втратах інвесторів при спробах вивести інвестиції з території України. Інструменти хеджування валютних ризиків майже не використовуються, та й сама інфраструктура фінансового ринку не відповідає вимогам щодо прозорості, стійкості, ефективного функціонування.

Довгий час у своїй інвестиційній політиці Україна орієнтувалася на зовнішні джерела фінансування, хоча за своїми характеристиками це нестабільні джерела, бо значна їх частина – це спекулятивний капітал. Зараз настав час оцінити національний капітал і вітчизняних інституційних інвесторів, як гравців інвестиційного ринку.

Інвестиційний ринок можна представити як сукупність інвестиційних інститутів, що працюють на контрактних засадах і надають інвестиційні послуги. До основних професійних інвестиційних інститутів в Україні можна віднести:

1. Інститути спільного інвестування (ІСІ), що діють відповідно до Закону України «Про інститути спільного інвестування (корпоративні та пайові інвестиційні фонди)».

2. Справжні інвестиційні компанії – де-юре в Україні відсутні. Під цією назвою найчастіше мають на увазі торгівці цінними паперами або компанії з управління активами. Відповідно до Указу Президента України від 19.02.1994р. № 55/94 існують інвестиційні компанії, але вони мають статус торгівців цінними паперами, що працюють за свої кошти на первинному і вторинному

ринку, управляють портфелем активів індивідуального інвестора, дійснюють професійне інвестиційне консультування, в тому числі з питань злиття та поглинань. Небанківські фінансові установи, що є торгівцями цінними паперами з такими функціями, можуть називати себе інвестиційними компаніями.

3. Венчурні фонди – недиверсифіковані ІСІ закритого типу, які здійснюють виключно приватне (закрите) розміщення цінних паперів ІСІ серед юридичних і фізичних осіб.

4. Фонди прямого інвестування. В нашій країні немає законодавчого визначення цих установ, хоча на практиці вони працюють, тобто надають капітал на договірній основі приватним бізнес-одиницям.

Виходячи з наведеної інформації, можна зробити висновок, що структура інвестиційного ринку навіть на законодавчому рівні не сформована, а відповідно, не існує можливостей його цивілізованого розвитку. Саме це, а також світова практика говорять про те, що банки є найперспективнішими учасниками ринку інвестиційних ресурсів в нестабільних економіках.

Зростання економіки таких держав тісно пов'язано з розвитком інститутів, які концентрують заощадження в розмірах, достатніх для того, щоб покрити потреби в капітальних вкладеннях і фінансуванні реального сектора економіки. З іншого боку, держава також зацікавлена у цьому, тому що діяльність банків є однією з найпрозоріших, законодавча база відповідає основним вимогам із регулювання ризиків і протидії відмиванню капіталу, налагоджена система моніторингу за діяльністю банків. Такі інструменти регулювання і контролю банківської діяльності як формування обов'язкових резервів, рефінансування, ліцензування роблять такі інститути найзручнішим інструментом в руках держави.

Досвід розвинутих країн свідчить про активну участь банків в інвестиційному процесі, через специфіку своєї діяльності вони можуть не тільки проводити операції з цінними паперами, а також фінансувати через

кредитування інвестиційні потреби підприємств. Розвиток інвестиційного кредитування залишається одним з найактуальніших та найпроблемніших економічних завдань, втілення якого забезпечить динамічний та стабільний розвиток реального сектору економіки.

Пріоритетним джерелом інвестиційних коштів повинен стати національний капітал. За обсягами це джерело досить обмежене, але якщо розглянути прямі іноземні інвестиції за критерієм країни походження, то зрозуміло, що більше 60% - це капітал, який повертається з офшорних зон. Власники такого капіталу адекватно оцінюють ризики, що притаманні українському ринку і можуть використовувати власні підходи щодо їх оцінки та мінімізації. Залучення коштів населення в якості інвестиційного ресурсу з метою інноваційного розвитку української економіки розглядається фахівцями як один з найбільш ефективних шляхів вирішення проблеми. Опосередковано про можливість використання цього джерела говорить той факт, що постійно обсяги готівки поза банками збільшуються і за десять місяців 2024 року збільшилися на 2,9% та склали 188,4 млрд. грн. [5].

Проте трансформація заощаджень у капіталовкладення неможлива без функціонування розвиненого інституту фінансових посередників, основними елементами якого виступають банківські установи.

На грошово-кредитному ринку спостерігаються позитивні тенденції: збільшуються кошти фізичних осіб, знижується вартість ресурсів, розморожуються кредитні програми [51]. За даними АУБ зростання кредитних вкладень банківського сектору відбувається перш за все за рахунок позичок в національній валюті.

Найбільш негативними тенденціями у банківській системі можна визначити: неефективність політики реанімації проблемних банків, зростання обсягів простроченої заборгованості, відсутність ринку проблемних банківських активів, короткострокова ресурсна база. Проте, як зазначалося, інших великих інститутів на грошовому ринку України немає.

Тому саме через активізацію банківської системи можна чекати поживлення інвестиційної діяльності в Україні, а основними напрямками реформування банківської системи повинні стати зростання рівня капіталізації, збільшення рівня незалежності НБУ, зменшення проблемної заборгованості у активах банків. У країнах центральної та Східної Європи, Китаї, Південній Кореї програми реструктуризації банківської системи передбачали створення державних агенцій з управління активами, куди переводяться проблемні активи за номіналом або з дисконтом в обмін на державні довгострокові облігації з ринковим рівнем доходності [26].

Аналіз інвестиційних і інших операцій з цінними паперами свідчить, що вітчизняні банки спеціалізуються на брокерських та дилерських послугах, на депозитарній діяльності, практично не займаються корпоративним фінансуванням, реструктуризацією бізнесу. Тому держава має зосередити увагу на створенні сприятливих умов для підвищення фінансової стійкості та зменшення залежності банківських установ від зміни кон'юнктури на міжнародних фінансових ринках, формування банками довгострокових фінансових ресурсів і законодавчій та фінансовій підтримці інвестиційних вкладень. Проте невелика питома вага інвестиційної діяльності банків пояснюється також неефективністю багатьох інвестиційних проєктів. Пріоритети інвестування засвідчують переважну привабливість секторів з високою ліквідністю та найшвидшим обігом коштів. Структура інвестиційних витрат промисловості залишається малоефективною та неорієнтованою на реалізацію стратегічних пріоритетів економічного розвитку. В Україні обмежувачим чинником якісного конкурентного розвитку є низький рівень ефективності використання технологій, а внесок високих технологій у розвиток становить лише 0,7% [17.с.28].

Навіть за умови активізації діяльності банків на інвестиційному ринку в умовах глобалізації неможливо обійтися без іноземного капіталу. Для України імпорту іноземного капіталу (стратегічне інвестування) розглядається як

обов'язковий елемент моделі фінансування оновлення виробництва. Одним з найбільш потужних джерел інвестиційних ресурсів для інноваційного розвитку економіки України можуть виступати ТНК з економічно розвинутих країн, основна діяльність яких зосереджена у високоефективних підгалузях промислового виробництва [8]. Проте заохочення іноземних інвесторів повинно передбачати попереднє узгодження інтересів інвестора з пріоритетами економічного і соціального розвитку України.

Таким чином, особливості поточного етапу формування інвестиційного клімату України – неефективність державного регулювання та інвестиційних інститутів, висока ризикованість і невідповідність ринкового середовища сучасним вимогам. Тому, основними напрямками покращення інвестиційного клімату України є:

- формування позитивного інвестиційного іміджу через незмінність та прозорість законодавства і гарантування захисту інтересів інвесторів і позитивних довгострокових очікувань;
- сприяння розвитку інвестиційної інфраструктури;
- покращення інформаційного забезпечення інвесторів про потенційні можливості інвестування;
- створення конкурентного ринкового середовища і активного національного інвестора;
- сприяння розвитку фондового ринку і ринку цінних паперів;
- залучення іноземного капіталу з врахуванням пріоритетів розвитку України;
- зменшення бюрократичних перешкод і подолання корупції;
- забезпечення економічних свобод і зниження рівня злочинності у суспільстві.
- НБУ повинен через банківські установи активно проводити державну економічну політику підтримки інвестицій, а також вживати заходи щодо формування ефективної політики реанімації проблемних банків, збільшення

рівня капіталізації банків.

За дослідженнями UNCTAD, чинниками, що впливають на прийняття рішення щодо інвестування є: розмір внутрішнього ринку (17%), темпи зростання ринку (16%), наявність постачальників і партнерів (10%), стабільність інвестиційного клімату (8%), наявність висококваліфікованої робочої сили (8%), рівень інфраструктури (6%), дешева робоча сила (5%) [39].

Багато з цих чинників регулюються певними заходами з боку держави. Тому Україні потрібно активізувати свою діяльність із впровадження інвестиційно-інноваційної стратегії, спрямованої на вдосконалення структури національної економіки, а також із підвищення стійкості банківської системи, як найбільшого гравця інвестиційного ринку.

РОЗДІЛ 2

СТРАТЕГІЧНА ДІАГНОСТИКА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Оцінка конкурентного статусу підприємства

ТОВ «Сталеві металоконструкції-7» – ключове підприємство з Виробництва будівельних металевих конструкцій і частин конструкцій. розташовані на території Дніпропетровської області з 2016 року.

На основі довгострокових планів реконструкції та технічного переоснащення об'єктів компанії успішно реалізуються програми модернізації площадок з металоконструкціями. Зокрема, щорічно проводиться реконструкція, модернізація і будівництво підстанцій з використанням металоконструкцій

Законодавча база діяльності ТОВ «Сталеві металоконструкції-7» представлена наступними документами та нормативними актами: ліцензії на поставки (спецпередачу конструкцій, виконання монтажних робіт

Основними споживачами «Сталеві металоконструкції-7» є підприємства енергетики, будівництва та гірничо-металургійної промисловості.

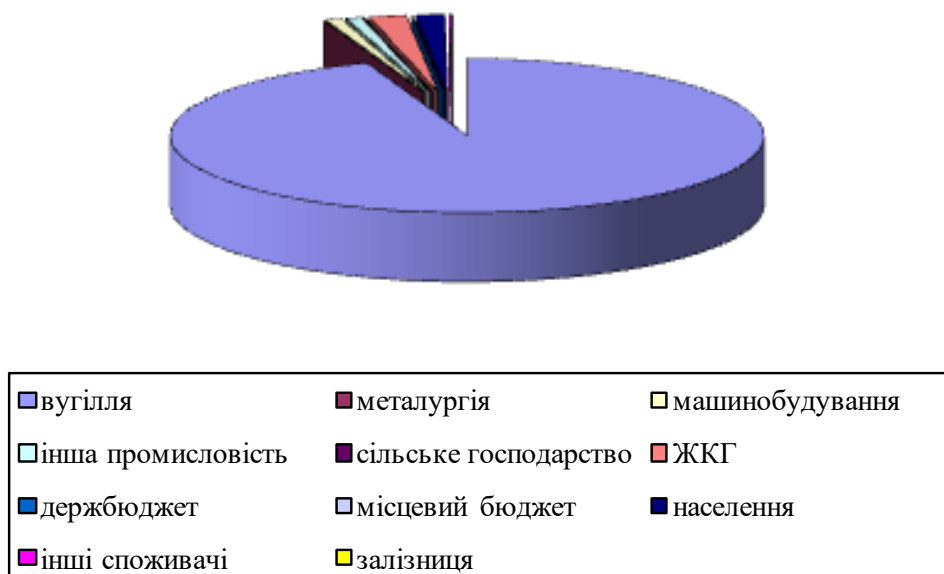


Рис. 1.1 – Структура галузевих споживачів ТОВ «Сталеві металоконструкції-7»

Для більш повної характеристики ринку галузі проведемо PEST-аналіз зовнішнього середовища підприємства (табл. 2.1).

Аналіз зовнішнього середовища являє собою процес, за допомогою якого розроблювачі стратегії контролюють зовнішні стосовно організації фактори, щоб визначити можливості і загрози для підприємства.

Проведемо аналіз факторів зовнішнього середовища прямого впливу на підприємство ТОВ «Сталеві металоконструкції-7» (Додаток Б).

Так, Додаток Б дає можливість зробити висновок, що найбільший вплив серед факторів зовнішнього середовища здійснює: вплив постачальників, споживачів, ефективність функціонування у період економічного спаду, прибутковість підприємства. Тому підприємству ТОВ «Сталеві металоконструкції-7» потрібно суттєво звертати увагу на ці чинники.

Таблиця 2.1

Перелік факторів зовнішнього середовища ТОВ «Сталеві металоконструкції-7»

Політика		Р	Економіка		Е
1	2	3	4		
1	Непогодженість дій президента і Верховної Ради	1	Стан економіки України		
		2	Інфляція		
2	Зміна законів України	3	Динаміка курсу гривні відносно долару США		
3	Стабільність уряду	4	Витрати		
4	Державне галузеве регулювання	5	Процентні ставки		
5	Державна політика приватизації	6	Рівень зайнятості		
6	Державна політика реприватизації	7	Рівні оподаткування		
7	Політика протекціонізму	8	Продуктивність праці		
Соціум		S	Технологія		T
1	Демографічні зміни	1	Державна технологічна політика		
2	Зміни в базових цінностях	2	Значущі тенденції в галузі НДДКР		
3	Зміни в рівні и стилі життя	3	Нові патенти		
4	Екологія середовища життя	4	Нові продукти		
5	Ставлення до праці і відпочинку	5	Технологічні зміни в країні		
6	Зміна структури доходів				
7	Соціальна захищеність населення				
8	Охорона праці та здоров'я працівників				

Для розуміння впливу великої кількості факторів зовнішнього середовища прямого впливу на підприємство, доцільно провести аналіз

привабливості галузі, ототожнюючи зовнішнє середовище та галузь, в якій функціонує підприємство.

Таблиця 2.2

Аналіз привабливості галузі для ТОВ «Сталеві металоко́нструкції-7»

Критерії	Питома вага	Рейтинг	Оцінка
1.Розмір ринку	0,14	5	0,70
2.Значення продукції для суспільства	0,10	3	0,30
3.Прогнозний темп росту ринку	0,20	2	0,40
4.Рівень конкуренції	0,15	4	0,60
5.Вплив середовища	0,05	4	0,20
6.Вірогідні загрози та можливості	0,10	1	0,10
7.Прогнозна прибутковість	0,10	3	0,30
8.Канали розподілу і специфіка системи збуту	0,04	4	0,16
9.Вплив регулювання соціальної й економічної політики.	0,02	1	0,02
10.Вимоги до рівня технології	0,10	3	0,30
Усього:	1,00	-	3,08

Проведений аналіз дає змогу надати висновок, що галузь приваблива. Підприємству ТОВ «Сталеві металоко́нструкції-7» необхідно здійснити агресивну стратегію росту, яка припускає збільшення обсягів продажу. Ці дії необхідні для укріплення конкурентних позицій підприємства на перспективу.

Надаючи прогнозну оцінку стану зовнішнього середовища прямого впливу, відмітимо, що для ТОВ «Сталеві металоко́нструкції-7» важливе значення має вплив споживачів. Адже зниження їх доходів призведе до зниження купівельного попиту на холодильну техніку підприємства.

Бар'єри в ході в галузь, в якій функціонує ТОВ «Сталеві металоко́нструкції-7» не відрізняються високою міцністю. Тому допустима поява нових конкурентів, що негативно вплине на діяльність підприємства.

Швидкість зміни технології постійно збільшується, тому ТОВ «Сталеві металоко́нструкції-7» необхідно переходити на нові технології продажу, послуг, які призведуть до збільшення продуктивності праці, а отже, і до покращення ефективності діяльності підприємства в цілому.

Внутрішнє середовище підприємства є джерелом життєвої сили підприємства. Воно вміщує в собі той потенціал, що дає можливість організації функціонувати, а отже, існувати і виживати у певному проміжку часу. Але

внутрішнє середовище може також бути джерелом проблем і навіть загибелі організації в тому випадку, якщо воно не забезпечує необхідного її функціонування.

Для визначення позиції ТОВ «Сталеві металоконструкції-7» за матрицею МакКінсі можна скористатися результатами аналізу конкурентної сили підприємства та привабливості галузі, які зазначені у таблиці 1.1 і показали, що привабливість ринку дорівнює разом 19 од., а конкурентоспроможність 21 од. – тобто за даними ТОВ «Сталеві металоконструкції-7» займає сильну позицію. Візуально це зображено на рисунку 2.2

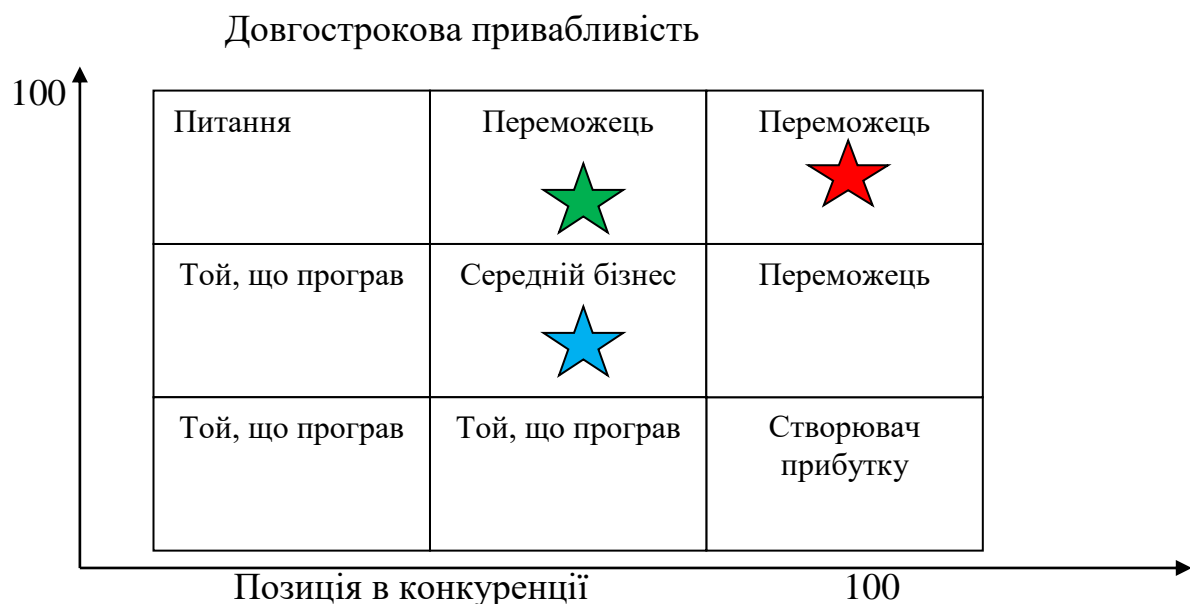


Рис. 2.2 - Позиціювання підприємства за матрицею GE/McKinsey

Таким чином, позиція ТОВ «Сталеві металоконструкції-7» (★) є сильною із непоганою позицією у конкуренції (проте її теж слід покращити) із високою привабливістю.

Далі необхідно провести залежність конкурентоспроможності стосовно аналізу ЖЦП ТОВ «Сталеві металоконструкції-7» - рис. 2.3.

Стадії зрілості

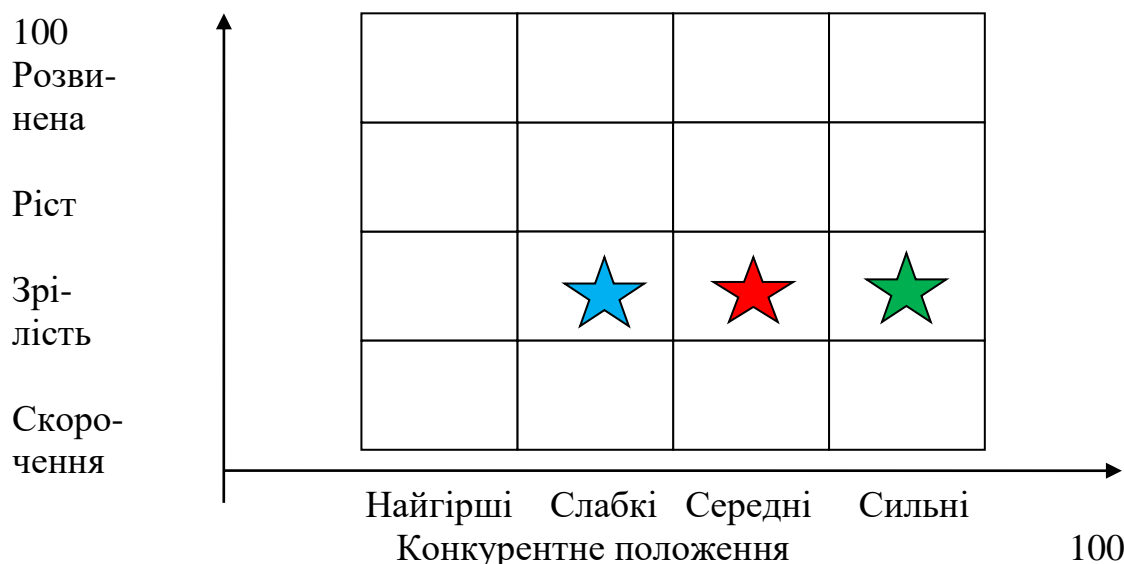
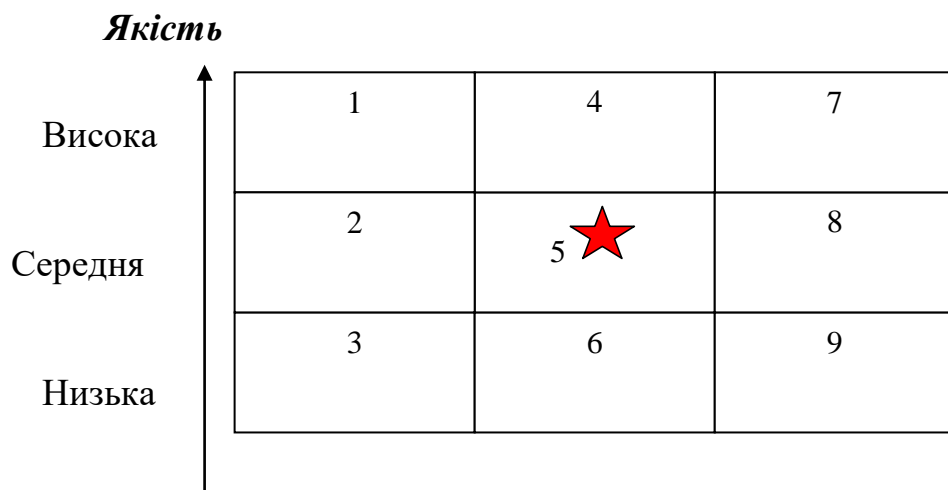


Рис. 2.3 - Позиціювання ТОВ «Сталеві металокопструкції-7» моделлю Хофера-Шендела

Визначивши положення ТОВ «Сталеві металокопструкції-7» за моделлю Хофера-Шендела, можна зробити висновок, що через те, що підприємство на сьогодні знаходиться на стадії зрілості та має середнє конкурентне положення, - ТОВ «Сталеві металокопструкції-7» знаходиться у прямокутнику отримання прибутку, тому основний обсяг прибутку повинен бути направлений на реінвестування виробництва, а у випадку нашого підприємства – на інноваційний розвиток товару та захоплення більшої частки ринку.

Підприємство функціонує на ринку де одними з основних факторів успіху є ціна та якість продукції, тому доцільним є застосування матриці Ф.Котлера «Ціна – Якість» з вибору базових стратегій розвитку, яка представлена на рисунку 2.4.



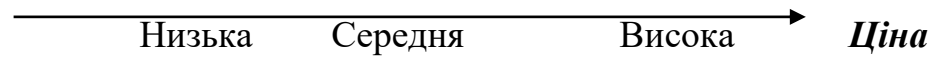


Рис.2.4 - Матриця Ф.Котлера «Ціна – Якість»

Відповідно до матриці Ф.Котлера «Ціна – Якість» ТОВ «Сталеві металоконструкції-7» доцільно використовувати стратегію середньої ціни, реалізація якої є ефективною при досить високій якості послуг та високому рівні цін на неї.

Стосовно наявності на підприємстві відокремлених стратегічних зон господарювання (СЗГ) можна сказати, що підприємство ТОВ «Сталеві металоконструкції-7» працює на ринку Донецької області, України та на міжнародному ринку.

Для визначення рівня стратегічного управління підприємством на даному етапі розвитку необхідно складення таблиці основних показників діяльності.

Таблиця 2.3

Основні показники фінансово-господарської діяльності
ТОВ «Сталеві металоконструкції-7»

Показники	Од. вим.	2023 рік	2024 рік	Темп зміни,%	Відхилення (+;-)
Виручка від реалізації					
в поточних цінах	тис. грн.	17863,30	20222,10	113,20	2358,80
у порівняних цінах	тис. грн.	17863,30	16993,36	95,13	-869,94
Чиста виручка від реалізації продукції	тис. грн.	14886,10	16851,80	113,20	1965,70
Витрати виробництва					
сума	тис. грн.	12390,30	13195,90	106,50	805,60
рівень	%	83,23	78,31	94,08	-4,93
Прибуток від реалізації					
сума	тис. грн.	2495,80	3655,90	146,48	1160,10
рівень	%	16,77	21,69	129,40	4,93
Інші операційні доходи	тис. грн.	231,60	0,00	0,00	-231,60
Інші операційні витрати	тис. грн.	1083,00	1260,00	116,34	177,00
Прибуток від операційної діяльності					
сума	тис. грн.	1644,40	2395,90	145,70	751,50
рівень	%	11,05	14,22	128,71	3,17
Фінансові витрати	тис. грн.	0,00	343,20		343,20

Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування					
сума	тис. грн.	1644,40	2052,70	124,83	408,30
рівень	%	11,05	12,18	110,27	1,13
Чистий прибуток					
сума	тис. грн.	1151,08	1436,89	124,83	285,81
рівень	%	7,73	8,53	110,27	0,79
Середньооблікова чисельність робітників підприємства	осіб	143	176	123,08	33
Продуктивність праці	тис. грн.	124,92	114,90	91,98	-10,02
Фонд заробітної платні	тис. грн.	2920,7	4046	138,53	1125,3
Середньомісячна заробітна плата одного робітника	грн.	1702,04	1915,72	112,55	213,68
Середня вартість основних фондів	тис. грн.	5417,1	5912,55	109,15	495,45
Середня вартість обігових активів	тис. грн.	2795,1	3424,95	122,53	629,85

Важливим етапом стратегічного аналізу діяльності підприємства є формування його стислого стратегічного портрету, який формується на основі вищенаведених основних показників фінансово-господарської діяльності (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Стислий «стратегічний портрет» ТОВ «Сталеві металокопії-7» на 31.01.2024р.

№	Елементи стратегічного портрету	Оцінка наявності елементу	Характеристика елементу стратегічного портрету
1	Наявність на підприємстві розробленої загальної стратегії діяльності	Так	На підприємстві затверджена загальна стратегія діяльності – здобуття нових сегментів ринку та нового кола споживачів за рахунок високоякісної продукції. Через фінансову кризу 2022-2023рр. стратегія була припинена заради підтримки фінансового стану підприємства, проте, починаючи з 2024 року вона була поновлена.
2	Наявність на підприємстві виокремлених стратегічних бізнес-одиниць (СБО)	Так	Підприємство має у своєму складі окрім виробництва продукції – її реалізація фізичним та юридичним особам.
3	Наявність на підприємстві виокремлених стратегічних зон господарювання (СЗГ)	Так	Підприємство ТОВ «Сталеві металокопії-7» працює на ринку Дніпропетровської області, України
4	Наявність сформульованої місії підприємства	Так	«Забезпечення високого рівня надійності електропостачання провідних промислових підприємств

			Донбасу»
5	Наявність обґрунтованої стратегічної цілі підприємства	Так	Стратегічна ціль підприємства – це збільшення обсягів електропостачання на 20% до 2017 року
6	Наявність обґрунтованих цілей стратегічних бізнес-одиниць підприємства	Так	Максимальне збільшення обсягів електропостачання, підвищення іміджу самої СБО та підприємства в цілому
7	Наявність підрозділів або працівників, які відповідальні за стратегічний розвиток підприємства та координують процеси, пов'язані з розробкою та реалізацією стратегії	Так	Заступник директора з планово - економічних питань
8	Наявність кількісно обґрунтованого стратегічного плану підприємства	Ні	-
9	Наявність кількісно обґрунтованого тактичного плану діяльності підприємства (на один рік)	Ні	-

Для дослідження рівня стратегічного управління на підприємстві було проведено анкетування, згідно якого результати виявили середній рівень стратегічного управління, тобто використання підприємством окремих елементів стратегічного управління без ув'язування в цілісну систему. Необхідно вказати які саме елементи стратегічного управління на даний час застосовуються на підприємстві

Перелік сильних і слабких сторін для кожного підприємства індивідуальний, тому реальна робота для кожного підприємства полягає в упорядкуванні переліку сильних і слабких сторін. Найбільш значимі сильні сторони підприємства повинні стати основою стратегії. З іншого боку, гарна стратегія повинна зводити до мінімуму негативний вплив слабких сторін підприємства на його стратегічний стан.

Використаємо SNW-підхід до аналізу сильних та слабких сторін підприємства (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

SNW-аналіз ТОВ «Сталеві металоконструкції-7»

Сфера	Стратегічна позиція	Якісна оцінка позицій		
		Сильна	Нейтральна	Слабка

Кадри	- управлінський персонал	4	3	
	- промислово-виробничий персонал	4		
	- мотивація робітників			
	- сукупність виплат працівникам в зрівнянні з конкурентами і в середньому по галузі	5		
	- досвід	5		
	- умови праці	4		
	- плинність кадрів	4		
	- продуктивність праці	4		
	- система підвищення кваліфікації		3	
Усього		30	3	-
Організація загального керівництва	- організаційна структура	4	3	1
	- ефективність функціонування системи управління	4		
	- демократичний стиль управління	5		
	- імідж підприємства	5		
	- система контролю	4		
	- організація системи комунікацій	5		
	- прогресивність у використанні засобів обчислювальної техніки	4		
	- взаємодія з контактними аудиторіями			
Усього		31	3	1

Виходячи з даних табл. 2.5 можна відзначити, що ТОВ «Сталеві металокопструкції-7» має більше сильних сторін своєї діяльності, ніж слабких. Так, підприємство відрізняється від своїх конкурентів висококваліфікованим виробничим персоналом, покращеними умовами праці, низькою плинністю кадрів, високою продуктивністю праці, значною часткою ринку, ціновою політикою, якістю вин, плануванням прибутку, диверсифікацією діяльності, використанням сучасного прогресивного обладнання.

Таким чином, можемо зазначити, що підприємство має значно більше переваг, ніж недоліків. Слід відмітити, що ТОВ «Сталеві металокопструкції-7» необхідно приділити увагу стимулюванню працівників, що призведе до підвищення продуктивності праці. Також необхідно ретельніше проводити маркетингові дослідження – вивчати попит, смаки потенційних споживачів, вплив конкурентів тощо.

На наступному етапі необхідний аналіз загальної ситуації та конкуренції в галузі:

1.1. За методикою А. А. Томпсона та А. Дж. Стрікланда.

1. Показники, які характеризують галузь. Темпи росту ринку складають 6-7% на рік. Що стосується географічної характеристики ринку, то основними споживачами ТОВ «Сталеві металоконструкції-7» є жителі України, Польщі та інших країн світу. Галузь характеризується можливістю економії на масштабах виробництва. Галузь характеризується високою капіталомісткістю, так як виробництво потребує дорогого сучасного високоефективного обладнання.

2. Конкурентні сили, що діють у галузі та їх вплив на ситуацію в галузі. Існує велика конкуренція в даній галузі.

2. Підприємства, які мають найсильніші та найслабкіші позиції. Найсильнішу позицію має ПрАТ «Інтерпайп»

5. Прогнозування найбільш ймовірних кроків стратегічних конкурентів. Прогнозується, що ПрАТ буде використовувати стратегії підтримки існуючих позицій на ринку, але при можливості намагатися підвищувати свою позицію, переосмислення існуючої цінової політики, ефективного маркетингового дослідження потреб споживачів, вимог ринку тощо.

Проведемо аналіз конкурентоспроможності цін та витрат за допомогою методу ланцюжка цінностей (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Аналіз конкурентоспроможності цін та витрат методом ланцюжка цінностей

Елементи ланцюжка цінностей	Вимоги ринку, що висуваються до елементів ланцюжка цінностей	Відповідність вимогам		
		ТОВ «Сталеві металоконструкції-7»	ДФ ГП «Укренергоуголь»	ТОВ Металобаз»
«Основне виробництво»	Відповідність сучасним технологіям, відповідність необхідних стандартів якості	+	+	-
Маркетинг	Сучасні концепції маркетингу	-	+	-
Нововведення	Впровадження сучасно техніки та технології, вдосконалення системи управління на підприємстві	+	+	-
Фінанси	Забезпеченість щодо реалізації намічених цілей, планів	+	+	+
Кадри	Управління кадрами на основі	+	+	+

	відповідності виду роботи та спеціалізації робітників.			
Інформація	Використання інформаційних технологій для постійного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища	+	+	+
Взаємини з органами влади	Сплата податків	+	+	+

Відповідність вимогам: „+” – відповідає; „-”, – не відповідає.

Проаналізувавши дану таблицю, можемо зробити висновок, що ТОВ «Сталеві металоконструкції-7» знаходиться майже на одній позиції з ДФ ГП «Укренергоуголь» по конкурентоспроможності цін та витрат за допомогою методу ланцюжка цінностей.

Будь-яка організація знаходиться і функціонує в середовищі. Кожна дія усіх без винятку підприємств можлива тільки в тому випадку, якщо середовище допускає її здійснення.

В умовах жорсткої конкурентної боротьби і швидко мінливої ситуації підприємства повинні не тільки зосереджувати увагу на внутрішньому стані справ, але і виробляти довгострокову інвестиційну стратегію поведінки, яка дозволяла б їм адаптуватися до змін, що відбуваються у їхньому оточенні. Підприємство повинно враховувати несприятливі фактори зовнішнього середовища, та намагатися пристосовуватися до них при розробці ефективної інвестиційної стратегії.

2.2. Стратегічна оцінка інвестиційної привабливості підприємства

Оцінка інвестиційної привабливості господарюючого суб'єкта передбачає об'єктивне виявлення факторів і характеру їх впливу на інвестиційну привабливість, що дозволяє запропонувати заходи з підвищення інвестиційної привабливості. Ця оцінка необхідна як для констатації становища, в якому в даний момент часу знаходиться господарюючий суб'єкт, так і, що більш важливо, для управління різними його параметрами з метою досягнення більш

вагомих конкурентних переваг. Тому, на нашу думку, інвестиції представляють собою вкладення капіталу в різні галузі і сфери економіки, в об'єкти підприємницької та інших видів діяльності з метою одержання прибутку (доходу), а також досягнення іншого економічного чи позаекономічного ефекту, здійснення якого базується на ринкових принципах і пов'язане з факторами часу і ризику. Кожне підприємство має справу з ситуацією, яка постійно змінюється, та вирішує ті або інші проблеми.

Для того, щоб виявити чи дійсно підприємство є конкурентоспроможним, привабливим для інвесторів, має здатність безперервно виконувати свої фінансові зобов'язання перед своїми діловими партнерами, державою, власниками, найманими працівниками треба оцінити саме фінансовий стан підприємства.

Підставою для всього вище сказаного є добре налагоджений процес аналізу фінансового стану підприємства. Саме він дає змогу казати про високий чи низький рівень конкурентоспроможності, від визначення якого залежить дуже багато: довіра підприємству банків, інвесторів, постачальників, покупців тощо.

Аналіз фінансового стану здійснюється поетапно.

На першому етапі проведемо аналіз рентабельності ТОВ «Сталеві металоконструкції-7» та впливу на неї факторів (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7

Аналіз показників рентабельності ТОВ «Сталеві металоконструкції-7»

Показники	Од. Вим.	Значення		Відхилення, (+.-)	Темп зміни, %	Вплив чинників						
		2023	2024			Пч	Вр	А	ВК	ОК	ОФ	ПК
Прибуток чистий (Пч)	тис. грн.	1151,08	1436,89	285,81	124,83							
Виручка від реалізації чиста (Вр)	тис. грн.	14886,1	16851,8	1965,70	113,20							
Сума активів (А)	тис. грн.	8212,20	9337,50	1125,30	113,70							
Власні кошти (ВК)	тис. грн.	6038,85	6762,80	723,95	111,99							

Обігові кошти (ОК)	тис. грн.	2795,10	3424,95	629,85	122,53							
Основні фонди (ОФ)	тис. грн.	5417,10	5912,55	495,45	109,15							
Позиковий капітал (ПК)	тис. грн.	2173,35	2574,70	401,35	118,47							
Рентабельність продаж	%	7,73	8,53	0,79	110,27	1,92	-1,13					
Рентабельність капіталу	%	14,02	15,39	1,37	109,79			-2,11				
Рентабельність власного капіталу (фінансова рентабельність)	%	19,06	21,25	2,19	111,47				-2,55			
Рентабельність обігових активів	%	41,18	41,95	0,77	101,87					-9,45		
Рентабельність основних фондів	%	21,25	24,30	3,05	114,37						-2,22	
Рентабельність позикового капіталу	%	52,96	55,81	2,84	105,37							-10,31

Як ми бачимо всі види рентабельності ТОВ «Сталеві металоконструкції-7» мають позитивну динаміку у 2024 році у порівнянні з 2023 роком.

Зростання рентабельності продажу є наслідком росту цін при постійних витратах на виробництво.

Дуже важливим на ТОВ «Сталеві металоконструкції-7» є накопичення активів в оптимальному розмірі, а також підвищення попиту населення на продукцію. Вплив цих напрямків дій можна побачити у прояві показника рентабельності всього капіталу підприємства, темп росту якого у 2024 році склав 109,79%. Але збільшення всього майна ТОВ «Сталеві металоконструкції-7» ще не є ознакою якісного поліпшення його складових частин, тому що, наприклад, значна сума дебіторської заборгованості, строк повернення якої вже вийшов, означає фактичне вилучення грошових коштів з обігу, хоча реально збільшує загальну суму обігових коштів.

Слід приділяти більшу увагу саме динаміці окремих частин майна та капіталу ТОВ «Сталеві металоконструкції-7». Так рентабельність власного капіталу у 2024 році склала 21,25%, і темп її росту склав 111,475%. Ця позитивна динаміка впливає на рівень котирування акцій: чим більше рентабельність власного капіталу, тим більше буде їхній курс.

ТОВ «Сталеві металоконструкції-7» достатньо ефективно використовує свої основні фонди. Це ми можемо бачити у рості коефіцієнту рентабельності основних фондів, який у 2024 році склав 24,3%.

Таким чином, перед нашими очима стає “радужна” картина показників рентабельності ТОВ «Сталеві металоконструкції-7». Це стало можливим завдяки наявності на підприємстві прибутку у 2023 році, і в 2024 році. А це для сучасних підприємств – найтрудніше досягнення.

Як відомо, під впливом рентабельності формується фінансова стійкість підприємства. Тому пропонуємо перейти до аналізу саме фінансової стійкості ТОВ «Сталеві металоконструкції-7», показники якої наведені в таблицях 2.8 та 2.9.

Таблиця 2.8

Аналіз абсолютних показників фінансової стійкості ТОВ «Сталеві металоконструкції-7»

(тис.грн.)

Показники	Ум. познач.	2023 рік	2024 рік	Відхилення (+;-)	Темп зміни, %
Власні кошти (1П+2П+5П)	ВК	6038,9	6762,8	724,0	112,0
Необігові активи (1А)	ОФ	5417,1	5912,6	495,5	109,1
Власні обігові кошти	ВОК=ВК-ОФ	621,8	850,3	228,5	136,8
Позикові кошти короткострокові (4П)	ПКк	1758,9	2574,7	815,8	146,4
Позикові кошти довгострокові (4П)	ПКд	414,5	0,0	-414,5	0,0
Робочий капітал	РК=ВОК+ПКд	1036,2	850,3	-186,0	82,1
Обігові кошти	ОК=РК+ПКк	2795,1	3424,9	629,8	122,5
Запаси та витрати (с.100+с.110+с.120+с.130+с.140+с.270)	ЗВ	2147,9	2827,2	679,3	131,6
Надлишок (недолік) власних обігових коштів	(+,-)ВОК= =ВОК-ЗВ	-1526,2	-1976,9	-450,8	129,5

Надлишок (недолік) робочого капіталу	(+,-)РК=РК-ЗВ	-1111,7	-1976,9	-865,2	177,8
Надлишок (недолік) обігових коштів	(+,-)ОК=ОК-ЗВ	647,2	597,8	-49,5	92,4

Таблиця 2.9

Аналіз відносних показників фінансової стійкості ТОВ «Сталеві металокопструкції-7»

(тис.грн.)

Показники	Формули для розрахунку	2023 рік	2024 рік	Відхилення (+;-)	Темп зміни, %	Реком. значення
Коефіцієнт забезпеченості власними обіговими коштами	$K_{\text{вк}} = \text{ВОК} / \text{ОК}$	0,22	0,25	0,03	111,60	>0,1
Коефіцієнт забезпеченості товарних запасів власними обіговими коштами	$K_{\text{тз}} = \text{ВОК} / \text{ТЗ}$	1,13	1,89	0,76	167,62	0,6-0,8
Коефіцієнт маневреності власного обігового капіталу	$K_{\text{м}} = \text{ВОК} / \text{ВК}$	0,10	0,13	0,02	122,11	0,5
Індекс постійного активу	$K_{\text{п}} = \text{ОФ} / \text{ВК}$	0,90	0,87	-0,02	97,46	
Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	$K_{\text{дпз}} = \text{ПКд} / (\text{ВК} + \text{ПКд})$	0,06	0,00	-0,06		0,5
Коефіцієнт автономії	$K_{\text{а}} = \text{ВК} / \text{А}$	0,74	0,72	-0,01	98,49	
Коефіцієнт фінансової залежності	$K_{\text{фз}} = \text{ПК} / \text{А}$	0,26	0,28	0,01	104,19	
Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів	$K_{\text{спк}} = \text{ПК} / \text{Вк}$	0,36	0,38	0,02	105,78	<1

Як видно з цих таблиць, ТОВ «Сталеві металокопструкції-7» забезпечене власними обіговими коштами, які необхідні для фінансової стійкості, тому ще цей показник перевищує мінімальний рівень його значення у два рази. Але цього не зовсім достатньо. Однак, краще було б підвищення цього показника.

Коефіцієнт забезпечення матеріальних запасів у два рази перевищує припустиме значення, тобто для ТОВ «Сталеві металокопструкції-7» не потрібне залучення позикових коштів на покриття матеріальних запасів.

Власних коштів, які є складовою частиною власних оборотних коштів, підприємству не вистачає. Про це свідчить коефіцієнт маневреності власного обігового капіталу, який в 2024 році склав 0,13, хоча припустиме його значення дорівнює 0,5.

Частка необігових активів у власному капіталі дуже велика. Майже на 1 гривню власного капіталу приходиться 0,9 грн. необігових активів. Це каже про те, що лише 10% капіталу у 2023 році і 13% у 2024 році було розподілено на забезпечення інших потреб підприємства.

ТОВ «Сталеві металоконструкції-7» у 2023 році здійснило довгострокове залучення позикових коштів на відновлення та розширення виробництва. В 2024 році підприємство зовсім не використовувало довгострокові залучення. На скільки ТОВ «Сталеві металоконструкції-7» є фінансово-незалежним нам покаже коефіцієнт фінансової незалежності (автономії). У 2023 році він склав 0,74, а в 2024 році – 0,72. Тобто лише на 26% - 28% підприємство використовує позикові кошти. Слід було б переглянути таку структуру капіталу і обрати оптимальну, коли залучення позикових коштів у певному розмірі надавало б змогу отримувати максимальну рентабельність і позикового, і власного капіталу.

На третьому етапі оцінки інвестиційної привабливості ТОВ «Сталеві металоконструкції-7» проведемо аналіз показників ліквідності (платоспроможності), які є зовнішнім проявом фінансової стійкості (табл. 2.10).

Загальним показником ліквідності підприємства є коефіцієнт загальної ліквідності. В нашому випадку він дорівнює 1,59 у 2023 році і 1,33 у 2024 році. Ці значення є нижчими за теоретичне, але для кредиторів, щоб забезпечити повернення кредиту, цей коефіцієнт є гарантом, тому що більше 1.

Таблиця 2.10

Оцінка ліквідності ТОВ «Сталеві металоконструкції-7»

Показники	2023 рік		2024 рік		Відхилення (+;-)		Теоретичне значення
	за станом на		за станом на		2023	2024	
	початок року	кінець року	початок року	кінець року			
1. Коефіцієнт загальної ліквідності	2,140	1,288	1,288	1,358	-0,852	0,070	2
2. Коефіцієнт проміжної ліквідності	1,771	1,276	1,276	1,318	-0,495	0,042	0,7-0,8
3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,039	0,059	0,059	0,070	0,098	0,010	0,2-0,25

4.Коефіцієнт термінової ліквідності	0,086	0,059	0,059	0,091	-0,026	0,031	>1
-------------------------------------	-------	-------	-------	-------	--------	-------	----

Якщо використовувати у розрахунках не всі обігові кошти, а тільки ті, які забезпечать достатню ліквідність, то отримаємо наступний коефіцієнт – коефіцієнт проміжної ліквідності. Коли у ТОВ «Сталеві металокопструкції-7» не буде можливості продати всі запаси, то воно зуміє погасити свої поточні зобов'язання. Про це свідчить значення цього коефіцієнту, який у 2024 році склав 1,262. Але слід його знизити за рахунок зменшення виробничих, товарних запасів та дебіторської заборгованості: вони відволікають грошові кошти з обігу.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує, яка частина платежів може бути погашена у найближчий час. У нашому випадку цей показник має дуже низьке значення: 0,05 та 0,07 в 2023 році і 2024 році відповідно, хоча для успішної діяльності достатньо мати коефіцієнт абсолютної ліквідності на рівні 0,2 – 0,25. Наші значення цього показника свідчать про те, що у ТОВ «Сталеві металокопструкції-7» бракує абсолютно ліквідних коштів (грошових коштів та дебіторської заборгованості, яка повернеться у найближчий час). Керівництву ТОВ «Сталеві металокопструкції-7» слід звернути увагу на цей показник, бо саме він є найважливішим для постачальників, щоб отримати гроші за надані послуги, продані товари тощо.

Критичний стан з платоспроможними коштами можна виявити за допомогою коефіцієнту термінової ліквідності. На ТОВ «Сталеві металокопструкції-7» бракує обігових коштів для забезпечення найбільш термінових зобов'язань, і як наслідок банкрутство. Значення термінової ліквідності 0,07 в 2024 році вказує на потенційну можливість фінансового краху для ТОВ «Сталеві металокопструкції-7». Тому необхідно оцінити ймовірність банкрутства підприємства (табл.2.11).

Таблиця 2.11

Оцінка потенційної можливості банкрутства ТОВ «Сталеві
металоконструкції-7»

Показники	Формули для розрахунку	2023 рік	2024 рік	Відхилення (+; -)	Темп зміни, %
Частка обігових коштів в активах	$K_{ок} = OK/A$	0,34	0,37	0,03	107,77
Рентабельність активів за чистим прибутком	$K_{пд} = (Фсцф + Пч)/A$	0,14	0,15	0,01	109,79
Рентабельність активів за прибутком від звичайної діяльності до оподаткування	$P_a = Пб/A$	0,20	0,22	0,02	109,79
Коефіцієнт покриття ринкової вартості власного капіталу	$K_{п} = (Уф + Дк)/ПКк$	2,21	0,79	-1,42	35,69
Віддача усіх активів	$K_{ва} = Вр/A$	1,81	1,80	-0,01	99,56
Z-модель	$Z = 1,2K_{ок} + 1,4K_{пд} + 3,3P_a + 0,6K_{п} + 1,0K_{ва}$	4,41	3,66	-0,75	83,07

Результати аналізу можливості банкрутства на ТОВ «Сталеві металоконструкції-7» дозволяють зробити такі висновки: існує дуже низька можливість банкрутства підприємства, тому що значення Z-критерію 4,41 та 3,66 у 2023 та 2024 році відповідно.

На останньому етапі оцінки фінансового стану та інвестиційної привабливості ТОВ «Сталеві металоконструкції-7» проаналізуємо показники ділової активності (табл. 2.12).

Динаміка коефіцієнту загальної обіговості капіталу в 2024 році свідчить про скорочення кількості усіх коштів підприємства.

Таблиця 2.12

Оцінка показників ділової активності ТОВ «Сталеві металоконструкції-7»

Показники	Значення		Відхилення (+;-)	Темп зміни, %
	2023 рік	2024 рік		
Коефіцієнт загальної обіговості капіталу	1,813	1,805	-0,01	99,56
Коефіцієнт обіговості обігового капіталу	5,326	4,920	-0,41	92,38

Коефіцієнт обіговості готової продукції	42,611	22,283	-20,33	52,29
Коефіцієнт обіговості дебіторської заборгованості	26,800	39,208	12,41	146,29
Середній строк обертання дебіторської заборгованості	13,619	9,309	-4,31	68,35
Коефіцієнт обіговості кредиторської заборгованості	6,849	6,545	-0,30	95,56
Середній строк обертання кредиторської заборгованості	53,289	55,765	2,48	104,64
Фондовіддача основних фондів	2,748	2,850	0,10	103,71
Коефіцієнт обіговості власних коштів	2,465	2,492	0,03	101,08

Швидкість обороту мобільних засобів в 2024 році також зменшилася. Це негативно відображається на дії усього підприємства, тому що ця динаміка поєднується зі зниженням коефіцієнту обіговості готової продукції, темп росту якого в 2024 році у порівнянні з 2023 роком склав лише 52,3%.

Хоча за коефіцієнтом обіговості дебіторської заборгованості спостерігається його зростання, що свідчить про прискорення повернення ТОВ «Сталеві металоконструкції-7» його грошових коштів у 2024 році, але слід якомога більше зменшити дебіторську заборгованість в 2022 році, що призведе до прискорення обіговості. Тобто підприємству швидше будуть надходити грошові кошти, які можна буде використовувати для придбання інших товарів.

Завдяки збільшенню попереднього показника змінився середній строк обертання дебіторської заборгованості ТОВ «Сталеві металоконструкції-7», що позитивно відображається на діяльності підприємства.

Зростання крефіцієнту обіговості кредиторської заборгованості у 2024 році свідчить про розширення комерційного кредиту. Це трапилося при збільшенні покупок сировини, матеріалів ТОВ «Сталеві металоконструкції-7» у кредит. Завдяки цьому збільшився середній строк повернення боргів підприємства.

Наступний показник (фондовіддача основних фондів) характеризує ефективність використання основних фондів. Збільшення його значення у 2024 році в порівнянні з 2023 роком свідчить про те, що 1 гривня основних фондів та

інших позаобігових активів приносить 2,75 та 2,85 гривні відповідно виручки від реалізації.

Коефіцієнт обіговості власних коштів в 2024 році збільшився в порівнянні з 2023 роком на 0,03. Це свідчить про активність коштів, якими ризикують акціонери ТОВ «Сталеві металокопструкції-7».

Таким чином, можна зробити висновок, що взагалі фінансовий стан на ТОВ «Сталеві металокопструкції-7» більш-менш є задовільним. Однак слід звернути увагу на наявність дефіциту абсолютно ліквідних коштів, існуючого розміру товарних запасів, готової продукції, який є досить великим.

Після проведення аналізу фінансового стану з ціллю виявлення інвестиційної привабливості ТОВ «Сталеві металокопструкції-7» можна зробити такі висновки:

- діяльність підприємства є достатньо рентабельною;
- в порівнянні з рентабельністю підприємств промисловості України рентабельність ТОВ «Сталеві металокопструкції-7» майже у 10 разів більше, що каже про інвестиційну привабливість.

Далі нам треба спланувати діяльність ТОВ «Сталеві металокопструкції-7» на майбутнє, розробити стратегію його розвитку та можливі шляхи її досягнення.

2.3. Конкурентний аналіз інвестиційної привабливості підприємства

На сьогоднішній день концепції, що розвиваються в рамках управлінського обліку, виходять далеко за рамки традиційних подань. Сьогодні управлінці застосовують більше прогресивні інструменти, не обмежуючись використанням тільки традиційних моделей. У процесі прийняття рішень керівники й власники випробовують все більшу потребу в інформації не тільки

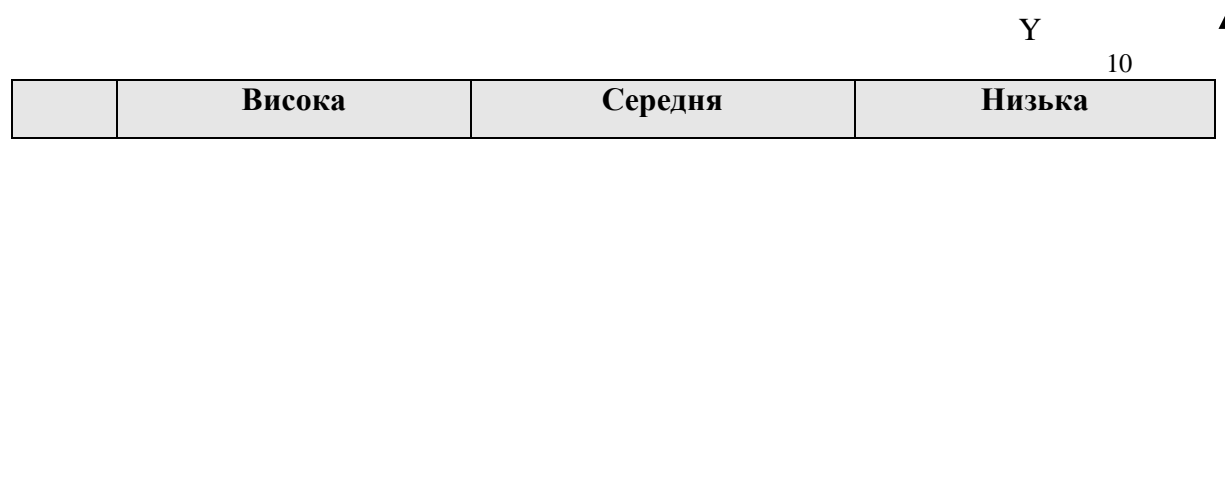
фінансового характеру. В умовах швидко, що розвиваються ринків, і найгострішої конкуренції не фінансова інформація, що базується на оцінці нематеріальних активів підприємства, здобуває все більше значення. Поряд з одержанням прибутку й підвищенням капіталізації сьогодні першорядне значення одержують цілі завоювання ринку й придбання конкурентних переваг. Лояльність клієнтів, здатність підприємства забезпечити їхнє втримання, прогресивність технології й налагодженість бізнес - процесів, потужний і висококваліфікований кадровий склад - фактори які мають величезне значення й впливають на вартість підприємства в майбутньому. Збалансована система показників дає можливість оцінити ці фактори й відкриває нові можливості для керування корпоративною стратегією.

Для того, щоб більш повно дослідити конкурентні позиції об'єкту дослідження треба проаналізувати їх стратегічні позиції за допомогою матриці McKinsey.

Модель GE/McKinsey, або матриця McKinsey, - багатофакторна модель аналізу стратегічних позицій конкретних бізнесів. У назві моделі вказуються фірми, що її розробили і реалізували на практиці: GE – підприємство General Electric і консалтингова фірма McKinsey & Co.

У матриці McKinsey горизонтальна вісь – це інтегральна багатофакторна оцінка конкурентного статусу конкретного бізнесу; а вертикальна вісь – інтегральний багатофакторний вимір привабливості ринку з даного конкретного бізнесу.

На рисунку 2.5 діяльність підприємств ТОВ «Сталеві металоконструкції-7» відображається на сітці матриці у вигляді кола.



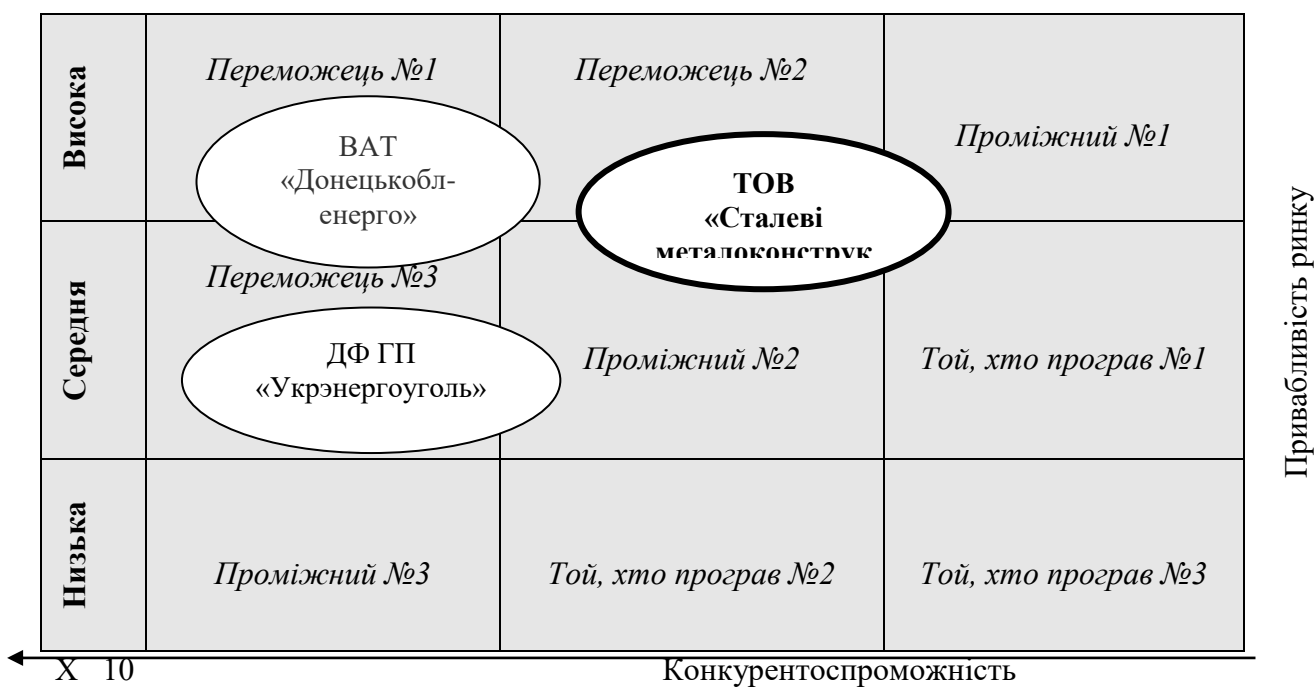


Рис. 2.5 - Матриця Маккензі (McKinsey)

Модель GE/McKinsey виділяє 3 типи стратегічних позицій: перший тип – переможець; другий тип – проміжний; третій тип – той, що програв.

Згідно з матрицею McKinsey ТОВ «Сталеві металоконструкції-7» займає одночасно два сектори в сітці матриці (переможець №2 і проміжний №2). Це означає, що ТОВ «Сталеві металоконструкції-7» здійснює свою діяльність на привабливому ринку і з середнім конкурентним статусом. Бізнес у даній позиції не є лідируючим, але і не відстаючим.

Конкурентну позицію підприємства розглянемо більш детально при характеристиці матриці Мак-Кінсі.

Матриця McKinsey наводить, що на сучасному етапі конкуренції можна виділити підприємства, що займають лідируючі позиції, підприємства, які займають помірну конкурентну позицію, а також ті, які не мають ресурсів для ефективного функціонування чи знаходяться у стані кризи.

Таблиця 2.13

Характеристика фаз життєвого циклу галузі

Чинник	Стадія життєвого циклу галузі:			
	народження	зростання	зрілість	спад

Темп росту	<i>Не визначений</i>	<i>Вищий за темп росту ВВП</i>	<i>Нижчий за темп росту ВВП</i>	<i>Від'ємний</i>
Продуктова лінія	<i>Базова</i>	<i>Різноманітна</i>	<i>Оновлена</i>	<i>Звужуючи</i>
Число конкурентів	<i>Зростаюче</i>	<i>Велике і зростаюче</i>	<i>Незначне (постійні конкур)</i>	<i>Скорочуючи</i>
Розподіл ринку	<i>Фрагментарний</i>	<i>Фрагментарний (кілька лідерів)</i>	<i>Концентрація</i>	<i>Подальша концентрація</i>
Стабільність ринку	<i>Непостійна</i>	<i>Позиції лідерів змінюються</i>	<i>Лідери, що закріпилися</i>	<i>Висока</i>
Постійність споживачів	<i>Відсутня</i>	<i>Деяка, агресивність покупців</i>	<i>Визначені купівельні переваги</i>	<i>Висока</i>
Стартові бар'єри	<i>Відсутні</i>	<i>Досить низькі</i>	<i>Високі</i>	<i>Дуже високі</i>
Технологія	<i>Розробка продукту</i>	<i>Розширення продукт. лінії</i>	<i>Оновлення продуктової лінії</i>	<i>Мінімально необхідна</i>

Для цього спочатку виділімо ключові фактори успіху (КФУ) для кожного ринку, на якому діють СОБ підприємства.

Ключовими факторами успіху підприємства є наступні:

- виробничі фактори (рівень витрат);
- ринкові фактори (рівень цін, якість, надійність мережі збуту, доля ринку, імідж і т.д.);
- фінансові фактори (рівень кредиторської заборгованості, прибуток, ліквідність, ділова активність і інші);
- організаційні фактори (рівень персоналу, його склад, якість менеджменту, організаційна структура управління тощо).

Таблиця 2.14

Характеристика конкурентних позицій ТОВ «Сталеві металоконструкції-7»

Позиція бізнесу	Характеристика позиції бізнесу
-----------------	--------------------------------

Ведуча (домінуюча)	Тільки один представник галузі може займати дану позицію. Він встановлює галузевий стандарт і контролює поведінку інших конкурентів, має широкий вибір стратегічних варіантів. Така позиція є результатом квазімонополії або надійно захищеного технологічного лідерства
Сильна	Такий бізнес вибирає свою стратегію незалежно від дій конкурентів і має перед ними певні переваги. Відносна частка ринку може бути в 1.5 рази більша за частку найбільшого конкурента, але абсолютної переваги немає.
Сприятлива (помітна)	Це, як правило, один із лідерів у слабо концентрованих галузях, де всі учасники знаходяться приблизно на одному рівні, ніхто не займає домінуючих позицій. Цей бізнес характеризується відносною безпекою, якщо у нього є своя ринкова ніша. Може значно поліпшити своє становище.
Міцна	Спеціалізація у вузькій або відносно захищеній ринковій ніші (невелика частка ринку або підтип продукції). Може довго зберігати таке положення, але практично не має шансів його поліпшити.
Слабка	Слабкі сторони заважають СОБ отримувати прибутки. Слабкість може бути пов'язана із самим бізнесом (дуже малий його розмір, відсутність важливих ресурсів для розвитку) або з помилками в управлінні. Такий бізнес не може вижити самотійно.
Нежиттєздатна	Немає сильних сторін і відсутня ймовірність їх появи в перспективі. Вирішувати питання про доцільність такого існування.

Отже, стратегічне завдання для підприємства – об'єкту дослідження повинно полягати в тому, щоб, по-перше, чітко виявити його сильні і слабкі сторони, а по-друге, здійснити цільове інвестування для одержання максимуму прибутку за рахунок сильних сторін, а також для посилення слабких сторін бізнесу.

З аналізу за допомогою матриці McKinsey можна зробити висновок, що позиції в конкуренції для порівнювальних підприємств відносно середні, тільки у ТОВ «Сталеві металокопії-7» багато сильних конкурентів, тому в нього слабша конкурентоспроможність на ринку.

В ринкових умовах господарювання, все більше значення набувають інформаційні технології й інтелектуальний капітал. Ті фактори, які становили відчутні конкурентні переваги для більшості підприємств 25 років тому, уже не

можуть бути ключовими двигунами майбутнього успіху. На зміну промисловому століттю прийшло століття інформаційне, де крім інших факторів виробництва, інформація здобуває домінуюче значення. Інформація поступово стає найбільш важливим ресурсом, що створює серйозні конкурентні переваги.

Збалансована система показників переводить місію й загальну стратегію підприємства в систему чітко поставлених цілей і завдань, а також показників визначальний ступінь досягнення даних установок у рамках чотирьох основних проєкцій: фінансів, маркетингу, внутрішніх бізнес - процесів, навчання й росту.

Збалансована система показників для ТОВ «Сталеві металокопструкції-7» включає наступні проєкції:

Проєкція маркетингу. У рамках проєкції маркетингу керівники визначають ключові сегменти ринку, на яких ТОВ «Сталеві металокопструкції-7» має намір зосередити свої зусилля по просуванню й реалізації своїх продуктів. Це є першим кроком побудови інфраструктури даної складової системи. Слід зазначити, що виявлення основних критеріїв цінності пропозиції для клієнта або покупця є досить не простим завданням потребуючого досконального аналізу потреб. Так, наприклад, цінність для клієнта (стосовно даної проєкції системи) може представляти швидка доставка й швидкість реагування на отримане замовлення. Відповідним чином, показниками, що характеризують дані двигуни ефективності, можуть бути час обробки замовлення й середня швидкість доставки в годинниках.

Таким чином, дана проєкція дає можливість менеджерам підсилити стратегію в області маркетингу й продажів, що повинне привести до зростання фінансових показників у майбутньому.

Таблиця 2.14

Ключові стратегічні показники ефективності управління інвестиційною привабливістю ТОВ «Сталеві металоконструкції-7»

Ключові фактори успіху	Стратегічна ціль	Завдання	Результативні показники	Допоміжні показники
1	2	3	4	5
Фінансові	Зростання ринкової ціни товариства	Максимізація прибутку	Приріст чистого прибутку	Збільшення обсягу виручки від реалізації Скорочення поточних витрат
		Підвищення ефективності формування достатньої суми капіталу	Коефіцієнт автономії (оптимальне значення $\geq 0,5$)	Приріст власного капіталу
				Приріст позикового капіталу
			Середньозважена вартість капіталу	
		Підвищення ефективності авансування капіталу в активи підприємства	Рентабельність капіталу	Сума інвестованого капіталу
				Коефіцієнт оборотності оборотних активів
		Підвищення запасу фінансової стійкості Товариства	Приріст коефіцієнтів ліквідності	Коефіцієнт загальної ліквідності
				Приріст обсягу виручки від реалізації
				Виручка у точці безбитковості
		Забезпеченість ресурсами	Приріст запасу фінансової стійкості	Збільшення відрахувань на оновлення основних фондів
				Фондовіддача
		Зниження собівартості продукції	Ресурсовіддача	Збільшення обсягу виручки від реалізації в розрахунку на 1 грн. основних фондів
				Фондооснащеність
		Підвищення довіри кредитних установ	Коефіцієнт витратомісткості	Приріст обсягу виручки від реалізації в розрахунку на 1 грн. сукупних ресурсів
Коефіцієнт витратовіддачі				
		Рівень витратомісткості	Інтенсивність зміни рівня витрат	
		Коефіцієнт проміжної ліквідності	Приріст обсягу виручки від реалізації, отриману на одиницю витрачених ресурсів	
			Оптимальне значення 0,7 – 0,8	

Продовження таблиці 2.14

1	2	3	4	5
Клієнти та ринок	Задоволення попиту споживачів	Забезпечення якості продукції відповідно споживчого попиту	Частка нової продукції в загальному обсязі обсягу виручки від реалізації	
		Збільшення частки ринку реалізації марочних вин	Приріст частки ринку	Приріст чистої обсягу виручки від реалізації
				Збереження старих та приріст нових споживачів
Навчання та ріст	Підвищення мотивації та компетенції працівників	Збереження ключових фахівців	Коефіцієнт плинності ключових фахівців	
		Підвищення кваліфікації персоналу	Кваліфікація персоналу	
		Підвищення ефективності використання трудових ресурсів	Продуктивність праці торгового персоналу	
		Удосконалення системи мотивації персоналу	Доля премій в ЗП	
		Відповідність особистих цілей працівників корпоративним	Рівень зв'язку особистих цілей працівників корпоративним	Прийняття до уваги вимог колективу
Залучення до процесу змін				
Повна інформованість персоналу про процес запланованих змін та можливі їх наслідки				

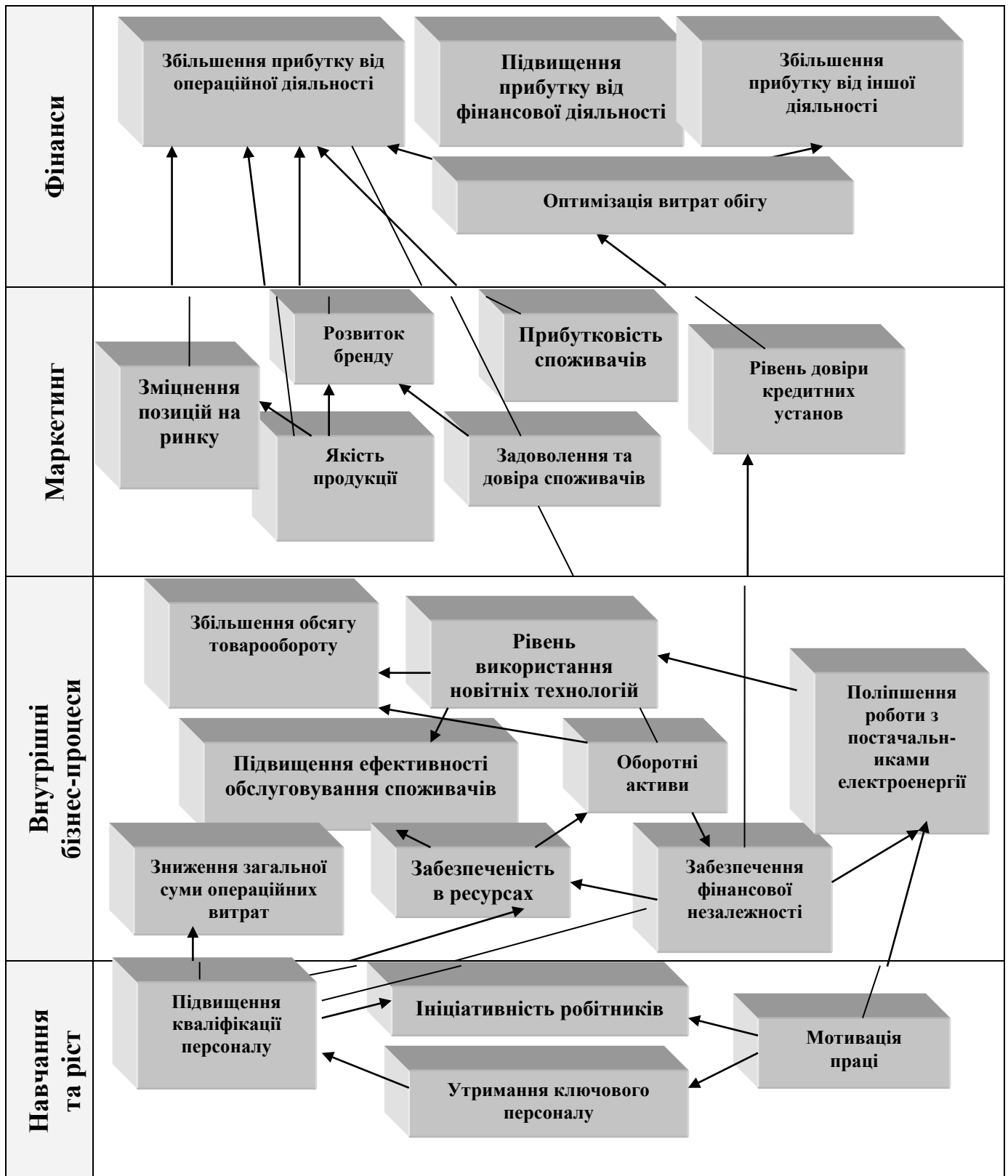


Рис. 2.6 - Стратегічна карта управління інвестиційною привабливістю ТОВ «Сталеві металоконструкції-7»

В проєкцію маркетингу для ТОВ «Сталеві металокопструкції-7» входять такі показники: фінансування реклами, у відсотках до витрат; кількість найменувань у номенклатурі товарів; відношення укладених угод до можливих; доля ринку.

Проєкція внутрішніх бізнес-процесів ідентифікує основні процеси, які підлягають вдосконаленню й розвитку з метою зміцнення конкурентних переваг. Ефективність бізнес-процесів визначає цінність пропозиції підприємства, від якого залежить кількість притягнутих клієнтів і кінцевий фінансовий результат. Показники даної проєкції фокусуються на процесах здійснюючих основний внесок на шляху досягнення намічених фінансових результатів і задоволення покупців. Після того як ключові бізнес-процеси були виявлені, визначаються драйвери, що характеризують дані процеси й розробляються показники ефективності.

Слід також зазначити, що вибір ключових процесів повинен здійснюватися не тільки з позиції поточної ефективності, але й з погляду майбутніх можливостей для її підвищення.

В проєкцію внутрішніх бізнес-процесів для ТОВ «Сталеві металокопструкції-7» входять такі показники: рівень витрат; фондоддача; виконання плану запасів; частка витрат на транспортування в загальних витратах.

Проєкція фінансів є однією із ключових складових збалансованої системи показників ефективності. Фінансові результати є ключовими критеріями оцінки поточної діяльності підприємства. Як правило, як типові цілі в рамках фінансової проєкції виступають збільшення рентабельності продукції, рентабельності власного капіталу, чистого грошового потоку, чистого прибутку й ін. Ці показники є основними драйверами ефективності в рамках даної проєкції.

Як правило, фінансові цілі стоять на чолі древа цілей організації, однак існує дуже тісний взаємозв'язок із цілями в області маркетингу, внутрішніх процесів і росту організації. В проєкцію фінансів для ТОВ «Сталеві металокопструкції-7» входять такі показники: рентабельність основних засобів; рентабельність оборотних коштів; рентабельність реалізації; рентабельність

власного капіталу; рентабельність позикового капіталу; коефіцієнт автономії; коефіцієнт капіталізації; оборотність активів у днях.

Четверта проєкція системи - навчання й зростання, визначає інфраструктуру, що організація повинна побудувати для того, щоб забезпечити зростання і розвиток у довгостроковій перспективі. Цілком природно, що забезпечити довгостроковий успіх і процвітання підприємства чи навряд можливо за допомогою технологій використовуваних на даний час. Зростання і розвиток організації є результатом синергії трьох основних факторів: людських ресурсів, систем і організаційних процедур. Для того щоб забезпечити собі довгострокову присутність на ринку, бізнес повинен інвестувати засоби в підвищення кваліфікації своїх співробітників, інформаційні технології, системи й процедури.

В проєкцію навчання й зростання для ТОВ «Сталеві металоконструкції-7» входять такі показники: коефіцієнт співвідношення основного й допоміжного персоналу; коефіцієнт співвідношення чисельності основних працівників і управлінського персоналу; коефіцієнт сталості кадрів; продуктивність праці.

Принципова відмінність оцінок, отримуваних за допомогою ЗСП, від традиційних оцінок ефективності управління полягає в тому, що всі показники, які входять до збалансованої системи, по – перше, зорієнтовані на стратегічні цілі підприємства, по – друге, взаємопов'язані та згруповані за певними ознаками, по – третє, характеризують ступінь відповідності діяльності підприємства еталонному (нормативному) значенню, яке визначається процесно – системною функцією об'єкта.

На основі здійсненої інтегральної оцінки можна стверджувати, що основними резервами підвищення ефективності управління інвестиційною діяльністю підприємства є кадрова та маркетингова складова.

Для подальшого ефективного управління інвестиційною діяльністю слід ретельно вивчити усі «слабкі» місця ТОВ «Сталеві металоконструкції-7», здійснити заходи щодо їх усунення або послаблення і постійно здійснювати моніторинг розвитку сучасного ринку з метою підтримання конкурентоспроможності.

Отже, на даному етапі ситуацію на ринку можна охарактеризувати як «стійка конкуренція». Тому, розробка і реалізація ефективної інвестиційною діяльністю може вивести ТОВ «Сталеві металокопструкції-7» на нову ступінь розвитку і забезпечити йому конкурентоспроможність.

Таблиця 2.15

Визначення ступеню відповідності показників їх нормативним значенням

Показник	Од. виміру	Фактичне значення у 2023 році	Нормативне значення (згідно еталону)	Ступень відповідності	Значимість
Фінанси					0,3
Виручка від реалізації	тис.грн.	20222,10	2983,75	6,78	0,2
Чистий прибуток	тис.грн.	1436,89	1529,32	0,94	0,2
Коефіцієнт автономії	коєф.	1,05	0,60	1,75	0,1
Рентабельність власного капіталу	%	21,25	31,52	0,67	0,15
Рентабельність оборотних активів	%	22,00	13,20	1,67	0,2
Коефіцієнт ліквідності	коєф.	1,29	1,10	1,17	0,15
Маркетинг					0,2
Доля ринку підприємства	коєф.	0,42	0,85	0,49	0,4
Частка витрат на маркетингові дослідження у загальних витратах	коєф.	0,16	0,32	0,50	0,25
Частка нових послуг в загальному обсязі реалізації	коєф.	7,00	10,00	0,70	0,15
Коефіцієнт наявності асортиментних різновидів товарів на прилавках магазину	коєф.	0,80	100,00	0,01	0,2
Внутрішні бізнес-процеси					0,3
Оборотність товарів	коєф.	14,20	16,10	0,88	0,15
Фондооснащеність		20,55	15,10	1,36	0,15
Коефіцієнт інтегральної навантаження обладнання	коєф.	0,83	1,00	0,83	0,15
Рентабельність реалізації	%	1,48	0,19	7,91	0,25
Рівень прибутку від реалізації	%	2,06	11,19	0,18	0,15
Кадри					0,2
Продуктивність праці основних працівників	тис.грн.	500,20	332,60	1,50	0,45
Доля премії в основній заробітній платі	коєф.	0,20	0,31	0,65	0,15
Рівень освіти персоналу	%	45,00	49,00	0,92	0,15

Таблиця 2.16

Значення інтегральних показників ефективності управління ТОВ «Сталеві металокопструкції-7» (за аналітичними напрямками)

Аналітичний напрямок	Інтегральна оцінка
Фінанси	1,98

Маркетинг	0,43
Внутрішні бізнес-процеси	2,47
Кадри	0,91
Загальний інтегральний показник	1,60

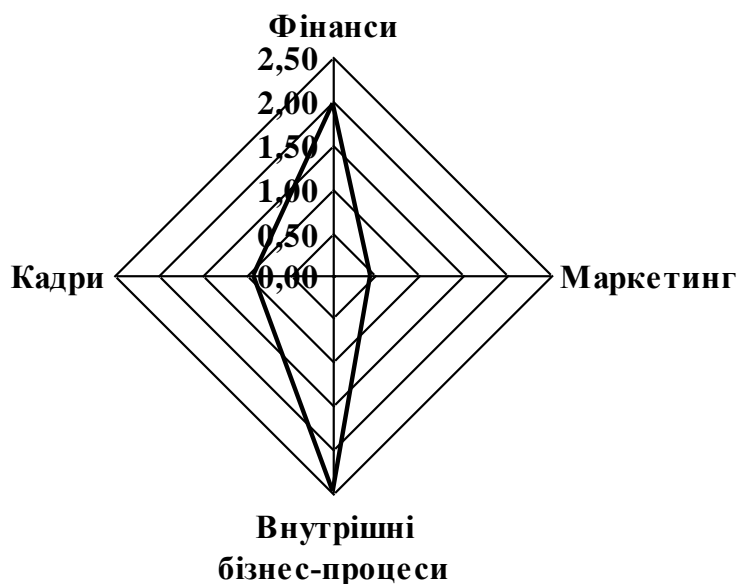


Рис. 2.7 - Графічна інтерпретація результатів інтегральної оцінки ТОВ «Сталеві металоконструкції-7» у звітному році.

Слід зазначити, що важливим моментом при діагностиці і аналізі внутрішнього середовища функціонування підприємства є визначення його стратегічних проблем. Під проблемою зазвичай розуміється невідповідність стану керованого об'єкту встановленим цілям. Перелік проблем ТОВ «Сталеві металоконструкції-7» представлений на рис. 2.12.

Як було відмічено вищим, головною проблемою підприємства є відсутність системи стратегічного планування. Високі витрати обігу і фактично відсутній контроль за їх здійсненням приводять до зростання ціни на продукцію підприємства, що приводить до зменшення її конкурентоспроможності. Фінансові проблеми приводять до поступової втрати позицій підприємства на ринку реалізації товарів народного споживання.

Таким чином, організаційні проблеми підприємства перш за все стосуються організаційної структури підприємства. Відсутність системи стратегічного планування на підприємстві робить не можливою вирішувати завдання стратегічного характеру.

Одним з методів рішення проблем підприємства є побудова «дерева проблем». Для цього необхідно визначити генеральну проблему підприємства. Генеральною проблемою ТОВ «Сталеві металоко́нструкції-7» є відсутність періодичної оцінки конкурентного статусу підприємства і певної моделі стратегічного планування.



Рис. 2.8 - Дерево проблем ТОВ «Сталеві металоконструкції-7»

Інноваційний розвиток вітчизняних підприємств з передавання та постачання електроенергії значною мірою визначається їх наявними фінансовими можливостями та здатністю ефективно керувати їх використанням, спрямовуючи інвестиції у пріоритетні для підтримання конкурентоспроможності майбутньої діяльності підприємства сфери. Такими напрямками для більшості вітчизняних підприємств є технологічне оновлення виробничої бази. Однак воно потребує значних інвестицій і здебільшого пов'язано із значним ризиком. Залучення стратегічного інвестора з метою придбання сучасних технологій загрожує власникам бізнесу втратою реального впливу на подальші процеси, пов'язані із комерціалізацією інновацій. Тому менеджмент вітчизняних підприємств повинен набувати компетенцій ефективного управління інноваційно-інвестиційними процесами для забезпечення реалізації найбільш ефективних сценаріїв інноваційного розвитку. Вирішальну роль у вирішенні цього завдання відіграє обґрунтована інвестиційна фінансова стратегія. Вона повинна ґрунтуватися на сучасному інструментарії фінансового менеджменту і бути спроможною мінімізувати інноваційні ризики і витрати фінансових ресурсів.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ЯК ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Обґрунтування інвестиційної стратегії підприємства

В основі розробки інвестиційної стратегії підприємства повинні лежати принципи системи стратегічного управління. Так, один з найвпливовіших науковців в сфері інвестиційного менеджменту - Бланк І.О. та його співавтор – Гуляєва Н.М. [1, с. 189–191] до основних принципів, що забезпечують підготовку і прийняття стратегічних інвестиційних рішень в процесі розробки інвестиційної стратегії підприємства, відносять наступні:

1. Розгляд підприємства як відкритої соціально-економічної системи, спроможної до самоорганізації.
2. Урахування базових стратегій операційної діяльності підприємства.
3. Переважна орієнтація на підприємницький стиль стратегічного управління інвестиційною діяльністю.
4. Забезпечення погодженості перспективного, поточного і оперативного управління інвестиційною діяльністю.
5. Забезпечення адаптивності інвестиційної стратегії до змін чинників зовнішнього інвестиційного середовища.
6. Забезпечення альтернативності стратегічного інвестиційного вибору.
7. Забезпечення постійного використання результатів технологічного прогресу в інвестиційній діяльності.
8. Врахування рівня інвестиційного ризику в процесі прийняття стратегічних інвестиційних рішень.
9. Орієнтація на професійний апарат інвестиційних менеджерів у процесі реалізації інвестиційної стратегії.
10. Забезпечення розробленої інвестиційної стратегії підприємства відповідними організаційною структурою та інвестиційною культурою є найважливішою умовою для ефективної її реалізації.

Розглядаючи перераховані принципи з точки зору їх практичної значущості, можна стверджувати, що керуючись цими принципами, підприємству складно буде організувати інвестиційну діяльність, оскільки вони є загальними та нечітко вираженими.

Непогодіна Н.І. в своїй роботі [2] аргументувала необхідність розробки інвестиційної стратегії з дотриманням принципів збалансованості та коеволюції, економічності, обмеженої раціональності та узгодженості інтересів зацікавлених груп з огляду на те, що основним завданням інвестиційної стратегії є забезпечення довгостроковості функціонування і зростання ринкової вартості підприємства. Орієнтація інвестиційної стратегії на забезпечення довгостроковості функціонування і зростання ринкової вартості підприємства не в повній мірі відповідає сучасній теорії щодо мети інвестиційної діяльності - зростання добробуту інвесторів, оскільки кожен інвестор має власне бачення свого добробуту.

Інвестиційна стратегія ґрунтується на базовій стратегії підприємства. Тому їй попереджує саме обґрунтування базової стратегії.

Для обґрунтування базової стратегії змін та рівня перетворень, необхідних підприємству ТОВ «Сталеві металокопії-7» необхідно скористатись матрицею конкурентних станів підприємства.

Виходячи з даної матриці ми бачимо, що на даному етапі ТОВ «Сталеві металокопії-7» має частково сприятливі умови ведення бізнесу та швидше адекватні ресурси, а отже знаходиться у квадранті стійкої ситуації. Отже, у якості базової стратегії змін рекомендується, щоб більша увага приділялася стратегії, заснованої на поступових і безперервних удосконаленнях. Така стратегія має на меті вдосконалення або оптимізацію тієї практики роботи підприємства, що вже склалася. Іншими словами, цілями змін є поліпшення того, що вже є (збільшення обсягів виробництва, скорочення витрат, підвищення якості). Можна застосувати стратегію оптимізації.

Таблиця 3.1

Матриця конкурентних станів підприємства для ТОВ «Сталеві металоконструкції-7»

Ресурси підприємства	Зовнішні умови ведення бізнесу					
		Дуже сприятливі	Частково сприятливі	Невизначені	Частково несприятливі	Дуже несприятливі
	Повністю адекватні	Відмінна ситуація	Стійка ситуація			
	Швидше адекватні	Стійка ситуація	Стійка ситуація	Вразлива ситуація		
	Майже адекватні		Вразлива ситуація	Вразлива ситуація	Рух за інерцією	
	Мало адекватні			Рух за інерцією	Рух за інерцією	Кризова ситуація
Неадекватні				Кризова ситуація	Кризова ситуація	

Концепція життєвого циклу широко використовується й сучасних організаційних і управлінських дослідженнях. Часто метафора життєвого циклу служить для пояснення причин розвитку і змін в організації. Визначення стадії життєвого циклу галузі ТОВ «Сталеві металоконструкції-7» можна провести за моделлю М. Портера, рівень аналізу – це галузь, і існує 4 стадії життєвого циклу: виникнення, зростання, зрілість, занепад.

Відповідно до цих стадій ТОВ «Сталеві металоконструкції-7» знаходиться на стадії зрілості, точніше воно переходить від «зростання» до «зрілості» - на цьому етапі підтримується регулярне і ефективно відтворення об'єктів і засобів як виробництва так і управління, які були досягнуті і реалізовані на попередньому етапі.

У своєму розвитку організація проходить певні етапи. Кожна стадія пов'язана з рішенням різних задач і подоланням суперечностей. Відповідно, різні періоди життєвого циклу організації характеризуватимуться певними конфліктами. Модель Адізеса визначає ряд небезпек, які чекають підприємство на шляху свого розвитку. Він виділяє 10 основних стадій:

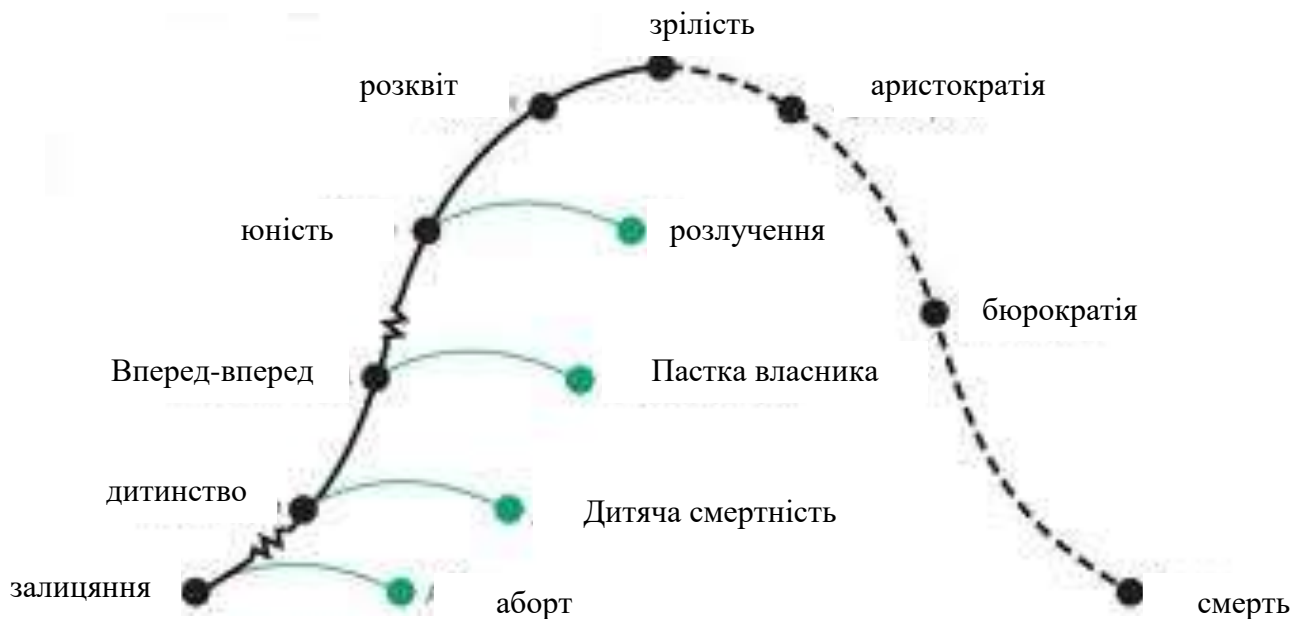


Рис. 3.1 - Модель Адізеса

Кожна стадія характеризується певними ознаками і вимагає рішення певних задач, реалізації певних дій, інакше, організація може загинути. Відповідно до попередньої характеристики підприємства ТОВ «Сталеві металоконструкції-7» та аналізу показників його діяльності можна зробити висновок про те, що підприємство знаходиться на стадії переходу від росту до стабільності (зрілості).

Проблеми на цьому етапі можуть бути аномальні, виникнення нормальних проблем на цьому етапі – це результат неефективної діяльності, або передкризового положення підприємства. Виникають проблеми, пов'язані із процесом керівництва, тобто жорстка централізація прийняття рішень, не звертання уваги на внутріфірмові соціальні негаразди, а також недооцінка можливостей конкурентів. Саме на цій стадії для того, щоб не потрапити до пастки необхідно застосувати код Адізеса:

розквіт → зрілість = РАЕі

тобто, суттєве значення на цьому етапі відіграватимуть вітаміни Р,А,Е – для не потрапляння до пастки підприємство мусить підвищувати показники операційної ефективності, прибуток, дохід, збільшувати кількість клієнтів (Р), раціонально використовувати ресурси, систематизувати процес керування (А), намагатися застосовувати гнучке стратегічне планування, пристосовуватися до нових умов тощо. Якщо не дотримуватися цих умов, то підприємству загрожують аномальні проблеми, що можуть мати катастрофічні наслідки.

Компетенції являють собою сукупність набутих знань та досвіду у процесі діяльності організації. В поєднанні з унікальною технологією вони дозволяють створювати (підтримувати) конкурентні переваги та забезпечувати неповторну відмінність підприємства у певному ринковому оточенні. Отже, саме знання того, як розгортати, організувати і управляти системою бізнес-процесів підприємства та її елементами, складають «компетенції». Для кожного підприємства ключовими є різні компетенції, проте наявність компетенцій вже свідчить про ефективність підприємницької діяльності. Для того, щоб визначити наявні та невістаючі підприємству ТОВ «Сталеві металоконструкції-7» компетенцій можна визначити їх та проранжувати (таблиця 3.2)

Таблиця 3.2

Компетенції підприємства ТОВ «Сталеві металоконструкції-7»

Компетенції	Наявність	Значимість	Рівень ієрархії
Вміння керувати організацією	+	0,1	Ключові
Вміння організувати процеси	+	0,1	Ключові
Знання ринку	+	0,1	Стратегічні
Уявлення про вподобання споживачів	+	0,18	Стратегічні
Знання економіки та фінансів	+	0,12	Ключові
Вміння працювати в колективі	+	0,1	Функціональні
Застосування новітньої техніки та технології	-	0,05	Унікальні
Ефективна робота із бізнес-процесами	-	0,05	Функціональні
Вміння спілкування з контрагентами	+	0,1	Унікальні

Цілеспрямованість	+	0,1	Стратегічні
-------------------	---	-----	-------------

Відповідно до проведеного аналізу можна сказати, що таких компетенцій як ефективна робота із бізнес-процесами та інноваційність на підприємстві, практично, не має, проте такі значимі компетенції як вміння керувати організацією, уявлення про вподобання споживачів, вміння спілкування з контрагентами у підприємства наявні.

Стосовно динамічних здібностей, можна виділити: моніторинг ринку, розробка товарів, просування та продаж, виробництво та пакування, після продажне обслуговування, керування персоналом

На підприємстві ТОВ «Сталеві металоконструкції-7» усі ці здібності присутні, що є позитивним показником діяльності. Лише стосовно розробки товарів можна сказати, що ця галузь не є динамічною і зміни, що відбуваються стосовно розробки товарів ТОВ «Сталеві металоконструкції-7» не суттєві.

Матриця аутсорсинга компетенцій є одним з найбільш ефективних інструментів вироблення політики управління наявними компетенціями та пошуку шляхів забезпечення невивстаючих компетенцій.

Така модель є простим і ефективним інструментом двофакторного аналізу, що проводиться за двома основними показниками (чинниками):

- стратегічна важливості компетенції - оцінюється те, наскільки та чи інша компетенція (навички, уміння), відповідає стратегічним цілям і є важливою з огляду на дострокові стратегічні орієнтири підприємства. При цьому поля важливості поділяються на 3 зони: «висока», «середня», «низька»

- рівень розвитку компетенції досліджуваного підприємства порівняно з конкурентами або тими підприємства, що не є прямими конкурентами, але володіють подібними компетенціями. Відповідні поля: «сильні», «такі ж, як у конкурентів», «слабкі».

Для даного підприємства характерним є процес централізованого управління, адже дана галузь не надає істотних можливостей розвитку децентралізованої системи.

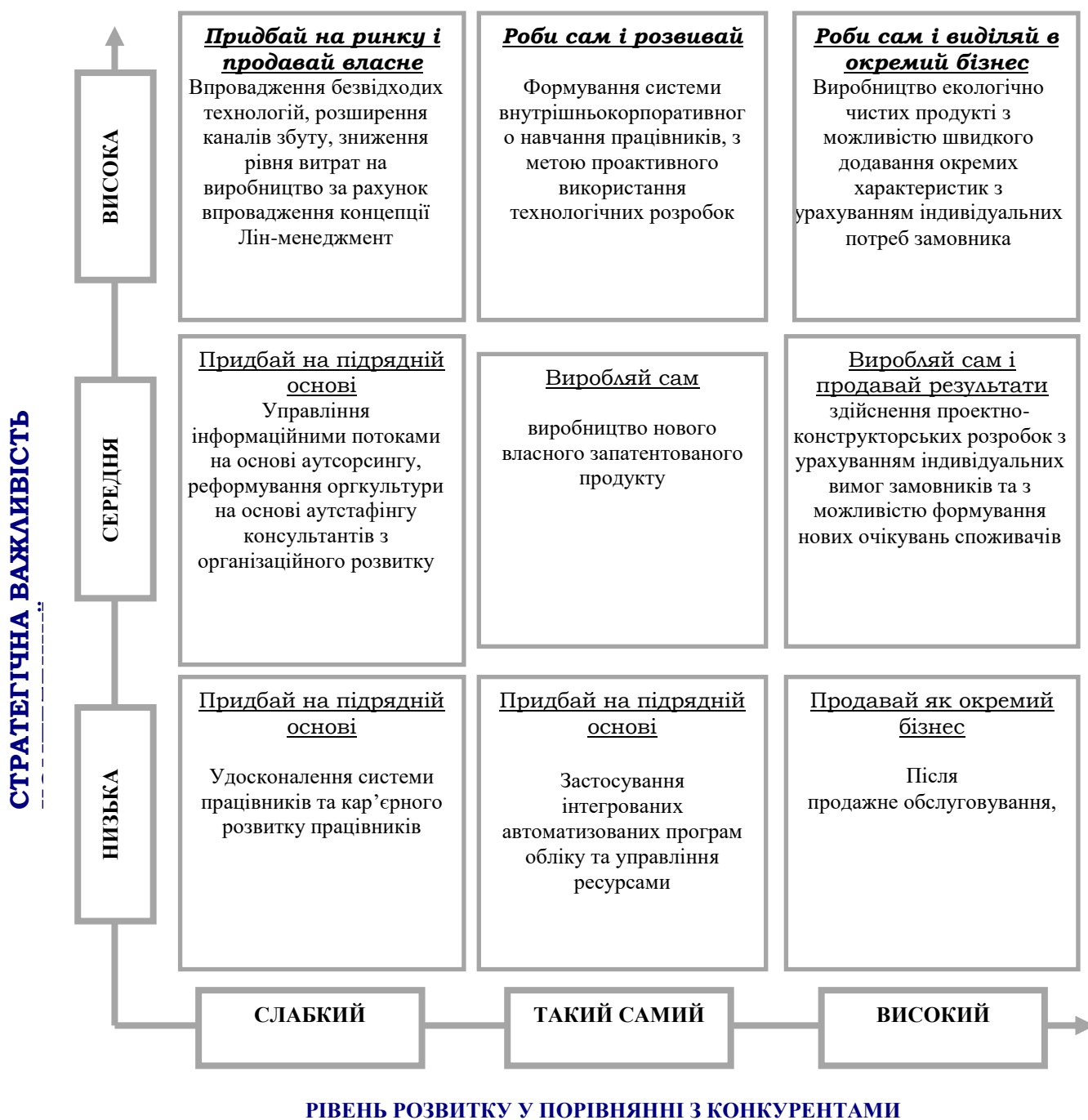


Рис. 3.2 - Матриця аутсорсингу компетенцій ТОВ «Сталеві металоконструкції-7»

Відомо, що складність та ефективність впровадження змін на підприємстві залежать від організаційної культури самого підприємства. Тому існує необхідність визначення типу організаційної культури. Для цього слід використовувати моделі Ч. Хенді та Камерона-Куїнна.

Аналіз даних показав, що ТОВ «Сталеві металокопструкції-7» знаходиться у квадранті «Культура ролі», що характеризується такими параметрами: бюрократична і ієрархічна, формальні ролі і процедури, чітко позначені межі повноважень і компетенцій, безособова і передбачувана, акцент, швидше, на функціях, ніж на особах.

Ступінь формалізації	Низький	<p style="text-align: center;">КУЛЬТУРА ЗАВДАННЯ (Афіна)</p> <ul style="list-style-type: none"> - фокус на досягненні цілей, місії організації - робота організована згідно характеру завдань - групова взаємодія є сильною - робота може приносити задоволення, але пов'язана з ризиком «згорання» 	<p style="text-align: center;">КУЛЬТУРА ОСОБИ (Діоніс)</p> <ul style="list-style-type: none"> - формальна структура зведена до мінімуму - колективне ухвалення рішень - інформація і вплив - акцент на індивідуальному зростанні та розвитку
	Високий	<p style="text-align: center;">КУЛЬТУРА ВЛАДИ (Зевс)</p> <ul style="list-style-type: none"> - централізація влади - індивідуальне управлінське рішення - складність завдань обмежена - винагорода заснована на міркуваннях керівника - особиста лояльність або страх покарання 	<p style="text-align: center;">КУЛЬТУРА РОЛІ (Аполон)</p> <ul style="list-style-type: none"> - бюрократична і ієрархічна - формальні ролі і процедури - чітко позначені межі повноважень і компетенцій - безособова і передбачувана - акцент, швидше, на функціях, ніж на особах <p style="text-align: center;">ТОВ «Техпром»</p>

Рис.3.3 - Визначення типу оргкультури ТОВ «Сталеві металокопструкції-7» за моделлю Ч. Хенді

На підприємстві будуть підтримуватися зміни, пріоритетними цілями яких є економічні, що відповідають цінностям бюрократичної культури. Відповідно до типології організаційних культур Камерона і Куїна ТОВ

«Сталеві металокопструкції-7» має бюрократичну культуру, але йому необхідно прагнути до формування організаційної культури ринкового типу.

Для розробки прогнозу в можливому варіанті розвитку підприємства ТОВ «Сталеві металокопструкції-7» скористаємося концепцією В.Тарасенка «64 стратегеми» в управлінні стратегічними змінами.

Лідерів ТОВ «Сталеві металокопструкції-7» можна віднести до функціонерів. Лідери-функціонери позначаються літерою «С». Підприємств ТОВ «Сталеві металокопструкції-7» можна віднести до стабільного підприємства, організаційна культура є бюрократичною. Тому щодо стану внутрішнього середовища отримуємо літеру «С». ТОВ «Сталеві металокопструкції-7» функціонує на сформованому, зрілому ринку, якому відповідає літера «С».

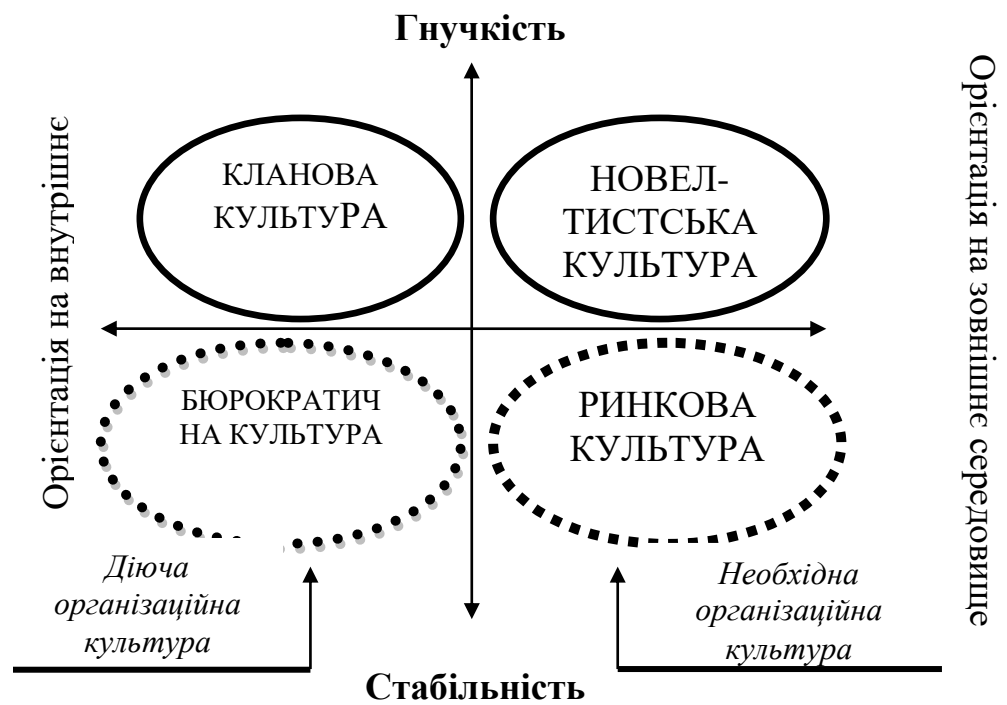


Рис. 3.4 - Діюча та необхідна організаційні культури ТОВ «Сталеві металокопструкції-7» за моделлю типології організаційних культур Камерона і Куїна

Проведений аналіз показав, що підприємству відповідає стратегема «ССС» - функціонери в стабільній організації на стабільному ринку. Потенціал даної стратегеми дорівнює 27, тобто нижчим за середній. Стратегема «ССС» наближається до стійкої. Лідерам в такій організації необхідно звернути увагу на розвиток підприємства.

Таблиця 3.3

Обґрунтування загальної стратегії підприємства на підставі стратегеми «ССС» «Функціонери в стабільній організації на стабільному ринку»
ТОВ «Сталеві металоконструкції-7»

	Минулі	Актуальні	Майбутні
Сильніші	<i>BBB(64)</i> <i>BBC(48)</i> <i>ACA(48)</i> <i>CBV (48)</i> <i>VCC (36)</i> <i>CCV(36)</i> <i>CBV(36)</i>		
Справжня		<i>ССС (27)</i>	
Слабші			<i>BDB (16)</i> <i>ВВД(16)</i> <i>ДВВ(16)</i> <i>ВДС(12)</i> <i>ВСД(12)</i> <i>СДВ(12)</i> <i>СВД(12)</i> <i>ДВС(12)</i> <i>ДСВ(12)</i> <i>ССД(9)</i> <i>СДС(9)</i> <i>ДСС(9)</i> <i>ВДД(4)</i> <i>ДДВ(4)</i> <i>ДВД(4)</i> <i>СДД(3)</i> <i>ДДС(3)</i> <i>ДСД(3)</i> <i>ДДД(1)</i>

Стратегія підприємства на підставі стратегіми «DCC» «Функціонери в стабільній організації на стабільному ринку». Виходячи з даних підприємству необхідно розвиватися, застосовувати ринкові методи ведення бізнесу та виходити на новий рівень.

Розробка інвестиційної стратегії підприємства (фірми), хоча в основному й орієнтована на довгострокові цілі (на перспективу 3-5 років), містить також окремі середньострокові (1-2 роки) та короткострокові (до 1 року) елементи, які зрештою ведуть до вироблення конкретних управлінських рішень при формуванні інвестиційного портфеля та реалізації інвестиційних програм і проектів.

Інвестиційна стратегія є одним з головних факторів забезпечення ефективного розвитку підприємства (фірми) згідно з обраною ним загальною економічною стратегією.

Методологія процесу формування інвестиційної стратегії підприємства (фірми), розроблена доктором економічних наук, професором І. А. Бланком, наводиться на рис. 3.5.



Рис. 3.5 - Основні етапи процесу формування інвестиційної стратегії підприємства

Початковим етапом розробки інвестиційної стратегії підприємства (фірми) є визначення загального періоду її формування. Цей період залежить від ряду умов.

Головною умовою визначення періоду формування інвестиційної стратегії є передбачуваність розвитку економіки в цілому та інвестиційного ринку, зокрема. В умовах теперішнього нестабільного (та - на окремих напрямках - не передбачуваного) розвитку економіки країни цей період не може бути надто тривалим та в середньому не може виходити за рамки 3-5 років (для порівняння слід відзначити, що інвестиційна стратегія найбільших компаній країн з розвинутою ринковою економікою розробляється на період 10-15 років).

Однією з умов визначення періоду формування інвестиційної стратегії фірми є її галузева приналежність. Результати обстеження окремих компаній США показують, що найбільший період (понад 10 років) характерний для розробки інвестиційної стратегії так званими інституційними інвесторами (інвестиційними фондами, інвестиційними компаніями і т. ін.); менший період (5-10 років) характерний для компаній та фірм, що здійснюють свою діяльність у сфері виробництва засобів виробництва та у видобувних галузях промисловості; ще більш короткий період (3-5 років) характерний для компаній та фірм, що здійснюють свою діяльність у сфері виробництва споживчих товарів, роздрібної торгівлі та послуг населенню. Очевидно, і в наших умовах таку галузеву диференціацію середнього періоду формування інвестиційної стратегії слід вважати доцільною.

Однією з важливих умов визначення періоду формування інвестиційної стратегії є також розмір підприємства (фірми). Інвестиційна діяльність великих компаній звичайно прогнозується на більш тривалий період.

Формування стратегічних цілей інвестиційної діяльності повинно виходити передусім із системи цілей загальної стратегії економічного розвитку. Ці цілі можуть бути сформовані у вигляді забезпечення приросту капіталу; зростання рівня прибутковості інвестицій та суми доходу від інвестиційної діяльності; змін пропорцій у формах реального та фінансового інвестування; змін технологічної та відтворювальної структури капітальних вкладень; змін галузевої та регіональної спрямованості інвестиційних програм і т. ін.

Основними критеріями оцінки розробленої інвестиційної стратегії фірми (підприємства) є:

- узгодженість інвестиційної стратегії фірми із загальною стратегією її економічного розвитку;
- внутрішня збалансованість інвестиційної стратегії;
- узгодженість інвестиційної стратегії з зовнішнім середовищем;

- можливість реалізації інвестиційної стратегії з урахуванням наявного ресурсного потенціалу;
- прийнятність рівня ризику, пов'язаного з реалізацією інвестиційної стратегії;
- результативність інвестиційної стратегії.

Одним з найефективніших шляхів реалізації стратегічних цілей інвестиційної діяльності є розробка стратегічної спрямованості інвестиційної діяльності, яка базується на системі цілей цієї діяльності. У процесі розробки послідовно визначаються: співвідношення різних форм інвестування на окремих етапах перспективного періоду; галузева та регіональна спрямованість інвестиційної діяльності.

На підставі проведеного аналізу та маркетингових досліджень складемо матрицю SWOT (Додаток А), яка дозволить розробити стратегію подальшого розвитку.

Таким чином, найкращим способом розвитку підприємства є використання можливостей, які з'явилися та перемога над слабкими місцями.

Стратегія існування підприємства на ринку визначається конкурентоспроможністю підприємства та його продукції, рівнем науко – технічного та ресурсного потенціалу підприємства на основі аналізу матриці товар – ринок. ТОВ «Сталеві металоконструкції-7» доцільно використовувати стратегію розробки послуг у зв'язку з тим, що підприємство може втратити свою долю ринку із-за недостатньо широкого асортименту продукції, що випускається та втратити можливість задоволення попиту на нових ринках. Також доцільно використання стратегії диверсифікації, так як це дозволить підприємству уникнути або зменшити вплив сезонності випуску на отримані доходи. При цьому підприємство збирається завоювати ще 3% ємкості регіонального ринку.

Оцінка ефективності попереднього досвіду управління змінами на підприємстві також проводить на основі анкетування керівного складу підприємства. Результати наведені у таблиці В1. Таким чином, провівши

опитування можна зробити висновок, що зміни, які проводяться на підприємстві ТОВ «Сталеві металоконструкції-7» пов'язані із виробничим процесом, торкаються практично всього штату працівників, встановлюються керівництвом та мають за мету впровадження інновацій у виробництві.

На основі обраної стратегії підприємству слід удосконалювати господарчу діяльність шляхом реалізації наступного інвестиційного проекту – будівництва нових ліній електропередач.

В рамки оцінки соціальних та екологічних впливів проекту входить будівництво та експлуатація нової лінії електропередачі ПЛ 750 кВ довжиною 353 км.

Передбачається, що проект будівництва запропонованої лінії електропередачі сприятиме досягненню наступних позитивних факторів:

- **Підвищення стабільності системи** - надійність енергетичної системи буде значно поліпшена через введення додаткових електричних мереж та унеможливить відключення споживачів електроенергії у разі виходу з ладу основної частини обладнання.

- **Оптимізоване постачання енергії** – завдяки можливості використовувати весь потенціал електроенергії електростанцій, через посилення електромережі стане можливим постачати додатково понад 1 000 МВт з цих електростанцій до центральних та східних областей України.

- **Підвищення ефективності використання електроенергії** - завдяки більш високій ефективності експлуатації АЕС та більш високому рівню постачання електроенергії через систему ЛЕП.

- **Сумісність із Європейськими мережами** - проект будівництва мереж передачі електроенергії дозволить максимально використовувати географічне та геополітичне положення України для більш тісного міжнародного співробітництва в енергетичній сфері.

- **Передача та розповсюдження досвіду** - електроенергетичний комплекс України одержить додатковий досвід при реалізації проектів цього

типу, а пов'язані з проектом підрядники та субпідрядники ще й додаткові прибутки.

Лінія електропередачі складається з великої кількості опор для підвіски проводів, по яких передається електроенергія. Опори розміщуються рівномірно через 400-500 м, залежно від місцевості. Кожна опора нестиме 15 проводів, які передаватимуть електроенергію по трьом фазам, по п'ять проводів у кожній фазі, із ізоляторами для ізоляції опор від високої напруги. Також вони нестимуть два заземлюючих троси для захисту від блискавки.

Очікується, що будівництво вестиметься поставками секцій опор на місце установки вантажівками та збіркою опор на місці. Планується ведення робіт одночасно на кількох ділянках. Будівельні групи на кожному відрізку складатимуться з чотирьох-п'яти бригад працівників по 5-10 осіб у кожній, які будуть працювати послідовно, кожна з бригад буде відповідальною за конкретний вид робіт: підготовка полоси відводу траси, закладка фундаментів, збірка опор на землі, встановлення опор, монтаж проводів, тестування лінії та введення в експлуатацію.

3.2. Планування процесу реалізації інвестиційного проекту

З метою оцінки доцільності прийняття рішення про вкладання інвестицій в проект, проводиться аналіз ефективності інвестиційного проекту. Мета і зміст аналізу залежить від етапу життєвого циклу проекту. Так, на етапі проведення попередньої експертизи проекту аналіз проводиться на основі даних, що входять до комплексу документів інноваційної пропозиції (уніфікований комплекс документів, що в стислій формі описує інноваційний проект та його заявника). Метою попередньої експертизи є

з'ясування відповідності формальних ознак встановленим нормам і правилам, оцінка фінансового стану заявника, фінансовий аналіз поданої пропозиції, оцінка науково-технічного рівня запропонованої продукції (технології) та ступеня її новизни, підготовка обґрунтованих висновків для прийняття рішень щодо технічної можливості та технологічної доцільності реалізації проекту.

Комплексна експертиза проводиться для детальної перевірки фінансового стану заявника, фінансового аналізу поданого проекту, оцінки науково-технічного рівня запропонованої продукції (технології) та ступінь її новизни, підготовки обґрунтованих висновків щодо доцільності фінансування інноваційного проекту.

На етапі проведення комплексної експертизи проекту аналіз проводиться на основі даних, що входять у комплекс документів бізнес-плану і переслідує ціль повторну, жорстку оцінку виробничої діяльності підприємства та підтвердження його спроможності виконувати проект. На етапі фінансування та реалізації проекту аналіз проводиться на основі документів, що входять до періодичної звітності виконавця. Завданням аналізу є контроль за фінансовим станом підприємства та виявлення негативних тенденцій у його розвитку.

Управління реалізацією реальних інвестиційних проектів спрямоване на їхнє здійснення в передбачений термін з метою забезпечення своєчасного повернення вкладених коштів у вигляді чистого грошового потоку (насамперед - одержання передбаченого інвестиційного прибутку). Таке управління здійснюється в розрізі кожного реального проекту, включеного в інвестиційну програму підприємства. По кожному наміченому до реалізації інвестиційному проекту звичайно призначається його керівник, що організує підготовку всіх необхідних планових документів і забезпечує реалізацію основних показників планів його здійснення. По великих інвестиційних проектах, виконуваним підрядним способом (із залученням підрядника і

субпідрядників), керівник проекту повинний розподілити функції управління в розрізі окремих учасників проекту.

Успішна реалізація кожного інвестиційного проекту, включеного в програму реальних інвестицій підприємства, багато в чому залежить від своєчасної і якісної розробки плану його здійснення. Такий плановий документ у практиці інвестиційного менеджменту зветься «календарний план реалізації інвестиційного проекту».

Календарний план реалізації інвестиційного проекту являє собою одну з форм оперативного плану інвестиційної діяльності підприємства, що відбиває обсяги, терміни і виконавців окремих видів робіт, пов'язаних з його здійсненням.

Розробка календарного плану реалізації інвестиційних проектів базується на визначених принципах і здійснюється у визначеній послідовності. Основними з цих принципів є (рис. 3.2):

Собівартість лінії включає такі статті витрат: вартість основної та додаткової сировини та матеріалів; електроенергія; холод; пар; вода; витрати на заробітну платню та нарахування на неї; амортизація; відсотки за кредит; для оптової та роздрібною торгівлі іншими товарами – їх вартість по закупівельним цінам, інші витрати.

Крім того, валові поточні витрати включають такі податки: комунальний податок, податок на землю, податок з володарів транспортних засобів, податок на утримання та будівництво доріг.



Рис. 3.6 - Основні принципи розробки календарного плану реалізації реальних інвестиційних проектів.

Міцність нової лінії електропередач будуть засвоюватися з урахуванням вводу і будуть збільшуватись наростаючим підсумком. Так виробнича міцність лінії електропередач ПЛ-750 кВ буде засвоєна у першому кварталі її експлуатації на 34% з подальшим збільшенням коефіцієнту використання міцності на 15.8%.

Таблиця 3.4

Прогнозні валові поточні витрати ТОВ «Сталеві металокопструкції-7» по будівництву лінії електропередачі ПЛ 750 кВ

Період	Витрати по основним етапам реалізації проекту		Разом	У тому числі	
	Будівництво	Введення в експлуатацію		постійні	змінні
1 квартал	3123,71	75,35	3199,07	618,55	2580,52
2 квартал	4852,64	226,72	5079,35	885,96	4193,40
3 квартал	5153,31	233,32	5386,64	917,71	4468,92
4 квартал	2492,32	233,99	2726,31	401,15	2325,16
Разом 1-й рік	15621,98	769,38	16391,37	2823,37	13568,00
1 квартал	3401,21	235,12	3636,34	681,00	2955,34
2 квартал	5631,69	235,79	5867,48	944,20	4923,28
3 квартал	5899,84	236,46	6136,30	965,72	5170,58
4 квартал	2801,66	237,13	3038,80	573,91	2464,88
Разом 2-й рік	17734,41	944,51	18678,92	3164,83	15514,08
1 квартал	3617,32	238,39	3855,71	666,78	3188,93
2 квартал	6437,10	239,06	6676,16	1003,25	5672,92
3 квартал	7090,09	239,74	7329,83	1072,69	6257,14
4 квартал	3113,58	240,42	3354,01	573,63	2780,37
Разом 3-й рік	20258,10	957,61	21215,71	3316,34	17899,36

Для запуску нової лінії лінії електропередач ПЛ-750 кВ на ТОВ «Сталеві металокопії-7» та нормальної роботи підприємства потрібні кошти у розмірі 1849,7 тис.грн. Для того, щоб провести повну реконструкцію підприємства необхідна сума не менше 1млн.дол.США. Для реалізації запуску нових ліній було обране довгострокове кредитування інвестиційного проекту у формі банківського кредиту. Кредитор не бере на себе ніяких ризиків, пов'язаних із проектом, він бере участь тільки видачею коштів. Ця схема фінансування має для підприємства переваги, так як дозволяє швидко отримати необхідні кошти під невеликий відсоток.

При розробці стратегії повертання коштів були узяті до уваги такі важливі умови оптимізації повертання кредитних ресурсів:

- а) строк надання кредиту – 3 роки;
- б) ставка % за кредит – у формі відсоткової ставки від суми боргу у вигляді фіксованої ставки у розмірі 20% річних;
- в) умови виплати основного боргу – повернення однаковими долями на протязі загального періоду функціонування кредиту;
- г) умови виплати суми відсотків – з суми боргу, це дозволить підприємству у початковий період функціонування виплачувати більшу суму відсотків, потім знижуючи її.

Так як серед зовнішніх інвестицій передбачається кредит, то був розроблений графік погашення кредиту (таблиця 3.5).

Амортизація на обладнання, яке буде введено буде начислюватись методом знижуючогося залишку, а на нематеріальні активи – рівномірним методом.

Як показують данні цієї таблиці, уся сума кредиту у розмірі 1849,7 тис.грн. буде сплачена за три роки, сума сплачених відсотків по ставці 20% від суми боргу складе 1102,75 тис.грн. Таким чином, загальна сума виплат буде складати 2952,45 тис.грн., при цьому максимальна загальна сума виплат буде зроблена у першому плановому році і складе 578,03 тис.грн.

Таблиця 3.5

Графік погашення кредиту

Періоди	Сума боргу на початок періоду, тис.грн.	Ставка % за кредит, %	Сума відсотків за кредит, тис.грн.	Погашення основної суми боргу, тис.грн.	Сума боргу на кінець періоду, тис.грн.
1 квартал	1849,70	5,00	92,49	154,14	1695,56
2 квартал	1695,56	5,00	84,78	141,30	1554,26
3 квартал	1554,26	5,00	77,71	141,30	1412,97
4 квартал	1412,97	5,00	70,65	141,30	1271,67
Разом 1-й рік	1849,70	20,00	325,62	578,03	1271,67
1 квартал	1271,67	5,00	63,58	141,30	1130,37
2 квартал	1130,37	5,00	56,52	141,30	989,08
3 квартал	989,08	5,00	49,45	141,30	847,78
4 квартал	847,78	5,00	42,39	141,30	706,48
Разом 2-й рік	1271,67	20,00	211,94	565,19	706,48
1 квартал	706,48	5,00	35,32	141,30	565,19
2 квартал	565,19	5,00	28,26	141,30	423,89
3 квартал	423,89	5,00	21,19	141,30	282,59
4 квартал	282,59	5,00	14,13	141,30	141,30
Разом 3-й рік	706,48	20,00	141,30	565,19	141,30

У зв'язку з поширенням діяльності підприємства зростає і потреба у оборотних коштах (таблиця 3.6).

Таблиця 3.6

Розрахунок потреби у оборотних активах

(тис.грн.)

На кінець періоду	Виробни чі запаси	Запаси готової продукції	Товарні і запаси	Інші товаро- матеріальні цінності	Грошові кошти	Дебіторська заборгованість	Разом
1-й рік							
1 квартал	1041,96	157,77	223,66	71,00	44,39		1555,10
2 квартал	1752,13	252,12	357,40	71,00	70,93	27,54	2531,12
3 квартал	1818,61	269,64	382,25	71,00	136,90	29,63	2708,03
4 квартал	774,99	137,78	195,31	71,00	69,95	13,90	1262,93
2-й рік							
1 квартал	963,24	133,08	191,94	78,00	74,35	18,86	1459,48
2 квартал	1710,36	163,49	243,16	78,00	106,58	34,25	2335,84
3 квартал	1681,01	100,93	161,08	78,00	88,47	36,16	2145,66
4 квартал	593,18	13,30	29,58	78,00	28,94	15,00	758,00
3-й рік							
1 квартал	800,63	-10,51	11,13	82,00	52,57	21,17	956,99
2 квартал	1531,99	-71,87	-31,69	82,00	123,78	40,59	1674,81
3 квартал	1606,23	-137,60	-93,10	82,00	166,12	45,14	1668,78
4 квартал	78,25	-81,74	-63,14	82,00	81,54	17,95	114,86

Сума обігових активів наприкінці третього планового року зменшується, що свідчить про прискорення їх обертання, про скорочення виробничого циклу. Однак при цьому збільшується дебіторська заборгованість за рахунок росту дебіторської заборгованості покупців (таблиця 3.7).

Таблиця 3.7

Розрахунок дебіторської заборгованості
тис.грн.

Період	Розмір матеріальних ресурсів, які закупаються на умовах авансової сплати	Дебіторська заборгованість постачальників	Реалізація електроенергії	Дебіторська заборгованість споживачів	Разом дебіторська за боргованість	Усього дебіторська заборгованість по підприємству
1 квартал	626,30	6,01	346,44	3,56	9,56	16,32
2 квартал	1093,63	10,49	550,12	5,65	16,14	27,54
3 квартал	1180,88	11,32	587,97	6,04	17,36	29,63
4 квартал	524,56	5,03	303,33	3,12	8,15	13,90
разом 1-й рік	3425,37	32,85	1787,86	18,37	51,21	87,40
1 квартал	603,51	5,79	512,63	5,27	11,05	18,86
2 квартал	1148,49	11,01	881,32	9,05	20,07	34,25
3 квартал	1216,47	11,66	927,18	9,53	21,19	36,16
4 квартал	465,60	4,46	421,19	4,33	8,79	15,00
Разом 2-й рік	3434,07	32,93	2742,33	28,17	61,10	104,27
1 квартал	564,00	5,41	680,96	7,00	12,40	21,17
2 квартал	1147,10	11,00	1244,43	12,79	23,78	40,59
3 квартал	1283,89	12,31	1376,09	14,14	26,45	45,14
4 квартал	466,36	4,47	588,80	6,05	10,52	17,95
Разом 3-й рік	3461,35	33,19	3890,28	39,97	73,16	124,85

За 34% матеріальних ресурсів, що закупаються розрахунок з постачальниками здійснюється на умовах авансової платні, а остання кількість – відносно факту їх постачання. При цьому було заплановано скорочення долі авансових платежів на 4.5% щорічно у результаті закріплення зв'язків з постачальниками. А з покупцями розрахунки за продукцію здійснюються на 87% відносно передоплати, а остання частка з відсрочкою пплатежу. У 2-му і 3-му планових роках доля постачання

продукції на реалізацію буде збільшуватись на 5,2% щорічно. На основі попередніх розрахунків здійснюється фінансове планування ТОВ «Сталеві металоконструкції-7». Реалізація даного інвестиційного проекту забезпечить зростання прибутку підприємства за мірою сплати основної суми боргу та відсотків за кредит, а також у зв'язку зі збільшенням обсягів виробництва та реалізації продукції, знижкою поточних витрат. У третьому плановому році чистий прибуток складе 6579,58 тис.грн. Це дозволить відправити 62% чистого прибутку на накопичення і відповідно 48% - на споживання та соціальний розвиток. Балансовий план свідчить про формування оптимальної структури капіталу на протязі усього планового періоду (збільшуються власні кошти і скорочуються заємні). Під час розробки плану надходження та витрачення грошових коштів і плану формування та використання фінансових ресурсів було виявлено, що залишок фінансових коштів на кінець планового року є величиною позитивною і являє собою залишок, що є переходящим, який стане джерелом засобів у майбутньому періоді.

3.3. Оцінка ефективності інвестиційної стратегії з точки зору забезпечення сталого розвитку

Управління інвестиційною діяльністю передбачає необхідність проведення фінансово-економічних розрахунків, які пов'язані з потоками грошових коштів в різні періоди. Вирішальною при цьому є оцінка вартості грошей, яка з часом змінюється з урахуванням норми прибутку на фінансовому ринку. Усі фінансово-економічні розрахунки повинні враховувати темпи інфляції, яка з часом знецінює вартість грошових коштів. Це викликає необхідність реального відображення вартості інвестиційних активів і грошових потоків підприємства та забезпечення. Економічна оцінка реальних інвестицій характеризується досконалим аналізом її ефективності.

При цьому при розробці проекту урахувалось, що при обмеженому обсязі капіталу, як ресурса, необхідно отримати максимальний прибуток.

Розрахунок ефективності реальних інвестицій засновується на офіційній методиці. Яка базується на загальних положеннях, ключовими з яких є такі:

1) розрахунок економічної ефективності реальних інвестицій здійснюється при розробці проектних документів, а також з оцінкою ефективності використання засобів щодо інвестиційного проекту;

2) з ціллю всебічного обґрунтування та аналізу економічної ефективності реальних інвестицій, виявлення резервів її підвищення була використана загальна система показників.

Для економічної оцінки проекту взагалі були визначені: чистий приведений дохід, індекс доходності та прибутковості проекту, строк його окупності. Внутрішня норма доходності (таблиця 3.8).

Таблиця 3.8

Показники ефективності використання капітальних вкладень
ТОВ «Сталеві металокопії-7»

Показники	Од.вим.	Роки			Разом
		1	2	3	
1. Первісні інвестиції	тис.грн.	1849,70			
2. Прибуток чистий	тис.грн.	4726,2	5259,80	6579,58	16565,58
3. Прибуток чистий середньорічний	тис.грн.	5521,9			
4. Амортизаційні відрахування	тис.грн.	669,3	644,27	562,27	1875,83
4. Грошовий потік майбутня вартість	тис.грн.	5395,49	5904,07	7141,85	18441,41
минула вартість	тис.грн.	4306,06	3760,53	3630,42	11697,02
аккумуляована вартість	тис.грн.	4306,06	8066,59	11697,02	11697,02
3. Ставка дисконту	коэф.	0,25	0,25	0,25	
4. Коефіцієнт дисконтування		0,80	0,64	0,51	
5. Середньорічний грошовий потік	тис.грн.	3899,01			
6. Чистий наведений дохід	тис.грн.	9847,32			
7. Індекс доходності		6,32			
8. Норма прибутковості інвестицій		2,99			
9. Період окупності		0,47			
10. Внутрішня норма доходності		145,40			

Здійснювана амортизаційна політика (використовується метод знижуючогося залишку) та вказаний рівень прибутку забезпечують

формування середньрічного грошового потоку у розмірі 3899,01 тис.грн. Тому строк окупності проекту 0,47 року, що є дуже вигідним для підприємства, яке купує обладнання на десять років.

Індекс доходності даного проекту складає 6,32, що свідчить про розмір підвищення суми грошового потоку, що дисконтується над розміром первісних інвестицій. Так як період окупності дозволяє оцінити не тільки ефективність інвестицій. Але і рівень інвестиційних ризиків, то можна сказати, що цей рівень по даному проекту незначний.

Внутрішня норма доходності дорівнює 145,4% и значно перевищує ставку банківського відсотку.

Таким чином, наведені показники ефективності свідчать про прибутковість та доцільність реалізації інвестиційних проектів.

Таким чином, даний проект є вигідним, але має деякий рівень ризику.

Як ми бачимо, при збільшенні обсягів реалізації зростає і запас фінансової міцності підприємства, але максимальним він стає лише у третьому плановому році у зв'язку зі сплатою основної суми боргу та відсотків за кредит.

Даний обсяг реалізації забезпечує підприємству беззбуткову діяльність підприємства.

Таким чином, ризик, пов'язаний з операційною діяльністю відноситься до області нормального ризику.

Існує багато методів оцінки та урахування ризиків, які об'єднані у три основні групи: економіко – статистичні та експертні методи оцінки ризику, а також розрахунково – аналітичні методи урахування ризику.

Для урахування ризиків щодо проекту був обраний розрахунково – аналітичний метод – аналіз чуттєвості моделі. У основу методу полягає всеобічний аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на реалізацію проекту.

Аналіз чуттєвості моделі – це техніка аналізу проектного ризику, яка показує як зміниться ключовий показник (чистий наведений доход) при заданому змінненні вхідної змінної, при інших рівних умовах.

У якості вхідних змінних були обрані первісні інвестиції, обсяг виробництва, собівартість продукції, оптово-відпускна ціна та індекс інфляції. Використовуючи данні цієї таблиці був визначений рейтинг впливу кожної із вхідних змінних (таблиця 3.9).

Таблиця 3.9

Аналіз чутливості ЧПД проекту

Фактори	% змінена фактору	ЧПД		% змінення	Рейтинг
		з урахуванням впливу фактору	базовий		
1. Зниження обсягу виробництва	10	8918,77	9670,19	92,23	4
2. Зниження оптової ціни	10	-3126,90	9670,19	-32,34	1
3. Збільшення первинної вартості	10	7866,46	9670,19	81,35	3
4. Збільшення валових витрат	10	9460,27	9670,19	97,83	2
5. Збільшення рівня інфляції	10	9233,06	9670,19	95,48	5

Згідно з результатами цієї таблиці усі вибрані змінні, окрім оптової ціни, оказують незначний вплив на величину чистого приведенного доходу: зниження оптової ціни може призвести до створення величини зі знаком мінус чистого наведеного доходу, інші показники скорочують величину іскомого показника. Відповідно, реалізація проекту доцільна лише тоді, коли будуть спостерігатися зміни у рамках 10% капітальних витрат, зниження обсягу виробництва, росту інфляції та росту валових витрат.

Тому, беручи до уваги несиабільну економічну ситуацію, для зменшення ризикованності проекту доцільно створити на підприємстві фонд комерційного ризику (створення резервного фонду, ризикові надбавки). Альтернативним методом зниження ризику є співпраця зі страховою компанією з ціллю страхування майна, обладнання, робочої сили. Крім того, необхідно проведення міроприємств щодо уникнення ризику, аналітична робота, досконалий підбір партнерів, прогнозування та планування діяльності підприємства.

Далі ми оцінимо фінансову рівновагу підприємства, яка складається у визначенні того, у якій мірі розроблений фінансовий план підприємства відповідає вимогам фінансової стійкості, передбачає негативні фактори та погрозу банкрутства підприємства. Фінансова стійкість оцінюється з точки зору тактичних та стратегічних задач (таблиця 3.10).

Таблиця 3.10

Перспективна оцінка фінансової рівноваги підприємства

Показники	Ум. обозначення	Роки			Результат аналізу
		1-й	2-й	3-й	
з точки зору тактичних задач					
Виробничі потреби підприємства	ВП	11178,66	12004,30	13521,36	ВП>НДЗ, підприємство привертає заємні кошти для покриття виробничих потреб
Власні обігові кошти	ВОК	2595,15	3871,00	4208,30	
Нормальні джерела формування запасів і поточні витрати	НДЗ	3518,15	4519,71	4924,35	
з точки зору стратегічних задач					
Результат господарчої діяльності	РГД	6090,40	6909,39	7647,06	РГД>0
Результат фінансової діяльності	РФД	-1027,70	-2227,93	-2530,73	РГД<0
Результат господарчо-фінансової діяльності	РГФД	5062,70	4681,46	5116,32	РГФД>0

Так у результаті аналізу розрахованих показників з точки зору тактичних задач було виявлено, що для підприємства присутній нестійкий фінансовий стан, викликаний тим, що воно у першому плановому році узяло кредит на велику суму для поширення своєї діяльності (виникла довгострокова заборгованість).

А з точки зору стратегічних задач можна зробити такі висновки:

1) Так як РГД>0 , то підприємство забезпечує самофінансування свого розвитку;

2) У першому плановому році РГД>0, що пов'язано з привертанням довгострокового кредиту, а у інші роки РГД<0, що говорить про зміння обсягу кредитних ресурсів та зниженні ефективності політики формування структури капіталу;

3) $РГФД > 0$, що свідчить про наявність вільних грошових коштів у підприємства і можливості фінансування інших напрямків діяльності.

Для оцінки перспективного фінансового стану підприємства використовується спеціальна матриця фінансової рівноваги (рисунок 3.7).

А	РГД < 0 (торможение)	РГД ≈ 0 (стабілізація)	РГД > 0 (прискорення)
РГД > 0 (помірний рост)	РГФД ≈ 0	РГФД > 0	РГФД >> 0
РГД ≈ 0 (оптимальний рост)	РГФД < 0	РГФД ≈ 0	РГФД > 0
РГД < 0 (форсований рост)	РГФД << 0	РГФД < 0	РГФД ≈ 0

В

Рисунок 3.7 – Матриця фінансової рівноваги

Згідно з рисунком 3.4 підприємство у першому плановому році знаходиться у стані фінансового розквітання, має можливості для фінансування не тільки свого виробничого розвитку, а й усіх інших потре. Такий стан підприємства дозволяє привертати додаткові кредити. Це дозволяє розвивати діяльність підприємства шляхом збільшення випуску продукції, однак підприємству слід постійно оцінювати динаміку прибутковості і вартість заємного капіталу для зберігання досягнутого стану успіху. У другому і третьому планових роках для підприємства присутня позиція рівноваги, коли забезпечується ефективна господарча діяльність.

Можливості розвитку підприємства лімітуються “вільними грошовими коштами” від господарчі діяльності. І підприємство має добрі перспективи розвитку. Так як господарча діяльність дає позитивний фінансовий результат, мається можливість збільшення обсягів діяльності за рахунок зовнішнього фінансування і використання ефекту фінансового ричага. При плануванні подальшого збільшення обсягів діяльності необхідно відповідне збільшення відхилення обігових коштів і реальних інвестицій, що може призвести до дефіциту грошових коштів.

Формування переліку конкретних заходів з підготовки та впровадження стратегічних змін та обґрунтування доцільних методів впровадження змін ТОВ «Сталеві металокопструкції-7» відбуватиметься у наступному порядку:

Таблиця 3.11

Обґрунтування змін, що необхідні підприємству ТОВ «Сталеві металокопструкції-7»

Види змін	Процес
Технологічні	Вдосконалення техніки та технології виробництва продукції, використання для виробництва більш надійних матеріалів відповідно до ГОСТів
Зміни в бізнес-моделі:	
Зміни в ціннісній пропозиції товару	Додавання нових характеристик до виробляємої продукції, що підвищить безпеку.
Культурні зміни	Впровадження з боку адміністрації пріоритету довіри і підтримки фахівців над контролем їх діяльності.
Зміни, орієнтовані на персонал	Налагодження системи внутрішньо корпоративного навчання сучасним методам конкурентного бенчмаркінгу для керівників вищої та середньої ланки. Створення системи підвищення кваліфікації технічних працівників шляхом проходження ними навчання в сфері новітніх технологій.

Таблиця 3.12

Методи управління стратегічними змінами на ТОВ «Сталеві металокопструкції-7»

Методи управління стратегічними змінами	Спосіб здійснення змін
Аутсорсинг	У випадку ситуації, що склалася на підприємстві ТОВ «Сталеві металокопструкції-7» аутсорсинг буде націлений на зменшення витрат виробництва та отримання інноваційних процесів. Застосування такого виду аутсорсингу як – зовнішнє джерело. Передача спеціалізованій організації функцій щодо вдосконалення логістичних процесів на підприємстві.
Лін-продакшин	Створення ринкової виробничої системи, діяльність якої направлена на задоволення споживачів. Даний процес дозволить, посилити контроль за якістю продукції, що зменшить кількість дефектної продукції та втрати на усунення дефектів. Початок виробництва продукції в межах замовлення, що ліквідує перевиробництво продукції.
Бенчмаркінг	Аналіз та порівняння діяльності підприємства з конкурентами за такими параметрами, як: доля ринку, якість продукції, рентабельність продукції, технологія

Необхідним етапом у застосуванні стратегічних змін на підприємстві є групування рекомендованих заходів з впровадження змін на основі моделі Крішнана-Прахалада. В даний час фундаментальної трансформації бізнесу жодне підприємство не має імунітету проти змін, що постійно відбуваються у бізнес-середовищі. Тому для виживання та розвитку підприємства в таких умовах важливо враховувати наслідки таких перебудов. Основою такої трансформації слугують два базових принципи:

- цінність створюється виходячи з індивідуального досвіду споживача. Компаніям доведеться навчитись концентрувати свою увагу на кожному окремому споживачеві та його особливостях, навіть якщо вони обслуговують 100 млн. користувачів. Центром діяльності буде кожна окрема людина. Таке уявлення позначається формулою:

$$N = 1 \quad (3.1)$$

- жодна компанія, якою б вона не була великою за масштабами своїх дій та розміру, не може в повній мірі задовольнити потреби споживача. Усі компанії зможуть отримувати доступ до ресурсів, які будуть надавати інші різноманітні компанії, утворюючи глобальну екосистему. В цьому випадку головним буде доступ до ресурсів, а не володіння ними. Таке уявлення позначається формулою

$$R = G \quad (3.2)$$

де R – ресурси, що отримуються від чисельних постачальників.

Основна мета даної моделі - управління стає основною довготривалою конкурентною перевагою, а щоб створювати нові продукти, необхідно навчитись управляти по-новому. Такий підхід забезпечить більш високу ефективність та дозволить досягти більш високої інноваційності.

Така діяльність підприємства позиціонує його як «розумне» підприємство або таке, що здатне управляти знаннями: успіх підприємств прямо пропорційно залежить від розвитку креативної мережі, яка спрямована

на інновації і постійні удосконалення, співпрацю між підприємствами у виробничих питаннях та розширення бази інноваційної діяльності.

Обґрунтовуючи рівень та предмет змін, які необхідні підприємству слід врахувати усі 5 складових елемента моделі та постійно відслідковувати врахування цих елементів в процесі планування, впровадження змін та оцінки ефективності результатів перетворень. Результатом впровадження такої моделі є рис. 3.8.



Рис. 3.8 - Групування заходів з впровадження змін на підприємстві ТОВ «Сталеві металоконструкції-7» на основі моделі Крішнана-Прахалада

Основним елементом, який визначає готовність організації до впровадження певних змін на підприємстві є трудові ресурси – персонал. Розпочати впровадження змін можна лише за умови наявності команди управління стратегічними змінами, тому важливим моментом є формування

складу команди управління стратегічними змінами та визначення її місця в організаційній структурі підприємства. Команда управління стратегічними змінами мусить складатися із працівників, які мають найменший опір змінам, що відбуваються на підприємстві. Обов'язковою умовою є наявність компетентного керівництва, від якого залежить ефективність впровадження цих змін. Роль колективу управління змінами полягає в контролі і координуванні робіт, що виконуються виконавчими колективами і в забезпеченні основ бачення стратегії змін для їх оперативного впровадження. Тому такий колектив повинен включати керівників та фахівців у цьому питанні – як результат – забезпечення професіоналізму в управлінні змінами та забезпечення зв'язків між оперативною роботою.

Сьогодні в умовах динамічного розвитку зовнішнього середовища для того, щоб не лише вижити, а й проводити ефективну діяльність підприємство повинно своєчасно впроваджувати перетворення та мати стратегічну орієнтацію. Такі вимоги можливі при умові, якщо підприємство готове до відлагодженого процесу впровадження запланованих змін. Тому необхідним є процес оцінки готовності підприємства до впровадження змін. Для визначення ступеня готовності підприємства до впровадження стратегічних змін пропонується використовувати такі головні ознаки:

1. Усвідомлення керівниками вищого рівня необхідності змін;
2. Визначеність цілей та стратегії підприємства;
3. Наявність відлагодженого механізму стратегічного аналізу та планування, зокрема, компетенції зі своєчасного прогнозування можливих змін у бізнес-середовищі;
4. Розроблена політика управління конкурентоспроможністю підприємства;
5. Адаптованість підприємства до нових можливостей;
6. Орієнтованість поточного управління на виконання стратегічних завдань підприємства;

7. Усвідомлення провідними спеціалістами на іншими працівниками підприємства необхідності змін;

8. Наявність штабних підрозділів або координаційних механізмів в оргструктурі, які здійснюють внутрішнє консультування з питань управління змінами;

9. Практика (можливість) запрошення сторонніх спеціалістів для допомоги у розв'язанні специфічних проблем управління змінами;

10. Постійне інформування працівників щодо стратегічних цілей та планів підприємства, а також впроваджуваних стратегічних змін;

11. Високий рівень корпоративної культури – орієнтація на “Культуру змін” на підприємстві;

12. Наявність на підприємстві ефективно функціонуючого підрозділу стратегічного управління.

Для отримання всебічної оцінки готовності підприємства до впровадження змін вважаємо за доцільне врахувати:

1. Фази управління змінами та відповідні цим фазам етапи;
2. Рівень ієрархії працівників, які так чи інакше будуть залучені до процес перетворень.

Оцінку готовності підприємства до змін пропонується проводити у три стадії відповідно до фази управління змінами. (табл. 3.13). При обґрунтуванні етапів управління змінами враховано восьмиетапну модель управління змінами Дж. Коттера.

Таблиця 3.13

Фази та етапи управління змінами

Фаза управління змінами	Етапи управління змінами
Фаза підготовки	1.1. Створення відчуття необхідності змін
	1.2. Формування команди управління змінами
	1.3. Розробка проекту змін
	1.4. Інформування працівників з метою зацікавити
Фаза впровадження змін	1.5. Початок впровадження змін (пілотування)
	1.6. Досягнення перших позитивних результатів змін
	1.7. Повне впровадження змін
Фаза оцінки ефективності	1.8. Закріплення досягнутих результатів змін

впроваджуваних змін	
---------------------	--

Відповідно, рівні ієрархії працівників, які будуть враховані при оцінці готовності до змін представлено у табл. 3.14.

Таблиця 3.14

Категорії працівників, які враховуються при оцінці готовності підприємства до змін

№	Категорія працівників
1	Топ-менеджери
2	Менеджери середньої ланки
3	Працівники рядові
4	Працівники, які входять до складу команди управління змінами

У відповідності з кожним з восьми етапів управління змінами розробляються певні анкети, питання у яких сформульовані з метою оцінки готовності до змін працівника певної категорії (рівня ієрархії).

Працівниками усіх рівнів пропонується оцінити рівень готовності підприємства за наступними ознаками за такою шкалою:

“5” – якщо дана ознака на підприємстві повністю виявляється;

“4” – якщо дана ознака виявляється частково;

“3” – якщо дана ознака виявляється слабо;

“2” – якщо дана ознака не виявляється.

Загальна оцінка ступеня готовності підприємства до впровадження стратегічних змін є середньозваженим балом, який обчислюється за формулою:

$$\bar{B} = \frac{1}{m * n} \sum_{i=1}^m k_i \sum_{j=1}^n p_{ij}, \quad (3.3)$$

де

B – середньозважений бал, що характеризує ступінь готовності підприємства до впровадження змін;

p_{ij} – бальна оцінка j -го експерта ступеня прояву i -ї ознаки;

n

- кількість експертів;

k_i - коефіцієнт важливості i -ї ознаки, яка визначається за правилом:

$k_i = 1$, якщо ознака є менш важливою; 2 – якщо ознака має середній

ступінь важливості; 3 – якщо ознака є дуже важливою.

Таким чином, для ТОВ «Сталеві металоконструкції-7» оцінку ступеня готовності підприємства до впровадження стратегічних змін згідно запропонованої методики було проведено наступним чином. Підприємство спеціалізується на виробництві виготовленні та реалізації шиферу та азбестоцементних труб. Для досягнення стійкої конкурентної переваги та розширення присутності на ринку керівництвом були заплановані стратегічні зміни, що передбачали розвиток нового для підприємства напряму діяльності – виготовлення конкурентоспроможного продукту із покращеними характеристиками на новітньому обладнанні, що дозволяє скоротити, практично, до нуля брак, тим самим зменшити витрати.

Таблиця 3.15

Обґрунтування зон готовності до змін

Дуже високий рівень готовності до змін	Зона готовності до змін
Високий рівень готовності до змін	
Помірний рівень готовності до змін	Зона можливих проблем
Низький рівень готовності до змін	Зона суттєвих перешкод

Наступним етапом є підрахунок середньозважених балів за наданою методикою дозволяє оцінити рівень готовності підприємства до змін, виділити відповідні зони готовності до впровадження перетворень.

Узагальнена схема оцінки ступеня готовності ТОВ «Сталеві металоконструкції-7» до змін в залежності від етапів впровадження та ієрархії працівників наведена на рис. 3.9.

Дана методика дозволяє оцінити рівень готовності до змін різних категорій працівників, виявити основні проблеми, яких може зазнати підприємство та сформулювати заходи щодо зниження опору змінам.

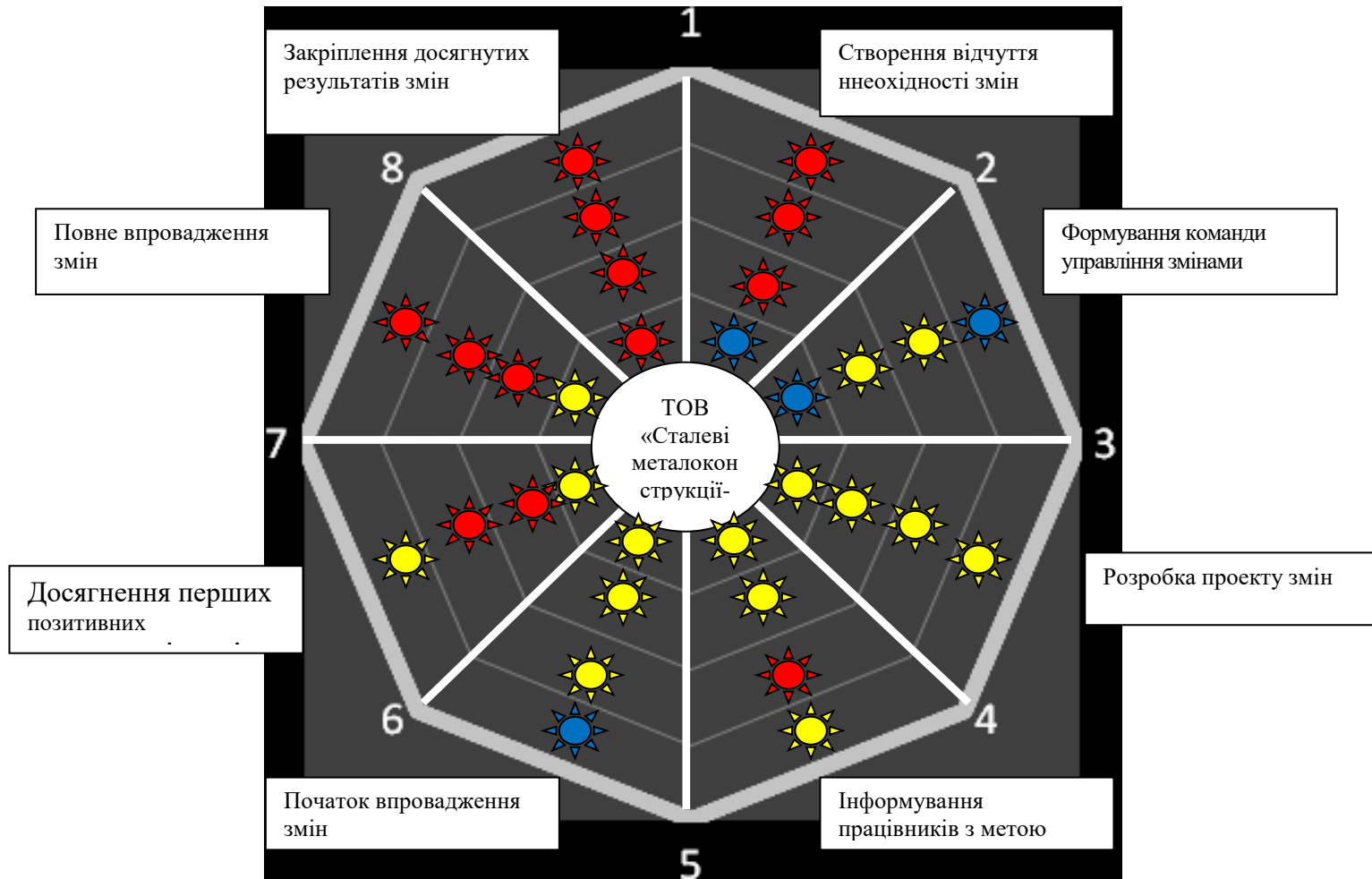


Рис. 3.9 - Схема оцінки ступеня готовності персоналу ТОВ «Сталеві металоконострукції-7» до змін в залежності від етапів впровадження та ієрархії працівників



На основі проведеної оцінки було зроблено висновки щодо комплексної готовності підприємства ТОВ «Сталеві металоконструкції-7» щодо впровадження змін. Результати дослідження показали, що найбільш готовими до змін виявилися топ-менеджери та команда управління змінами. І, відповідно, найменш підготовленими виявилися робочі та спеціалісти, яких стосувався процес змін. З керівниками середнього рівня при плануванні змін можуть виникнути деякі проблеми.

Таблиця 3.16

Оцінка рівня готовності персоналу ТОВ «Сталеві металоконструкції-7» до змін у розрізі основних етапів управління змінами

Етапи управління змінами	Топ-менеджери			Менеджери середнього рівня			Працівники, задіяні у змінах			Команда управління змінами		
	В	В _{мін}	В _{мак}	В	В _{мін}	В _{мак}	В	В _{мін}	В _{мак}	В	В _{мін}	В _{мак}
1.1. Створення відчуття необхідності змін	3,2	1,3	4,2	2,2	1,3	4,2	2,5	1,3	4,2	3,2	1,3	4,2
1.2. Формування команди управління змінами	3,3	1,3	4,2	2,1	1,3	4,2	2,2	1,3	4,2	3,1	1,3	4,2
1.3. Розробка проекту змін	2,1	1,3	4,2	1,3	1,3	4,2	1,6	1,3	4,2	2,5	1,3	4,2
1.4. Інформування працівників з метою зацікавити	1,9	1,3	4,2	1,4	1,3	4,2	1,7	1,3	4,2	2,1	1,3	4,2
1.5. Початок впровадження змін	1,6	1,3	4,2	1,4	1,3	4,2	1,8	1,3	4,2	1,9	1,3	4,2
1.6. Досягнення перших позитивних результатів змін	1,4	1,3	4,2	2,4	1,3	4,2	1,9	1,3	4,2	1,8	1,3	4,2
1.7. Повне впровадження змін	1,1	1,3	4,2	1,9	1,3	4,2	2,1	1,3	4,2	2,7	1,3	4,2
1.8. Закріплення досягнутих результатів змін	2,4	1,3	4,2	2	1,3	4,2	2,3	1,3	4,2	2,7	1,3	4,2

Для реалізації інвестиційного проекту необхідно дотримання наступних стандартів (табл. 3.17).

Таблиця 3.17

Стандарти реалізації інвестиційної стратегії ТОВ «Сталеві
металоконструкції-7»

Рівень значимості	Ранг значимості	Стандарт
Високий	10	Підвищення рівня рентабельності основних та оборотних активів
	9	Зниження рівня витрат підприємства
	8	Зниження рівня витрат на збут
Середній	7	Підвищення продуктивності праці
	6	Збільшення показників фондівіддачі
Низький	5	Зменшення оборотності виробничих запасів
	4	Зменшення терміну погашення дебіторської заборгованості
Незначний	3	Своєчасна оплата податків
	2	Своєчасність оплати праці
	1	Своєчасність розрахунків з постачальниками

При організації контролю над здійсненням стратегії ТОВ «Донецький завод підйомно-транспортного устаткування» запропонуємо дотримуватися наступних правил:

1. Виконання контрольних функцій повинно доручатися особам, які достатньо компетентні у питаннях, що необхідно контролювати, щоб оцінити причини і наслідки можливих відхилень, пропозиції з усунення (керівникам відповідних відділів).

2. Працівники, що здійснюють контроль, не повинні бути пов'язані єдиними матеріальними інтересами з підконтрольними підрозділами, щоб забезпечити суб'єктивність та принциповість контролю.

3. Керівництво ТОВ «Сталеві металоконструкції-7» не повинно перевантажувати працівників багато чисельними формами контролю, інакше це поглинатиме всю їхню увагу та призведе до повного безладу.

4. Керівництву необхідно мотивувати своїх працівників для досягнення головної мети, яку воно схильне вважати реальною.

5. Керівництво ТОВ «Сталеві металоконструкції-7», намагаючись підвищити продуктивність праці, повинно справедливо винагороджувати своїх працівників за досягнення встановлених стандартів, результативності.

Всі ці заходи дозволять ТОВ «Сталеві металоконструкції-7» оптимізувати та збільшити суму обсягу реалізації і підвищити

рентабельність.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Стратегія визначає послідовність і логіку дій при пошуку відповідних технологій для забезпечення всіх процесів на підприємстві, спрямованих на задоволення потреб споживачів та забезпечення прибутків господарюючим суб'єктам. Управлінська система кожного з них має бути переосмислена з урахуванням нових умов господарювання, спрямована на забезпечення конкурентних переваг підприємствам. Це потребує оновлення управлінських технологій, що своєю чергою, сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємств.

У цьому контексті особливого значення набуває інвестиційна діяльність, яка не тільки зводиться до фінансування поточних інвестиційних проєктів. Вона дедалі більше надає пріоритетного значення формуванню перспективних напрямків інвестиційної діяльності підприємницьких структур.

Таким чином, **актуальність** теми інвестування, з ціллю забезпечення сталого економічного розвитку підприємства, відсутність розробок по автоматизації планування інвестицій підприємств і визначення конкретних резервів по підвищенню прибутковості підприємств обумовили необхідність написання даної роботи.

Метою кваліфікаційної роботи стала розробка інвестиційної стратегії як основного інструменту забезпечення економічного розвитку підприємства в сучасних умовах господарювання.

Предметом дослідження кваліфікаційної роботи стали економічні відносини по управлінню інвестиційною діяльністю підприємства.

Об'єктом дослідження - процес розробки інвестиційної стратегії ТОВ «Сталеві металоконструкції-7», ключового підприємства у складі ДТЕК з передавання та постачання електроенергії, яке є повноправним учасником Оптового ринку електроенергії країни.

У першому розділі кваліфікаційної роботи здійснено дослідження економічного змісту та форм здійснення інвестицій в законодавчому “полі”

України, визначені основні різновиди інвестицій, чинники, які сприяють підвищенню ефективності інвестиційної діяльності у сучасних умовах господарювання.

Теоретичне дослідження показало, що зростання невизначеності за умов світової фінансово-економічної кризи обумовлює підвищення ролі інвестиційної стратегії у забезпеченні ефективного розвитку підприємства. Процес розробки інвестиційної стратегії є важливою складовою загальної системи стратегічного управління підприємством. Урахування взаємозв'язку інвестиційної стратегії з іншими складовими стратегічного набору підприємства значно підвищить ефективність її розробки.

Проведене дослідження сучасних тенденцій розвитку інвестиційного бізнес - середовища в Україні показав, що в Україні інвестиційний ринок є слаборозвиненою структурою і тому державне регулювання цього ринку необхідно розглядати як обов'язкову складову інвестиційної стратегії країни. Активізація інвестиційного процесу є одним з найпотужніших механізмів соціально-економічних перетворень.

Оцінка конкурентного статусу підприємства на основі побудови стратегічних матриць показала, що позиція ТОВ «Сталеві металокопії-7» є сильною із непоганою позицією у конкуренції із високою привабливістю. Для визначення рівня стратегічного управління підприємством в дипломній роботі побудовано стислий «стратегічний портрет» ТОВ «Сталеві металокопії-7».

Оцінка інвестиційної привабливості господарюючого суб'єкта здійснювалася відповідно об'єктивного виявлення факторів і характеру їх впливу на інвестиційну привабливість.

Здійснена стратегічна оцінка інвестиційної привабливості підприємства дозволила зробити наступні висновки:

- організаційна структура управління підприємством адекватна структурі самого підприємства та відповідає масштабу і функціональному призначенню;

- діяльність підприємства є достатньо рентабельною;
- в порівнянні з рентабельністю підприємств промисловості України рентабельність ТОВ «Сталеві металоконструкції-7» має достатньо високий рівень інвестиційної привабливості;
- підприємство є більш-менш фінансово стійким, однак слід звернути увагу на наявність дефіциту абсолютно ліквідних коштів, існуючого розміру запасів, готової продукції, який є досить великим;
- такі показники, як коефіцієнт забезпечення ВОК, коефіцієнт маневреності обігового капіталу мають низькі значення, це говорить про те, що власних коштів, які є складовою частиною власних обігових коштів, підприємству не вистачає;
- відбулося зниження загальної ліквідності обігових активів;
- виявлено недолік грошових коштів, наявність яких не забезпечить погашення поточної заборгованості підприємства;
- дуже важливим на ТОВ «Сталеві металоконструкції-7» є накопичення активів в оптимальному розмірі, а також підвищення попиту населення на продукцію. Але збільшення всього майна ТОВ «Сталеві металоконструкції-7» ще не є ознакою якісного поліпшення його складових частин, тому що, наприклад, значна сума дебіторської заборгованості, строк повернення якої вже вийшов, означає фактичне вилучення грошових коштів з обігу, хоча реально збільшує загальну суму обігових коштів.

Проведений конкурентний аналіз інвестиційної привабливості показав, що на даному етапі ситуацію на ринку можна охарактеризувати як «стійка конкуренція». Тому, розробка і реалізація ефективної інвестиційною діяльністю може вивести ТОВ «Сталеві металоконструкції-7» на нову ступінь розвитку і забезпечити підвищення його конкурентоспроможності.

На основі здійсненої інтегральної оцінки встановлено, що основними резервами підвищення ефективності управління інвестиційною діяльністю підприємства є кадрова та маркетингова складова.

Виходячи з того, що інвестиційна стратегія підприємства повинна ґрунтуватися на загальних принципах системи стратегічного управління,

розроблено базову стратегію підприємства, в основі якої полягає матриця конкурентних станів підприємства.

На основі матриці аутсорсинга виявлені наявні компетенції та визначені основні напрямки пошуку шляхів забезпечення невивстаючих компетенцій для реалізації інвестиційної стратегії.

Для розробки прогнозу в можливому варіанті розвитку підприємства ТОВ «Сталеві металокопструкції-7» застосовано концепцією В.Тарасенка «64 стратегемами» в управлінні стратегічними змінами. Відповідно до неї було встановлено, що підприємству відповідає стратегема «ССС» - функціонери в стабільній організації на стабільному ринку. Потенціал даної стратегемами дорівнює 27, тобто нижчим за середній. Стратегема «ССС» наближається до стійкої. Лідерам в такій організації необхідно звернути увагу на розвиток підприємства.

З метою оцінки доцільності прийняття рішення про вкладання інвестицій в проект, в третьому розділі кваліфікаційної роботи здійснена оцінка ефективності інвестиційного проекту. Значення розрахованих показників ефективності свідчить про прибутковість та доцільність реалізації інвестиційних проектів.

Для урахування ризиків щодо проекту був обраний розрахунково – аналітичний метод – аналіз чуттєвості моделі, в основі якого полягає всебічний аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на реалізацію проекту. У якості вхідних змінних були обрані первісні інвестиції, обсяг виробництва, собівартість продукції, ціна та індекс інфляції. Згідно з результатами розрахунків дані фактори, окрім ціни на електроенергію, оказують незначний вплив на величину чистого приведенного доходу.

Здійснена оцінка перспективного фінансового стану підприємства на основі матриці фінансової рівноваги показала, що у першому плановому році підприємство буде знаходитися у стані фінансового розквітання. Такий стан підприємства дозволяє привертати додаткові кредити. Це дозволяє розвивати діяльність підприємства шляхом збільшення відпуску електроенергії. Однак

підприємству слід постійно оцінювати динаміку прибутковості і вартість позикового капіталу для зберігання досягнутого стану успіху.

У другому і третьому планових роках для підприємства присутня позиція рівноваги, коли забезпечується ефективна господарча діяльність.

Для ефективної реалізації інвестиційної стратегії в дипломній роботі сформовано та здійснено обґрунтування доцільних методів конкретних заходів з підготовки та впровадження стратегічних змін на ТОВ «Сталеві металоконструкції-7», а також оцінено готовність організації до впровадження певних змін на підприємстві.

Проведені розрахунки свідчать про доцільність та прибутковість реалізації інвестиційного проекту. Відповідно обрані напрямки розвитку є ефективними, а запропоновані пропозиції будуть сприяти не тільки орієнтації ТОВ «Сталеві металоконструкції-7» на потребі ринку, беззбиткову діяльність, але і більш гнучкому реагуванню на зміни, що відбуваються на ринку, і своєчасної адаптації підприємства до цих змін.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Білуха М. Аудит фінансового стану юридичних осіб – акціонерів (часників) комерційного банку.// Бухгалтерський облік і аудит. – 1997 р.
2. Бланк І.А. Основи фінансового менеджменту. В 2 т. – К.: Ніка-Центр, 2002.
3. Бланк І.А. та ін. Фінансовий менеджмент. Підручник. К.: "Перспектива", 1998.
4. Борисова В.А. Методологічні основи аналізу фінансового стану підприємств агропромислового виробництва / Фінанси України, 2000. – № 6. – с. 69.
5. Бутко,А. Д. Теорія економічного аналізу: підручник. - К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. - 411 с.
6. Виноградський М. Д. Менеджмент в організації : навч. посіб. для студ. екон. спец. вузів / Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. – К. : КОНДОР. - 2007. - 598 с.
7. Гаврилишин Б.Д. Економічна енциклопедія/ Б.Д. Гаврилишин та ін.: у 2 т. – К.: Академія, 2023. – Т.1. – 863с. 2. Електронний ресурс//Режим доступу: <http://www.weforum.org>
8. Гадзевич О.І. Основи економічного аналізу і діагностики фінансово-господарської діяльності підприємств: навч. посібник. – К.:Кондор, 2007. – 180 с. - ISBN 966-8251-47-4
9. Головінов М.І. Економіка підприємства: Навч.посіб.для студ екон.спец. вищ.навч.закладів III та IV рівнів акредитації заоч.форм.навчання / М-во освіти і науки України, Донец.нац.ун-т економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського; Головінов М.І., Протопопова В.О., Колодяжна І.В. – Донецьк, 2008. – 266 с. ISBN 978-966-385-052-8
10. Господарський кодекс України:– Харьков: Фактор, 2003 – 260 с.

11. Гудзинський О. Менеджмент та його формування. // Економіка. Закон. Ринок. – 1994 р.
12. Довіра до інвесторів ніколи не знаходилася на такому низькому рівні як зараз. // Корреспондент - №40. – 14.10.2024 – С.34-38. 4 Електронний ресурс//Режим доступу: <http://www.epravda.com.ua/press/2023/12/23/263429>.
13. Донець Л.І., Ващенко Н.В. Економічна безпека підприємства: Навч.пос. – К.: Центр учбової літератури, 2008. – 240 с. ISBN 978-966-364-685-5.
14. Економіка підприємства : підруч. ; за заг. редакцією / Й. М. Петрович, А. Ф.Кіт , Г. М. Захарчий, Г. І. Кіндрацька та ін. - 2-ге вид., виправл. - Львів: "Магнолія 2006", 2008. - 580 с. - ISBN 966-8340-20-5.
15. Економіка підприємства: теорія і практикум: навч. посібник / В.І. Булонська, Т.Г. Васильців, С.С. Гриневич та ін. за ред. доц. Н.Г.Міщенко, доц. О.І. Яценко). – Львів: «Магнолія 2006», 2008.-688 с. – ISBN 978-966-2025-21-7.
16. Електронний ресурс//Режим доступу: <http://www.bank.gov.ua>.
17. Електронний ресурс//Режим доступу: <http://www.unctad.org>.
18. Ерофеева Т. Банківські операції з коштами населення в Україні. 1996р.
19. Закон України «Про банки і банківську діяльність» от 07.12.2000 № 2121-III.//ВВРУ.-2001.-№ 25.- Ст. 127.
20. Закон України “Про режим іноземного інвестування” із змінами і доповненнями, внесеними Законом України від 16 липня 1999 року.
21. Закон України «Про інвестиційну діяльність» із змінами і доповненнями, внесеними Законами України від 10 грудня 1991.
22. Закон України «Про інноваційну діяльність», Проект (Тираж 15.06.2024)
23. Інструкція про безготівкові та готівкові розрахунки в Україні в національній валюті: Затверджено Постановою правління НБУ від 23.07.2002. №69// Баланс.-2002.-№35.С.9.

24. Інструкція в порядку регулювання й аналізі діяльності комерційних банків: Затверджене Постановою Правління НБУ 14.04.1998 № 141//К.,1998.-69с.
25. Інструкція по складню річного фінансового звіту банків України: Затверджене постановою НБУ от 3 грудня 2003 р. №518// Відомості Верховної ради.-2004.-№1.-Ст.17
26. Іваненко В.М. Курс економічного аналізу: навч.посіб. - 4-те вив., випр.і доп. - К.:Знання, 2004. - 190 с. - ISBN 966-8148-45-2
27. Івченко Й.Ю. Економічні ризики: навчальний посібник.- К.: Центр навчальної літератури, 2004.- 304 с. - ISBN 966-8568-22-2
28. Ізмайлова К.В. Фінансовий аналіз. - К.: МАУП, 2002. - 185 с.
29. Карчева Г. Основні проблеми розвитку банківської системи України в посткризовий період і шляху їх розв'язок / Г. Карчева // Вісник НБУ. - 2023. - №8. - С.26-32
30. Кіндрацька, Г. І. Економічний аналіз: теорія й практика : підручник / Кіндрацька Г. І., Білик М. С., Загородній А. Г. / За ред. проф. А. Г. Загороднього. - Вид.2-ге. перероб. і доп. – Львов : "Магнолія", 2008. - 440 с. - ISBN 978-966-2025-08-8.
31. Ковальов В.В. Фінансовий аналіз: керування капіталом. Вибір інвестицій. Аналіз звітності. 2 видання. - К.: Фінанси, 2000. - 418 с.
32. Ковальчук, І. В. Економіка підприємства : навч. посіб. — К. : Знання, 2008. — 679 с. — (Вища освіта ХХІ сторіччя). - ISBN 978-966-346-450-3.
33. Комерційна діяльність : навч. посіб. . - К. : Центр навчальної літератури, 2007 . - 296 с.
34. Комерційна діяльність на ринку товарів і послуг (за редакцією проф.. Апопія В.В., проф.. Гончарука Я.А.). Підручник.К.:ТМЦ «Укоопосвіта», 2002 – 458 с.ISBN 966-7568-25-3
35. Кононенко, О. Аналіз фінансової звітності / Кононенко О. і ін. — Х. : Фактор, 2008. - 208 с.

36. Коробів М. Фінансове планування на підприємстві. - Х.: ТОВ Центр «Консульт», 2002. - 81 с.
37. Крейнина М.Н. Фінансовий менеджмент. - К.: «Справа й сервіс», 1998
38. Кулішов В.В. Економіка підприємства : теорія й практика: навч.посіб.- К.: Ніка-Центр, 2002. - 216 с. - ISBN 966-521-153-6
39. Лахтіонова Л.А. Фінансовий аналіз суб'єктів господарювання: Монографія. - К.: КНЕУ, 2002. - 387 с.
40. Мазараки, А. А. Торгівля. Гроші. Менталітет: монографія. - К. : Книга, 2006. -632 с. -Библиогр. наприкінці гл. ISBN 966-8314-25-5.
41. Мних Є.В. Економічний аналіз діяльності підприємства : підручник - К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2008. - 514 с.
42. Мойсеєнко Й.Є. Фінансове планування на підприємстві / Фінанси України, 2002. - № 12. - с. 115.
43. Огляд актуальної наукової дискусії про перспективи розвитку миру в цілому й Україні як його частини/ Інститут демографічних і соціальних досліджень НАН України, Києво-Могилянська бізнесов-школа. - К., 2008. – 52с.
44. Осипов В.І. Економіка підприємства: Підручник. - Одеса: «Маяк», 2005.-718 с. ISBN 966-587-130-7.
45. Павлова, В. А. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка й стратегія забезпечення : монографія. - Д. : Вид-У ДУЕП, 2006. - 276 с. - ISBN 966-7479-94-3.
46. Павловська О.В. Удосконалення методів аналізу фінансового стану підприємств // Фінанси України, 2002. - № 11. - с. 54.
47. Петровська Н. Кредитно-фінансові проблеми й банківська справа в дослідженнях українських економістів зарубіжжя // Банківська справа. - 1997р.
48. Податковий кодекс України. – Електронний ресурс. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws>

49. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку №1 «Загальні вимоги до фінансової звітності», затверджене наказом Міністерства фінансів України от 31.03.99 г. №87, зареєстрованим у Мінюсті України 21.06.99 г. Під № 391/3684 з наступними змінами.

50. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку №16 «Видатки», затверджене наказом Міністерства фінансів України от 31.12.99 г. №318, зареєстрованим у Мінюсті України 19.01.2000 г. під № 27/4248 з наступними змінами.

51. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку №2 «Баланс», затверджене наказом Міністерства фінансів України от 31.03.99 г. №87, зареєстрованим у Мінюсті України 21.06.99 г. Під № 396/3689 з наступними змінами.

52. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку №3 «Звіт у фінансових результатах», затверджене наказом Міністерства фінансів України от 31.03.99 г. №87, зареєстрованим у Мінюсті України 21.06.99 г. Під № 397/3690 з наступними змінами.

53. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку №4 «Звіт у русі грошових коштів», затверджене наказом Міністерства фінансів України от 31.03.99 г. №87, зареєстрованим у Мінюсті України 21.06.99 г. Під № 398/3691 з наступними змінами.

54. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку №5 «Звіт у власному капіталі», затверджене наказом Міністерства фінансів України от 31.03.99 г. №87, зареєстрованим у Мінюсті України 21.06.99 г. Під № 399/3692 з наступними змінами

55. Про власність: Закон України // Голос України. - 1991 – 7 лютого.

56. Про деяких підсумках діяльності комерційних банків України в 1996 році. // Асоціація Українських банків.

57. Савицька Г.В. Економічний аналіз діяльності підприємства: навч. посіб. - 2-ге вид., випр. і доп. - К.:Знання, 2005. -662 с. ISBN 966-346-043-1

58. Садеков А.А. Регулювання рентабельності в торговельному підприємстві: моногр. / А.А. Садеков, А.В. Коструба.- Донецьк, 2000. - 101 с. - ISBN 966-7634-12-4
59. Садеков А.А. Ресурсний потенціал підприємства: навч. посіб./ А.А. Садеков, Л.В. Фролова, Л.В. Шаруга. - Київ-Донецк, Дон дует, 1998. - 114 с.
60. Садеков А.А., Полонський А.Н. Економіка торговельного підприємства: - Донецьк, ДГКИ, 1997, - 140 с.
61. Сумець, О. М. Стратегії сучасного підприємства і його економічна безпека: навч. посіб. / Сумець О. М. і ін. - К.: Пресс, 2018. - 400с. Осовська, Г. В. Основи менеджменту: підручник / Видання 3-є, перероблене й доповнене. - К. : Кондор, 2008. - 664 с.-
62. Теорія економічного аналізу : навч. посіб. / Є. К. Бабець, М. І. Горлов, С. О. Жуков, В. – К.: КНЕУ, 2002. - 293 с.
63. Фінансовий менеджмент / Поддєрьогін А. М., Буряк Л.Д., Калач Н.Ю. – К.: КНЕУ, 2002. - 293 с.
64. Фінансовий менеджмент: Навчальний посібник / За ред. Г.Г. Кірейцева. - К.: ЦУЛ, 2003. - 496 с.
65. Фінансовий менеджмент: Навчальний посібник:/ За ред. Проф. Г.Г. Кірейцева. - К. ЦУЛ, 2002.
66. Фролова Л.В. Економіка підприємства в структурно-логічних схемах. Навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей/ Л.В. Фролова, А.А. Бакунов, Л.В. Шаруга. - Донецьк: Донгуэт, 2001.- 166 с. - ISBN 966-7634-13-2
67. Хачванкян, В. В. Менеджмент, принципи ефективного управління підприємством / Хачванкян В. В., Газарян А. З. – Д: ІД «Кальміус». - 2007. - 492 с.
68. Череп А.В. Інвестиційна політика України в сучасних умовах нестабільності / А.В. Череп, А. М. Іванова //Економічний простір: збірник наукових праць. - 2024. - №47. - С.133-137.