

Міністерство освіти і науки України
Національний технічний університет
«Дніпровська політехніка»

Навчально-науковий інститут економіки

Факультет менеджменту

Кафедра менеджменту

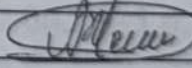
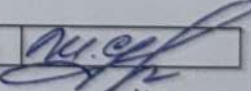
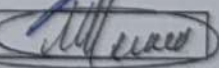
ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
кваліфікаційної роботи ступеня бакалавра

студента Пилипчука Д.В.

академічної групи 073-21-1

спеціальності 073 Менеджмент

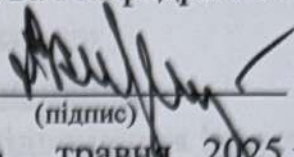
на тему Обґрунтування управлінських рішень у сфері підвищення інвестиційного потенціалу підприємства

Керівник кваліфікаційної роботи	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
	Усатенко О.В.	83	добре	
Рецензент	Шароненко С.М.	83	добре	
Нормоконтролер	Усатенко О.В.	83	добре	

Дніпро
2025

ЗАТВЕРДЖЕНО:

завідувач кафедри менеджменту


Швець В.Я.

(підпис)

« 05 » травня 2025 року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу
ступеня бакалавра

студенту Пилипчуку Д.В. академічної групи 073-21-1

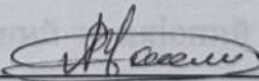
спеціальності 073 Менеджмент

на тему Обґрунтування управлінських рішень у сфері підвищення інвестиційного потенціалу підприємства

затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від 06 травня 2025 р. № 347-с

Розділ	Зміст	Термін виконання
Теоретичний	Теоретичні засади впровадження інвестицій для підвищення інвестиційного потенціалу підприємства	05.05.2025 р. – 13.05.2025 р.
Аналітичний	Аналіз особливостей функціонування та фінансово-господарської діяльності ТОВ «К.М.К.»	14.05.2025 р. – 27.05.2025 р.
Рекомендаційний	Впровадження заходів підвищення інвестиційного потенціалу ТОВ «К.М.К.»	28.05.2025 р.– 07.06.2025 р.

Завдання видано



(підпис керівника)

Усатенко О.В.

Дата видачі « 05 » травня 2025 року

Дата подання до екзаменаційної комісії « 10 » червня 2025 року

Прийнято до виконання


(підпис студента)

Пилипчук Д.В.

РЕФЕРАТ

кваліфікаційної роботи бакалавра

студента групи 073-21-1

НТУ «Дніпровська політехніка»

Пилипчука Данила Володимировича

Обґрунтування управлінських рішень у сфері підвищення інвестиційного потенціалу підприємства

ІНВЕСТИЦІЇ, ІНВЕСТИЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ, ІНВЕСТИЦІЙНА ПОЛІТИКА, ПРОЄКТ

Структура роботи: 63 сторінок комп'ютерного тексту; 6 рисунків; 22 таблиці; 26 джерела посилання.

Об'єкт розроблення – процес обґрунтування управлінських рішень у сфері підвищення інвестиційного потенціалу підприємства.

Мета роботи – теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій у сфері підвищення інвестиційного потенціалу підприємства.

Основні результати кваліфікаційної роботи бакалавра полягають у такому: розглянуто роль інвестиційних ресурсів у підвищенні інвестиційної активності; досліджено сутність, характеристику та види інвестицій підприємства та їх роль у формуванні інвестиційного потенціалу; оцінено роль держави і інвестиційній політиці підприємства; здійснено аналіз загальної характеристики діяльності ТОВ «К.М.К.»; проаналізовано вплив факторів конкурентного середовища на діяльність ТОВ «К.М.К.»; проаналізовано економічні показники діяльності ТОВ «К.М.К.»; проаналізовано фінансові показники діяльності ТОВ «К.М.К.»; розглянуто інвестиційні проєкти внутрішнього розвитку підприємства ТОВ «К.М.К.»; впроваджено інвестиційний проєкт у ТОВ «К.М.К.» та оцінено ефективність запропонованих заходів.

Методи дослідження – аналітичний (дослідно-статистичний) метод, коефіцієнтні методи, порівняльний та якісний аналіз, табличне відображення даних.

Результати кваліфікаційної роботи бакалавра рекомендовано для використання на підприємствах, що спеціалізуються на виробництві такелажної і вантажопідйомної продукції.

Сфера застосування – при обґрунтуванні управлінських рішень у сфері підвищення інвестиційного потенціалу підприємства.

Практична значущість одержаних результатів полягає у тому, що ефект дорівнює 507,8 тис. грн., а ефективність – 182%, тобто кожна грн. вкладена у дані заходи принесе 1,82 грн. додаткового доходу ТОВ «К.М.К.».

ABSTRACT

of qualification paper for the Bachelor's degree
by the student of the academic group 073-21-1
Dnipro University of Technology

Pylypchuk Danylo Volodymyrovych

Substantiation of managerial decisions in the field of increasing the investment
potential of an enterprise

**PERSONNEL, LEADERSHIP, TEAM FORMATION, CRISIS, EFFECT,
EFFICIENCY**

Structure: 63 printed pages; 6 figures; 22 tables; 26 references.

Object of development is the process of substantiating management decisions
in the field of increasing the investment potential of the enterprise.

The aim of the paper – is theoretical substantiation and development of
practical recommendations in the field of increasing the investment potential of the
enterprise.

The main findings of the qualification paper for the Bachelor's degree are as
follows: the role of investment resources in increasing investment activity is
considered; the essence, characteristics and types of investments of the enterprise
and their role in the formation of investment potential are studied; the role of the
state and the investment policy of the enterprise is assessed; the general
characteristics of the activities of LLC "K.M.K." are analyzed; the influence of
competitive environment factors on the activities of LLC "K.M.K." is analyzed; the
economic indicators of LLC "K.M.K." are analyzed; analyzed the financial
indicators of LLC "K.M.K."; considered investment projects for the internal
development of LLC "K.M.K."; implemented an investment project in LLC
"K.M.K." and assessed the effectiveness of the proposed measures.

Research methods – analytical (research and statistical) method, coefficient
methods, comparative and qualitative analysis, tabular display of data.

The findings of the qualification paper for the Bachelor's degree are
recommended for use at enterprises specializing in the production of rigging and
lifting products.

Application is when substantiating management decisions in the field of
increasing the investment potential of the enterprise.

The practical significance of the results obtained is that the effect is 507.8
thousand UAH, and the efficiency is 182%, i.e. each UAH invested in these
measures will bring 1.82 UAH. additional income to LLC "K.M.K.".

ЗМІСТ

Вступ	4
1 Теоретичні засади впровадження інвестицій для підвищення інвестиційного потенціалу підприємства	7
1.1 Роль інвестиційних ресурсів у підвищенні інвестиційної активності	7
1.2 Сутність, характеристика та види інвестицій підприємства та їх роль у формуванні інвестиційного потенціалу	8
1.3 Роль держави і інвестиційній політиці підприємства	14
2 Аналіз особливостей функціонування та фінансово-господарської діяльності ТОВ «К.М.К.»	23
2.1 Загальна характеристика діяльності ТОВ «К.М.К.»	23
2.2 Аналіз впливу факторів конкурентного середовища на діяльність ТОВ «К.М.К.»	29
2.3 Аналіз економічних показників діяльності ТОВ «К.М.К.»	34
2.4 Аналіз фінансових показників діяльності ТОВ «К.М.К.»	42
3 Впровадження заходів підвищення інвестиційного потенціалу ТОВ «К.М.К.»	52
3.1 Інвестиційні проекти внутрішнього розвитку підприємства ТОВ «К.М.К.»	52
3.2 Впровадження інвестиційного проекту у ТОВ «К.М.К.» та оцінка ефективності запропонованих заходів	55
Висновки	58
Перелік джерел посилань	61

ВСТУП

Ефективна інвестиційна діяльність є ключовою умовою стабільного функціонування та подальшого розвитку підприємств як цілісних господарських систем. Інвестиції необхідні для забезпечення безперервності бізнес-процесів, передусім у контексті модернізації засобів виробництва, що поступово зношуються, втрачають свою цінність і функціональність, а отже – потребують як кількісного, так і якісного оновлення. Зокрема, йдеться про придбання та впровадження нових основних фондів, які відповідають сучасним вимогам Індустрії 4.0 – з погляду організаційно-економічних, техніко-технологічних, соціальних та екологічних характеристик.

Крім того, актуальними є інвестиції у технологічний розвиток підприємств, впровадження новітніх виробничих, організаційних та маркетингових рішень, розвиток інноваційної активності, цифровізацію бізнес-процесів, а також у проведення реструктуризації підприємств. Можливість реалізації таких заходів і рівень їх ефективності напряду залежать від наявного інвестиційного потенціалу підприємства, що зумовлює необхідність ґрунтовного дослідження його сутнісних характеристик, структурної будови, джерел формування та шляхів оптимізації.

Гостра соціально-економічна криза, спричинена тривалими бойовими діями на території України, актуалізує необхідність пошуку ефективних інвестиційних підходів і механізмів для її подолання. Руйнування виробничих потужностей підприємств і масштабна міграція працездатного населення становлять серйозну загрозу для майбутньої економічної стабільності. У цьому контексті інвестиції в інноваційні проєкти набувають особливої ваги, оскільки саме вони можуть стати каталізатором відновлення та модернізації національної економіки. Створення успішних інвестиційних бізнес-проєктів сприятиме формуванню привабливого економічного середовища, що стимулюватиме повернення громадян і забезпечить довгостроковий розвиток України в післявоєнний період.

Мета кваліфікаційної роботи – теоретичне обґрунтування та розробка

практичних рекомендацій у сфері підвищення інвестиційного потенціалу підприємства.

Для досягнення цієї мети, у кваліфікаційній роботі були виконані такі задачі дослідження:

- розглянуто роль інвестиційних ресурсів у підвищенні інвестиційної активності;
- досліджено сутність, характеристику та види інвестицій підприємства та їх роль у формуванні інвестиційного потенціалу;
- оцінено роль держави і інвестиційній політиці підприємства;
- здійснено аналіз загальної характеристики діяльності ТОВ «К.М.К.»;
- проаналізовано вплив факторів конкурентного середовища на діяльність ТОВ «К.М.К.»;
- проаналізовано економічні показники діяльності ТОВ «К.М.К.»;
- проаналізовано фінансові показники діяльності ТОВ «К.М.К.»;
- розглянуто інвестиційні проекти внутрішнього розвитку підприємства ТОВ «К.М.К.»;
- впроваджено інвестиційний проєкт у ТОВ «К.М.К.» та оцінено ефективність запропонованих заходів.

Об'єкт розроблення роботи – процес обґрунтування управлінських рішень у сфері підвищення інвестиційного потенціалу підприємства.

Предметом розроблення є теоретичні, методологічні та організаційно-економічні підходи до обґрунтування управлінських рішень у сфері підвищення інвестиційного потенціалу ТОВ «К.М.К.».

Методи дослідження. В кваліфікаційній роботі були використані такі методи дослідження: аналітичний (дослідно-статичний) метод, коефіцієнтні методи, порівняльний і якісний аналіз, табличне відображення даних.

Практична значущість полягає у тому, що інвестиції вкладені у впровадження заходів підвищення інвестиційного потенціалу складуть 618,5 тис. грн., принесуть 1126,3 тис. грн. збільшення виручки від реалізації. Ефект дорівнює 507,8 тис. грн., а ефективність – 182%, тобто кожна грн. вкладена у

дані заходи принесє 1,82 грн. додаткового доходу ТОВ «К.М.К.». Такий рівень ефективності є допустимим і вважається нормальним для виробника сучасної такелажної і вантажопідйомної продукції. Термін окупності інвестицій складе 0,82 року, або 10 місяців. Цей термін менше 1 року, а проєкт повністю фінансується за рахунок власних грошей, які накопичені у нерозподіленому прибутку підприємства – 618,5 тис. грн.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВПРОВАДЖЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Роль інвестиційних ресурсів у підвищенні інвестиційної активності

За джерелами формування інвестиційні ресурси підприємства можуть поділятися на власні, позичені та залучені. Власні ресурси включають внески власників, нерозподілений прибуток, амортизаційні відрахування та інші джерела внутрішнього походження, які підприємство може самостійно мобілізувати для реалізації інвестиційних цілей. Позичені ресурси формуються шляхом отримання коротко- та довгострокових кредитів, а також випуску та розміщення боргових цінних паперів, зокрема облігацій. Залучені ресурси охоплюють інвестиції сторонніх осіб або організацій, кошти від продажу акцій та інші форми фінансової участі у проєктах підприємства з боку інвесторів [23].

Ефективність використання інвестиційних ресурсів для досягнення стратегічних і поточних цілей інвестиційної діяльності підприємства залежить від його здатності забезпечити належний рівень формування, реалізації та оптимізації власного інвестиційного потенціалу. У цьому контексті важливого значення набуває категорія організаційної спроможності підприємства, яка визначається як його здатність реалізовувати конкретні завдання, виконувати функції, вирішувати проблеми, формулювати стратегічні цілі та досягати їх [16]. Характеристика інвестиційного потенціалу як сукупності ресурсів, можливостей і здатностей, необхідних для забезпечення інвестиційних бізнес-процесів у поточному та довгостроковому періодах господарської діяльності підприємства наведені в таблиці 1.1.

Інвестування в інновації не є факультативним вибором, а необхідною умовою для забезпечення довгострокової стійкості, масштабування та конкурентних переваг сучасного підприємства [23].

Таблиця 1.1 – Характеристика інвестиційного потенціалу для забезпечення інвестиційних бізнес-процесів підприємства [23]

Характеристика	Суть характеристики
Системність	Інвестиційний потенціал є взаємопов'язаною системою структурних компонентів, до яких належать ресурсний, результативний, функціонально-цільовий потенціали, а також організаційна спроможність щодо реалізації інвестиційних проектів. Він виступає складовою економічного потенціалу підприємства, впливаючи на ефективність усіх його елементів, зокрема виробничого, фінансового, ринкового тощо.
Поліструктурність	Кожна складова інвестиційного потенціалу має власну внутрішню структуру. Наприклад, ресурсний потенціал охоплює різні джерела інвестицій (власні, позичені, залучені ресурси та інвестиційну привабливість), результативний – характеризується економічними, соціальними та екологічними ефектами, а функціонально-цільовий – включає інноваційний потенціал та потенціал інвестиційного розвитку.
Синергія	Реалізація інвестиційного потенціалу дозволяє досягати синергетичного ефекту завдяки цілеспрямованому використанню його взаємодоповнюючих елементів у межах інвестиційної та загальної господарської діяльності.
Багатоаспектність цілей та функцій	Інвестиційний потенціал охоплює широкий спектр форм: зовнішній та внутрішній потенціали, стратегічний і оперативний, потенціали стадій інвестиційного циклу, потенціал організаційної спроможності до ефективної інвестиційної діяльності.
Динамічність і розвиток	Потенціал не є статичним: він змінюється, вдосконалюється та адаптується до потреб бізнесу й змін у зовнішньому середовищі.
Керованість	Інвестиційний потенціал є об'єктом інвестиційного менеджменту, який передбачає формування, розвиток і реалізацію потенціалу. Його ефективність значною мірою залежить від інвестиційних очікувань власників та управлінців підприємства.
Просторово-часові характеристики	Інвестиційний потенціал охоплює елементи, пов'язані з минулим досвідом, поточними можливостями та перспективними напрямками інвестиційного розвитку в просторі та часі.
Системоутворювальна функція	Інвестиційний потенціал підприємства виконує важливу роль у формуванні та розвитку інвестиційних потенціалів на рівні галузей, регіонів, секторів економіки та національного господарства загалом.

1.2 Сутність, характеристика та види інвестицій підприємства та їх роль у формуванні інвестиційного потенціалу

У сучасних наукових джерелах інвестиційний потенціал підприємства розглядається у кількох аспектах. По-перше, як ресурсний потенціал

інвестиційної діяльності – сукупність усіх наявних інвестиційних ресурсів та можливостей суб'єктів господарювання, окремих галузей, регіонів і національної економіки в цілому [5; 20]. Такий підхід є цілком виправданим, адже рівень забезпечення підприємств інвестиційними ресурсами безпосередньо впливає на їх конкурентоспроможність та загальний розвиток.

По-друге, дослідники виокремлюють організаційно-управлінський потенціал, що проявляється у здатності підприємств ефективно освоювати залучені інвестиційні ресурси й спрямовувати їх на створення нових виробничих потужностей, модернізацію наявних, розвиток людського капіталу, а також формування об'єктів виробничої та соціальної інфраструктури [9].

По-третє, інвестиційний потенціал розглядається через призму привабливості окремих об'єктів інвестування для потенційних вкладників [4, 5, 6].

З урахуванням поточної економічної ситуації в Україні, за оцінками П. Віблій та А. Блавт, високий рівень інвестиційної привабливості сьогодні мають такі напрями, як оборонно-промисловий комплекс, енергетика, логістика, транспортна та соціальна інфраструктура, агропромисловий комплекс, промислове виробництво, сектор інноваційних технологій, металургія, обробка металів, фармацевтика, видобування природних ресурсів, деревообробна галузь і виробництво меблів [2].

Інвестиції є критично важливим чинником забезпечення сталого розвитку підприємства, тому дослідження інвестиційного потенціалу зосереджується на вивченні його сутності та структури як інтегрованої системи умов, чинників, ресурсів і можливостей, що визначають здатність підприємства генерувати максимально можливі результати в межах інвестиційної діяльності та інвестиційного розвитку. Формування інвестиційного потенціалу безпосередньо пов'язане з ефективністю використання наявних ресурсів, здатністю підприємства адаптуватися до зовнішніх змін та орієнтуватися на перспективне інвестування в інноваційні

напрямами [23].

У цьому контексті концептуальна модель інвестиційного потенціалу підприємства, побудована з урахуванням системного та структурно-функціонального підходів, наочно представлена на рисунку 1.1. Вона дозволяє виявити взаємозв'язки між окремими елементами потенціалу та напрямами інвестиційної діяльності, що важливо для стратегічного управління розвитком підприємства [23].



Рисунок 1.1 – Концептуальна модель інвестиційного потенціалу підприємства [23]

Механізми відновлення та накопичення фінансових ресурсів повинні ґрунтуватися на системному розумінні як внутрішніх, так і зовнішніх факторів впливу, що формують інвестиційне середовище підприємства [23].

Зміст категорії «інвестиційний потенціал підприємства» є багатоаспектним, що зумовлює необхідність поєднання різних аналітичних підходів до його дослідження. Зокрема, ресурсний підхід розглядає інвестиційний потенціал як сукупність матеріальних, нематеріальних, фінансових та інформаційних активів, які можуть бути залучені до реалізації інвестиційних проєктів із метою отримання прибутку та інших інвестиційних ефектів [23].

Функціонально-цільовий підхід дає змогу оцінити ефективність використання інвестиційних ресурсів у контексті досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства. Організаційно-управлінський підхід акцентує увагу на здатності керівництва забезпечити раціональне планування, реалізацію та контроль інвестиційних процесів. Результативний підхід дозволяє аналізувати кінцеві результати інвестиційної діяльності у вигляді економічного, соціального та екологічного ефекту [23].

Крім того, дослідження інвестиційного потенціалу передбачає аналіз стратегічних і оперативних можливостей підприємства в інвестиційній сфері, що забезпечує його адаптивність до ринкових змін і збереження конкурентних позицій у довгостроковій перспективі. Важливим є також дослідження стадійного підходу, який передбачає поступове накопичення, мобілізацію та використання інвестиційного потенціалу відповідно до етапів розвитку підприємства [23].

Таким чином, інвестиційний потенціал підприємства виступає не лише як набір ресурсів, а як складна динамічна система, що визначає інвестиційну активність, спроможність до саморозвитку та адаптації до змін у зовнішньому середовищі, особливо в умовах нестабільності [23].

Варто зазначити, що складовою ресурсного інвестиційного потенціалу підприємства виступає його інвестиційна привабливість, яка має ознаки

специфічного ресурсу. Вона відіграє важливу роль у залученні капіталу, оскільки є одним з основних факторів, що впливають на рішення потенційних інвесторів щодо вибору об'єкта інвестування [8; 10].

У процесі інвестиційної діяльності інвестиційні ресурси підприємства трансформуються у його активи. Саме через ефективне перетворення ресурсного потенціалу в реальні активи забезпечується вартісне та якісне оновлення основного капіталу, його раціональна структура та накопичення, що є безпосереднім результатом реалізації інвестиційного потенціалу [23].

З погляду результативного підходу інвестиційний потенціал підприємства визначається через максимально можливі ефекти, яких воно може досягти за умов оптимального використання наявних інвестиційних ресурсів. Йдеться не лише про економічну вигоду, а й про соціальні, екологічні та інші ефекти, що формують комплексну результативність інвестиційної діяльності [23].

Функціонально-цільовий підхід до аналізу інвестиційного потенціалу підприємства дозволяє виділити два важливі компоненти. По-перше, це потенціал інноваційної діяльності, який охоплює практичні дії підприємства з реалізації інвестицій, спрямовані на досягнення економічної ефективності, технологічного оновлення та інших очікуваних результатів [14]. По-друге, це потенціал інвестиційного розвитку, що проявляється у здатності підприємства не лише підтримувати, але й розширювати масштаби господарської діяльності за рахунок постійного вдосконалення інвестиційної функції, її відповідності сучасним технологічним вимогам і моделям управління інвестиційним процесом.

Таким чином, інвестиційний потенціал підприємства має складну структуру, що охоплює ресурси, можливості, інструменти реалізації та досягнення цільових ефектів, які разом забезпечують стійкий розвиток підприємства в умовах змінного інвестиційного середовища [23].

Зазначені види інвестиційного потенціалу підприємства є тісно взаємопов'язаними. Результативність реалізації потенціалу інвестиційної

діяльності прямо залежить від ефективності застосовуваних методів і технологій інвестування, які, у свою чергу, накопичуються та впроваджуються завдяки потенціалу інвестиційного розвитку. Водночас інвестиційний розвиток підприємства реалізується саме через досягнуті результати інвестиційної діяльності, що свідчить про двосторонній зв'язок і взаємообумовленість зазначених елементів [23].

Організаційна спроможність підприємства виступає складовою частиною інвестиційного потенціалу, від рівня ефективності якої значною мірою залежать як сам потенціал, так і можливості його реалізації. Її ядром є інвестиційний менеджмент [24] – цілісна система управління інвестиційною діяльністю, що охоплює планування, організацію, мотивацію та контроль інноваційних процесів, пов'язаних з інвестуванням. Цей менеджмент має як стратегічний, так і оперативний вимір, що дозволяє гнучко реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища.

Організаційна спроможність у складі інвестиційного потенціалу підприємства передбачає сукупність можливостей та управлінських здатностей щодо залучення, розподілу та ефективного використання інвестиційних ресурсів з метою досягнення очікуваних інвестиційних результатів. Водночас слід враховувати, що ефективність реалізації цієї спроможності залежить не лише від рівня розвитку інвестиційного менеджменту, а й від ділових очікувань власників і керівників підприємства. Саме вони визначають напрями стратегічного розвитку, обсяги інвестицій, джерела фінансування, а також приймають рішення щодо вибору конкретних інвестиційних проєктів і їх практичної реалізації [23].

Інвестиційний потенціал підприємства, що інтегрує його ресурсні, результативні, функціонально-цільові та організаційно-управлінські характеристики, може розглядатися з кількох позицій. Залежно від цілей його формування та використання виділяють стратегічний та оперативний інвестиційний потенціал. Стратегічний інвестиційний потенціал визначається сукупністю довгострокових інвестиційних ресурсів, які забезпечують

досягнення цілей інвестиційного розвитку підприємства в перспективі. Він передбачає наявність можливостей реалізації ефективних інвестиційних проєктів, які формуються під впливом чинників зовнішнього та внутрішнього середовищ. Важливим компонентом такого потенціалу є організаційна спроможність підприємства здійснювати інвестиційну діяльність на стратегічному рівні, що передбачає наявність ключових компетенцій – накопичених знань, досвіду та професійних навичок персоналу у сфері інвестиційного управління та реалізації інвестиційних бізнес-процесів [23].

Відповідно до стадій інвестиційного циклу інвестиційний потенціал підприємства може бути розподілений на потенціал передінвестиційної, інвестиційної та експлуатаційної стадій. Така диференціація дозволяє більш точно аналізувати ресурси, функції та можливості підприємства на кожному етапі реалізації інвестиційних проєктів, що сприяє підвищенню загальної ефективності інвестиційної діяльності [23].

З огляду на характер інвестиційного середовища, інвестиційний потенціал підприємства класифікується на зовнішній і внутрішній. Внутрішній інвестиційний потенціал формується за рахунок внутрішніх ресурсів, компетенцій та управлінських спроможностей підприємства. Зовнішній інвестиційний потенціал визначається сукупністю зовнішніх умов і чинників, які, хоча й не підконтрольні підприємству, суттєво впливають на його інвестиційну активність. До таких чинників належать наявність і зацікавленість зовнішніх інвесторів, рівень розвитку інвестиційної інфраструктури, стабільність інституційного середовища, а також загальний інвестиційний клімат у країні [23].

1.3 Роль держави і інвестиційній політиці підприємства

В умовах деструктивних економічних змін саме інновації та інвестиції можуть стати надійною основою для відновлення повоєнної економіки. Як слушно зазначає Яцкевич І. В., інноваційна політика має стати рушійним

інструментом модернізації економічних процесів, однак її реальний розвиток можливий лише за умови тісної інтеграції з європейськими інноваційними практиками. Згідно з дослідженням авторки, Європейська комісія вже розпочала підтримку українського інноваційного середовища шляхом фінансування стартапів. Загальний бюджет інноваційної підтримки становить 20 мільйонів євро [26].

Окрім фінансової підтримки, Європейська інноваційна рада надає допомогу в організаційних процесах, зокрема посередництво та консультації. У рамках цієї програми учасники мають можливість здобути практичні навички з просування проєктів і виходу на міжнародні ринки. Водночас Рада сприятиме інтеграції українських стартапів до європейської інноваційної екосистеми [22]. Щоб перехід від воєнної економіки до повоєнної відбувався плавно й без потрясінь, питанню інвестування в нові проєкти слід приділяти увагу вже сьогодні. Незважаючи на війну, український бізнес демонструє високу стійкість, але наразі більш інвестиційно привабливими є регіони, віддалені від зони бойових дій. Приклади реальних інвестиційних проєктів, які реалізуються навіть у складних умовах повномасштабного вторгнення, наведено в таблиці 1.2.

Як видно з таблиці 1.2, попри складні обставини, пов'язані зі збройною агресією, окремі інвестори продовжують вкладати кошти в українські підприємства, що свідчить про наявність потенціалу для подальшого економічного розвитку. Проте, для забезпечення зростання обсягів таких інвестицій, надзвичайно важливо створити стабільне та передбачуване інвестиційне середовище як у воєнний час, так і під час повоєнної відбудови.

У таблиці 1.3 представлено ключові заходи, спрямовані на формування сприятливого інвестиційного клімату.

З огляду на майбутнє економічне зростання України, Указом Президента від 21.04.2022 було утворено Національну раду з відновлення України від наслідків війни. Основним завданням цього органу є розробка стратегії повоєнного економічного відновлення, в основі якої лежить

модернізація економіки через інноваційний розвиток. Такий підхід має на меті не лише відновлення зруйнованих підприємств, а й стимулювання нових інвестиційних проєктів, здатних забезпечити конкурентоспроможність українського бізнесу на міжнародному рівні [6].

Таблиця 1.2 – Інвестиційні проєкти, які реалізуються під час військових дій [6]

Інвестор	Обсяг інвестицій	Об'єкт інвестування	Очікуваний результат
Інвестфонд за підтримки ЄБРР	20 млн доларів США	Спорудження сучасного заводу з переробки сої, розширення потужностей із виробництва кормових добавок і впровадження нових ліній фасування кормів.	Розширення виробництва, створення нових робочих місць, зростання асортименту продукції з високою доданою вартістю, а також вихід на нові ринки збуту.
Український інвестиційний банк	20 млн доларів США	Модернізація та розширення лікарні в межах медичної мережі.	Створення близько 1000 нових робочих місць, збільшення кількості пацієнтів, які отримують медичну допомогу, до 50% щороку.
Іноземний інвестиційний фонд	30 млн євро	Зведення сучасного елеватора на півдні України з потужністю зберігання понад 100 тис. тонн зерна.	Підвищення експортного потенціалу, зміцнення глобальної продовольчої безпеки, стимулювання регіонального ринку праці й забезпечення сталого економічного розвитку.

Водночас, інноваційна політика повинна формуватися з урахуванням національної специфіки, а не ґрунтуватися виключно на запозиченому досвіді. Хоча міжнародні приклади, зокрема повоєнна реконструкція Німеччини та Японії, демонструють високу ефективність модернізаційних підходів, слід адаптувати ці моделі до українських реалій [6].

У цьому контексті доцільно звернутися до досвіду країн Східної Азії. Згідно з дослідженням С.В. Сіденка, стійкий економічний розвиток після війни можливий за наявності п'яти ключових чинників: технічного прогресу, інноваційного мислення, глибоких економічних знань, політичної волі до впровадження реформ і відкритості до міжнародного досвіду [17].

Таблиця 1.3 – Основні складові державних заходів, що націлені на підвищення інвестиційного попиту [6]

Ключовий фактор	Сутність заходу
Безпека	Забезпечення захисту інвесторів, їхнього майна та працівників за допомогою систем моніторингу безпекової ситуації.
Гарантії	Надання додаткових гарантій для інвесторів через домовленості з міжнародними організаціями.
Законодавче забезпечення	Встановлення прозорих і чітких правил інвестування на рівні законодавства з метою підвищення довіри до інвестиційного середовища України.
Захист прав власності	Запровадження реальних антикорупційних механізмів і прозорих процедур для ефективного захисту прав інвесторів.
Фінансове стимулювання	Урядові програми підтримки інвесторів у вигляді пільг, доступних кредитів, субсидій. Прикладом можуть бути індустріальні парки.
Розвиток стратегічних галузей	Спрямування інвестицій у сектори з довгостроковими перспективами розвитку підвищує їхню привабливість.
Популяризація інвестицій	Організація інформаційних кампаній, інвестиційних форумів і платформ для просування інноваційних проєктів за кордоном.
Міжнародне партнерство	Розвиток міждержавних зв'язків та участь у глобальних партнерських мережах для покращення інвестиційного клімату.
Адаптивність до змін	Швидке реагування на зміни умов, пов'язаних із війною, зокрема у сфері логістики, виробництва та ланцюгів постачання.
Страховання інвестицій	Формування механізмів страхового захисту від ризиків, зокрема воєнних, сприятиме зростанню довіри інвесторів.
Співінвестування	Участь транснаціональних компаній у спільних інвестиційних проєктах підвищує масштаб та стабільність капіталовкладень.

Таким чином, інвестиції в підприємства, що впроваджують інновації, здатні стати рушієм стійкого економічного зростання. Розробка та впровадження нових рішень можуть оживити навіть ті бізнес-напрями, які раніше здавалися безперспективними. Інноваційні інвестиційні проєкти сприяють залученню нових партнерів, розширенню ринку та підвищенню конкурентоспроможності. Серед ключових ознак інноваційного підходу можна виділити: креативність, ефективність, прибутковість, стратегічну спрямованість, практичну реалізованість та чітко визначену вартість [13].

Інноваційно орієнтовані підприємства є одними з найбільш перспективних об'єктів для інвестицій. Як зазначають Антипенко Н.В. та Турова Л.Л., саме такі підприємства прагнуть законно розвиватися, підвищувати свій потенціал і раціонально використовувати наявні ресурси.

Структура потенціалу інноваційно орієнтованого підприємства, за оцінками авторів, складається з 60% основних засобів, 25% – кадрового ресурсу та 15% – оборотних фондів та інформаційної бази [1]. Це свідчить про вагомую роль професійного персоналу у досягненні стратегічних цілей підприємства, що також важливо для інвесторів.

Особливу інвестиційну привабливість демонструє сегмент малого та середнього підприємництва (МСП), який в Україні охоплює 99,98% усіх зареєстрованих компаній. Ще у 2021 році на частку МСП припадало близько 60% ВВП, 40% податкових надходжень та 82% загальної кількості зайнятого населення. До початку повномасштабної війни в Україні було зареєстровано 370 834 підприємства, з яких лише 610 – великі. У період війни саме МСП продовжили функціонувати, адаптувались до умов, зокрема через релокацію виробничих потужностей, і зберегли фундаментальні позиції в економіці [6].

МСП відіграють ключову роль у зменшенні регіональних економічних диспропорцій, оскільки їхня діяльність здебільшого розгортається у невеликих містах і селах. Це сприяє зростанню податкових надходжень і розвитку локальної інфраструктури, що робить малий і середній бізнес активним учасником інноваційних процесів. У результаті саме цей сегмент може стати основою для формування інноваційно-інвестиційного простору в Україні [7].

З метою стимулювання інвестицій у регіональні МСП, державою розроблено низку підтримуючих механізмів (рисунок 1.2).

Зокрема, перспективним інструментом розвитку інноваційних підприємств виступають індустріальні парки. Хоча Закон України «Про індустріальні парки» був прийнятий ще у 2012 р., саме в умовах післявоєнного відновлення він може стати рушієм регіонального економічного розвитку. Закон передбачає чіткі правила створення та функціонування індустріальних парків, що формує стабільне інвестиційне середовище на місцевому рівні [15].



Рисунок 1.2 – Державні інвестиційні стимули [6]

Функціонування індустріальних парків здатне забезпечити нові можливості для децентралізації, нарощення фінансового потенціалу громад, зростання зайнятості та формування сучасної ринкової інфраструктури. Як один із головних драйверів промислового виробництва, індустріальні парки стають важливими платформами для залучення як внутрішніх, так і зовнішніх інвесторів. У час гострої нестачі капіталу саме розвиток таких інструментів є необхідним кроком на шляху до сталого економічного зростання України [6].

Інвестиції в підприємство мають сенс лише за умови їх спрямування на інноваційні рішення. Вкладання коштів у застарілі технології не забезпечує зростання, а навпаки – призводить до гальмування бізнес-процесів, виробництва неконкурентоспроможної продукції та втрати позицій на ринку. Ефективна інвестиційна політика повинна передбачати інтеграцію інновацій у всі ключові напрямки діяльності підприємства, що дозволяє не лише задовольнити наявний попит, а й формувати нові ринкові ніші [6].

Сучасне підприємство має орієнтуватися на розробку та впровадження перспективних інновацій за рахунок залучення стабільного інвестиційного капіталу. Джерелами такого фінансування можуть виступати як власні кошти підприємства, так і зовнішні інвестори, зокрема міжнародні інвестиційні фонди та стратегічні партнери [4].

В умовах зниженого фінансового потенціалу країни, спричиненого тривалими військовими діями, роль приватного та іноземного капіталу в інноваційному розвитку бізнесу суттєво зростає. Підприємства, які демонструють високу гнучкість, конкурентоспроможність і здатність генерувати нові рішення, стають більш привабливими для інвесторів. Особливу увагу слід приділяти інвестиціям у цифрову трансформацію, яка довела свою ефективність навіть в умовах воєнного часу – зокрема, це підтверджується прикладами українських ІТ-компаній.

Інвестиції у цифрові інновації дозволяють [19]:

- оптимізувати бізнес- і виробничі процеси завдяки автоматизації та підвищенню продуктивності;
- інтегрувати цифровий досвід підприємства у міжнародні бізнес-мережі;
- покращити якість комунікації з клієнтами та розширити доступні канали взаємодії;
- адаптувати продукцію до вимог цільових аудиторій і прогнозувати поведінку споживачів за допомогою штучного інтелекту;
- забезпечити стабільність логістичних ланцюгів завдяки використанню цифрових платформ для спільного планування, виробництва, маркетингу та дистрибуції.

Одним із важливих чинників активізації інноваційної діяльності в Україні є поширення концепції Індустрії 4.0, яка передбачає цифровізацію виробництва та впровадження новітніх технологій. У 2021 році Кабінет Міністрів України затвердив постанову № 750 «Про сприяння впровадженню технологічного підходу «Індустрія 4.0» в Україні», що стало офіційним

кроком на підтримку цифрових трансформацій в реальному секторі економіки. Для підприємств, які спеціалізуються на виробництві такелажної та вантажопідйомної продукції, ця постанова створює передумови для модернізації обладнання, автоматизації виробничих процесів, а також налагодження ефективної взаємодії з бізнес-партнерами на внутрішньому і зовнішньому ринках [25].

Обраний державою вектор розвитку сприяє координації інноваційно орієнтованих підприємств, у тому числі й у сфері важкого машинобудування. Серед цілей – надання консультацій, розвиток смарт-спеціалізації регіонів, створення інформаційних хабів для обміну технологічним досвідом, а також підтримка впровадження інновацій у виробничі системи. Це надзвичайно актуально для підприємств, які працюють у сфері виробництва такелажу, адже сучасні вимоги до безпеки, точності та міцності продукції зумовлюють потребу в інноваційних технологіях та обладнанні [6].

Попри воєнні ризики, що знижують загальну інвестиційну привабливість країни, цифровізація виробництва залишається одним із найперспективніших напрямів для залучення іноземного капіталу. Саме в умовах Індустрії 4.0 підприємства можуть підвищити конкурентоспроможність за рахунок інтеграції цифрових рішень у такі процеси як розробка, тестування, виробництво та логістика продукції. Важливим є те, що цифрові технології дозволяють оптимізувати витрати, скоротити час на розробку нових виробів, а також підвищити рівень технічної безпеки готової продукції [13].

Згідно з дослідженням Гавронського А. О., прогноз зміни частки цифрової економіки у ВВП України свідчить про її стрімке зростання до 2030 року. Це створює сприятливе середовище для інвестицій у підприємства, що працюють у сфері інженерного виробництва та виготовлення вантажопідйомного обладнання, яке має високий попит як на внутрішньому ринку, так і за кордоном [3].

Підбиваючи підсумки до першого теоретичного розділу, відмітимо, що

активізація інвестиційної діяльності підприємств значною мірою залежить від рівня розвитку, структури та ефективності використання їх інвестиційного потенціалу. Саме він визначає інвестиційні можливості підприємств і, відповідно, впливає на загальну інвестиційну спроможність країни. Ефективне управління інвестиційним потенціалом підприємств є одним із ключових чинників забезпечення соціально-економічного розвитку, реалізації технологічних трансформацій, впровадження інновацій та досягнення стійкого економічного зростання.

Інвестиції в підприємства з виробництва такелажної та вантажопідйомної продукції повинні розглядатися як важлива складова економічного розвитку України. Такі підприємства мають значний потенціал до інноваційного оновлення, що включає впровадження автоматизованих виробничих ліній, цифрових систем управління якістю, розширення партнерських зв'язків із міжнародними компаніями. Державна політика в напрямку стимулювання Індустрії 4.0 сприяє формуванню сприятливого інвестиційного середовища, зокрема через підтримку технологічних ініціатив та стартапів, орієнтованих на промисловий сектор. Саме завдяки інвестиціям такі підприємства здатні інтегруватися у глобальні виробничі ланцюги, забезпечити сталість свого розвитку та відповідати високим стандартам якості і безпеки.




2 АНАЛІЗ ОСОБЛИВОСТЕЙ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «К.М.К.»

2.1 Загальна характеристика діяльності ТОВ «К.М.К.»







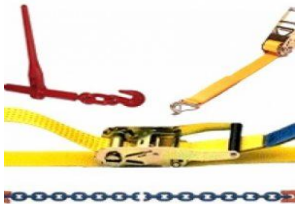

ТОВ «К.М.К.» розташоване за адресою: м. Дніпро, вул. Дніпросталівська, зареєстроване 05.11.1996. Основними видами діяльності є 28.22 Виробництво підйимального та вантажно-розвантажувального устаткування, 25.11 Виробництво будівельних металевих конструкцій і частин конструкцій, 25.62 Механічне оброблення металевих виробів [12]. Основними перевагами підприємства є наявність власного відділу проектування такелажної і вантажопідйомної продукції та повного циклу виробництва.

Підприємство є відомим виробником такелажної і вантажопідйомної продукції в Східній Європі, який протягом багатьох років забезпечує підприємства України широким вибором продукції (таблиця 2.1) [12].

Таблиця 2.1 – Асортимент продукції ТОВ «К.М.К.» [12]

Група	Фото	Група	Фото
1	2	3	4
Стропи вантажопідйомні 	Текстильні стрічкові стропи	Захоплення 	Захоплення струбцина
	Стропи канатні		Захоплення для листового металу
	Стропи ланцюгові G80		Захоплення для барабанів
	Стропи ланцюгові G100		Захоплення для бочок
Канати синтетичні 	Канат для Кросфіту	Захоплення для піддонів	
	Канат поліпропіленовий (швартовий)	Захоплення для рейок	

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4
	Канат поліамідний (капроновий)		Захоплення для рулонів Захвати магнітні
<p>Такелаж</p> 	Затискачі для канатів	<p>Шнури</p> 	Шнур плетений кордовий – анідний
	Ланки вантажопідійомні		Шнур плетений поліамідний – капроновий
	Гаки вантажопідійомні		Шнур плетений поліпропіленовий
	Стрічка	Сталеві канати	Канати нержавіючі
Скоби такелажні		Канати вантажопідійомні без покриття	
Талрепи		Канати сталеві оцинковані	
Точки кріплення		Троси сталеві в ПВХ покритті	
<p>Механізми для підйому вантажів</p> 	Блоки монтажні	<p>Устаткування для складу</p> 	Роликові системи
	Домкрати		Гідравлічні столи
	Лебідки ручні		Візки гідравлічні (Рокли)
	Лебідки електричні	Штабелери гідравлічні	
	Монтажно-тягові механізми	<p>Карабіни та сполучні елементи</p> 	Пояси монтажні безлямкові
	Талі ланцюгові портативні		Пояси страхувальні лямкові
Талі ланцюгові ручні	Страхувальні стропи		
Талі ланцюгові важільні	Страхувальні пристрої		
Талі електричні			
<p>Засоби кріплення та буксирування</p> 	Стяжні пристрої для ланцюгів	<p>Траверси</p> 	Траверси лінійні
	Крепільний ланцюг		Траверси просторові

Кінець таблиці 2.1

1	2	3	4
	Комплектуючі для стяжних ременів	Ланцюги 	Ланцюги загального призначення
	Ремені буксирувальні стрічкові	Ремені кріплення автомобілів	Ремені стяжні кільцеві
	Ремені стяжні з гаками	Засоби для евакуації автомобілів	Троси буксирувальні сталеві

ТОВ «К.М.К.» керується у своїй діяльності чинним законодавством України, статутом, а також рішеннями засновників.

Гарантія. Вся продукція, представлена в інтернет-магазині kmk.biz.ua, є сертифікованою та супроводжується офіційною гарантією. Термін гарантії на товари визначається українськими та європейськими стандартами, згідно з якими були вироблені вироби, а також вказується в характеристиках товару на сторінці товару. ТОВ «К.М.К.» надає три робочі дні з моменту відвантаження продукції на огляд та визначення у виробі заводського шлюбу. Що стосується виявлення такого, ТОВ «К.М.К.» зробить заміну товару у найкоротші терміни на аналогічний, сплативши у своїй Витрати транспортні витрати. У разі відсутності заводського шлюбу набирає чинності гарантійний термін, прописаний у паспорті на виріб. Датою відвантаження товару вважається дата виписки видаткової накладної товару [12].

Повернення товару. Товари, які були вироблені на замовлення клієнта, можуть бути повернені тільки у разі виявлення заводського шлюбу або невідповідності виробленого товару відповідно до розміщеної заявки. В інших випадках вироблений під «замовлення» товар, що відповідає замовленню клієнта і не має заводського шлюбу – поверненню не підлягає, і кошти за товар повернені не будуть. Якщо ж продукція є штучною і не вироблялася згідно з замовленням клієнта, її повернення чи обмін

здійснюється відповідно до закону «Про захист прав споживача» [12].

Організація менеджменту у ТОВ «К.М.К.» наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Організація менеджменту у ТОВ «К.М.К.»

Категорії менеджменту	Зміст
1	2
Місія	Задоволення потреб замовника у сучасній такелажній і вантажопідйомній продукції високої якості, створення конкурентоспроможного підприємства, що відповідає потребам ринку
Бачення	Створення підприємства європейського рівня, результатом роботи якого є задоволення потреб, вимог і очікувань замовника; задоволення інтересів суспільства, охорона навколишнього середовища; задоволеність трудового колективу, поліпшення умов праці та відпочинку; отримання прибутку для подальшого розвитку діяльності
Сильні сторони підприємства	Постійне освоєння нових видів продукції і впровадження новітніх технологій; взаємовигідні стосунки з замовниками та постачальниками; робота єдиною командою односторонців: керівників та спеціалістів з професіоналами-робітниками
Цінності	<p>1. Орієнтація на клієнта</p> <p>Завжди прагнемо знайти оптимальне технічне рішення для кожного замовника – навіть у складних ситуаціях шукаємо можливість, а не причину відмови.</p> <p>Активно працюємо над розвитком ключових сегментів клієнтів, адаптуючи продукцію під специфіку їхніх завдань і галузей.</p> <p>Розвиваємо довгострокове партнерство, засноване на надійності та гнучкості в постачанні такелажних і вантажопідйомних систем.</p> <p>2. Інновації та якість</p> <p>Щоб залишатися лідером у сфері такелажних рішень, постійно вдосконалюємо виробничі процеси, конструкції та технічні характеристики продукції.</p> <p>Заохочуємо новаторські підходи у конструюванні, матеріалознавстві та автоматизації виробництва – кожна ідея має шанс стати проривною.</p> <p>Віримо, що навіть найкраще обладнання можна зробити ще ефективнішим.</p> <p>Дотримуємося принципу: більше системності – менше помилок.</p> <p>Забезпечуємо стабільно високу якість продукції завдяки впровадженню стандартів і систематичному контролю характеристик на всіх етапах виготовлення.</p> <p>Балансуємо технічні, управлінські та людські ресурси для забезпечення цілісного розвитку підприємства.</p> <p>3. Взаємовідносини в команді та з партнерами</p> <p>Підтримуємо атмосферу відкритості, гнучкості та готовності адаптуватися до нових умов.</p> <p>Цінуємо командність і взаємозамінність – кожен фахівець знає, що працює на спільний результат.</p> <p>Віримо у відповідальність: помилку можна виправити разом, але зловживання довірою неприпустиме.</p>

Кінець таблиці 2.2

1	2
Цілі	Щорічне зростання виробництва не менше 25%; Вихід на зовнішні ринки Німеччини, Франції, Чехії; Отримати сертифікат якості; Щорічне зростання продуктивності на одного виробника понад 20%.
Діяльність	46.90 Неспеціалізована оптова торгівля Інші: 28.22 Виробництво підйимального та вантажно-розвантажувального устаткування 25.11 Виробництво будівельних металевих конструкцій і частин конструкцій 25.62 Механічне оброблення металевих виробів
Подальший розвиток	Задоволення потреб замовників в залежності від вимог ринку; постійне удосконалення системи управління якістю з використанням вітчизняного та європейського досвіду; удосконалення процесів виробництва; підтримання стабільного фінансового стану; удосконалення системи оплат і пільг для задоволення працівників підприємства
Напрями удосконалення	Аналіз діяльності підприємства у порівнянні з конкурентами та вимогами замовників; впровадження інформаційних технологій для удосконалення процесів; пошук нових технологій виробництва продукції; стимулювання колективу в результатах своєї праці; підвищення рівня професійної кваліфікації персоналу, постійне навчання

Статутний фонд ТОВ «К.М.К.» дорівнює 14000 тис. грн.

Організаційна структура ТОВ «К.М.К.» є лінійно-функціональна. Це найбільш розповсюджений у практиці діяльності організацій тип організаційної структури управління (ОСУ), представлений на рисунку 2.1, використовує комбінацію адміністративних (пов'язаний з прийняттям рішень) і функціональних задач, а також лінійних і функціональних зв'язків між рівнями управління. Лінійно-функціональна організаційна структура управління (ОСУ) передбачає диференціацію трудових функцій, за якої лінійні підрозділи формуються відповідно до завдань, що пов'язані з прийняттям управлінських рішень, тоді як функціональні підрозділи відповідають за консультування, інформаційне забезпечення, аналітичну діяльність і планування. Така структура передбачає поділ на служби та відділи згідно з функціональними напрямками, від ефективного виконання яких залежить досягнення цілей підприємства. Отже, вона включає як лінійні, так і функціональні складові.

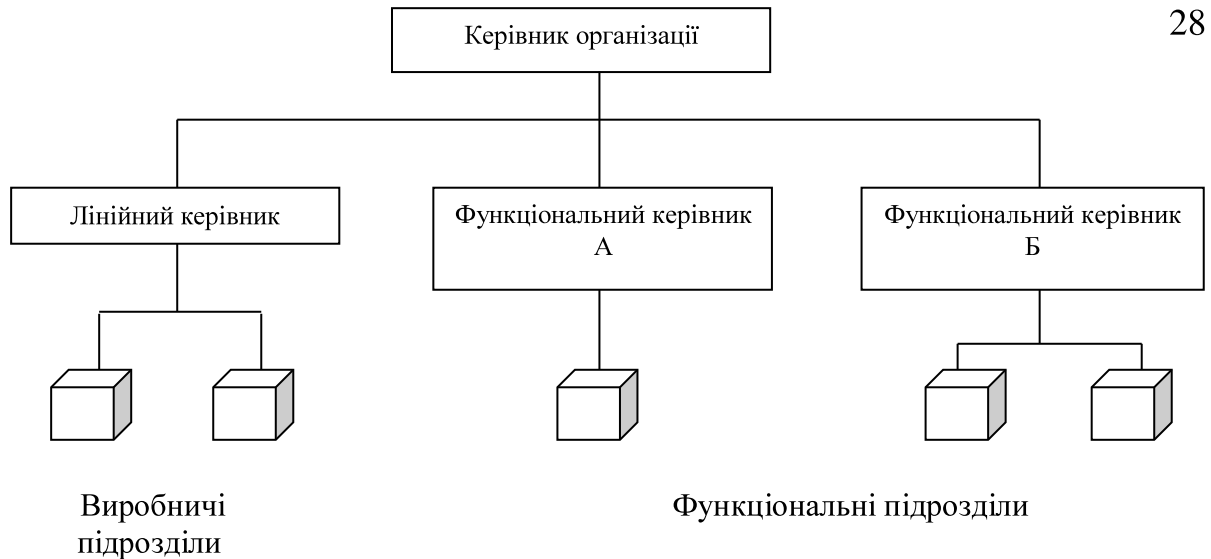


Рисунок 2.1 – Лінійно-функціональна ОСУ

Однією з ключових переваг лінійно-функціональної структури є її здатність підтримувати організаційний потенціал у межах виробничої реакції. У разі невеликих масштабів підприємства вона також здатна забезпечити адаптацію до конкурентного середовища. Цей тип структури притаманний, передусім, компаніям з вузькою спеціалізацією, що займаються виробництвом або реалізацією одного чи декількох видів продукції чи послуг.

Спочатку лінійно-функціональні ОСУ не орієнтувалися на інновації чи підприємницькі підходи, оскільки ці напрями суперечать традиційним виробничим і конкурентним реакціям. Проте, з метою часткової адаптації до змін у зовнішньому середовищі, було розроблено модифікації основної моделі цієї структури.

У межах такої структури управління зв'язки між керівниками та підлеглими (так званий скалярний ланцюг) будуються за принципом ієрархії: кожен працівник підпорядковується лише одному безпосередньому керівнику. Формально функціональні керівники не мають адміністративних повноважень над працівниками інших підрозділів, однак можуть здійснювати вплив на їхню діяльність у межах своїх функцій, а також керують персоналом своїх підрозділів. У цій структурі реалізується принцип функціональної спеціалізації та чіткого розподілу відповідальності. Штабна

ланка виступає єдиним рівнем загального керівництва підприємством, а відповідальність за ключові напрями – виробництво, маркетинг, науково-дослідні та дослідно-конструкторські розробки (НДПКР), фінансову діяльність – покладається на відповідних функціональних керівників.

2.2 Аналіз впливу факторів конкурентного середовища на діяльність ТОВ «К.М.К.»

Дослідження впливу зовнішнього середовища розпочнемо з PEST-аналізу, результати якого наведені у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3– Результати PEST-аналізу підприємства

	Фактор впливу	Оцінка
Р (політичний)	Військова агресія рф проти України	0,35
	Державне регулювання конкуренції в галузі	0,3
	Зовнішня політика держави	0,25
	Податкова політика	0,15
Е (економічний)	Зростання купівельної спроможності	0,35
	Загальна характеристика економічної ситуації	0,3
	Значні темпи переміщення населення	-0,24
	Коливання валютних курсів	-0,1
S (соціальний)	Зростання реальних грошових доходів населення	0,30
	Кадровий дефіцит	-0,30
	Вивчення і застосування закордонного досвіду	0,30
	Використання ефективних методів управління	0,30
	Високий рівень смертності	-0,30
Т (технологічний)	Можливість використання конкурентами сучасних технологій виготовлення	-0,06
	Впровадження новітніх технологій	0,30
Результуючий вплив		2,2

Політичний фактор зовнішнього середовища вивчається, в першу чергу, для того, щоб мати розуміння про наміри органів державної влади відносно розвитку суспільства й про кошти, за допомогою яких держава припускає запроваджувати в життя свою політику. Аналіз економічного аспекту зовнішнього середовища дозволяє зрозуміти, як на рівні держави формуються й розподіляються економічні ресурси. Для більшості

підприємств це є найважливішою умовою їхньої ділової активності. Вивчення соціального компонента зовнішнього оточення спрямоване на те, щоб усвідомити й оцінити вплив на бізнес таких соціальних явищ, як ставлення людей до праці та якості життя, мобільність людей, активність споживачів та ін. Аналіз технологічного компонента дозволяє передбачати можливості, пов'язані з розвитком науки й техніки, вчасно перешикуватися на виробництво й реалізацію технологічно перспективного продукту, спрогнозувати момент відмови від використовуваної технології.

На рисунку 2.2 наведена пелюсткова діаграма результатів PEST-аналізу.

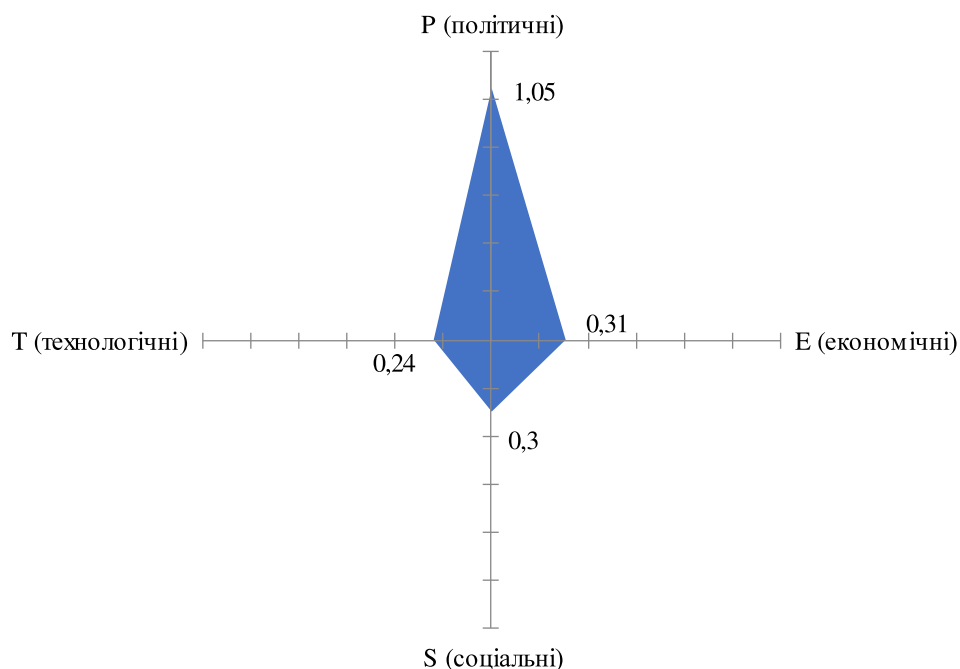


Рисунок 2.2 – Пелюсткова діаграма результатів PEST-аналізу факторів, що впливають на діяльність ТОВ «К.М.К.»

Проведений PEST-аналіз довів, що вплив факторів зовнішнього середовища на діяльність ТОВ «К.М.К.» є достатньо сильним саме з боку технологічних факторів.

На наступному етапі проведемо SWOT-аналіз діяльності ТОВ «К.М.К.» (таблиця 2.4). SWOT – це акронім слів Strong's (сили), Weaknesses (слабкості), Opportunities (сприятливі можливості) та Threats (погрози). Внутрішні сили

підприємства відображаються у S і W, а зовнішні – в O і T.

Таблиця 2.4 – Результати SWOT-аналіз діяльності ТОВ «К.М.К.»

Потенційні внутрішні сильні сторони (S)	Потенційні внутрішні слабкості (W)
Чітко проявлена компетентність	Не достатній рівень управління персоналом
Добре розуміння споживачів	Залежність від постачальників комплектуючих
Ринковий лідер	
Сформована стратегія	
Економія на масштабах, цінова перевага	
Великий досвід	
Швидка обробка заказів	
Репутація	
Високий контроль якості	
Потенційні зовнішні сприятливі можливості (O)	
Розширення діапазону можливих товарів	Активність конкурентів
Безпечне виробництво для навколишнього середовища(переробка й утилізація відходів)	Дефіцит деяких видів сировини
Модернізація промисловості	Втрата сформованих традицій
	Слабкість постачальників
	Зниження рівня життя населення
Підвищення експортного потенціалу	Покращення конкурентних переваг зі сторони конкурентів
	Нестабільна економічна та політична ситуація

Таким чином, проведений SWOT-аналіз діяльності ТОВ «К.М.К.» виявив помилки в стратегії управління персоналом, які можуть привести до погіршення репутації підприємства в цілому. Матриця SWOT-аналізу виявила сильні і слабкі сторони підприємства, можливості і погрози зовнішнього середовища, що дозволяє сформуванню інноваційні напрями діяльності підприємства. Відтак, найбільш прийнятними для ТОВ «К.М.К.» в даний час є стратегія концентрації зусиль на модернізації промисловості, управління персоналом та підвищення експортного потенціалу.

Отже, виробляючи стратегію подальшого розвитку, слід пам'ятати, що можливості і загрози можуть переходити в свою протилежність. Так, невикористана можливість може стати загрозою, якщо її використовує конкурент. Таким чином для ТОВ «К.М.К.» необхідна така стратегія, де

будуть збільшені внутрішні сили і зовнішні можливості підприємства, і де слід скоротити слабкі внутрішні сторони фірми і по можливості пом'якшити негативний вплив зовнішніх загроз.

На наступному етапі зосередимо увагу на впливі конкурентів на безпосередню діяльність ТОВ «К.М.К.» за допомогою експертною оцінки конкурентоспроможності за вирішальними факторами успіху (таблиця 2.5).

Таблиця 2.6 – Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «К.М.К.» за вирішальними факторами успіху

Вирішальні фактори успіху	Вага	Оцінка конкурентоспроможності					
		ТОВ «К.М.К.»		ТОВ «ФОРСТОР ІНДАСТРІ»		ТОВ «ДІАСОН»	
		Абсолютна	Зведена	Абсолютна	Зведена	Абсолютна	Зведена
1	2	3	4	5	6	7	8
Диференціація продукції відповідно до потреб споживача	0,09	8	0,72	2	0,18	2	0,18
Наявність досвіду роботи з передовими технологіями	0,09	8	0,72	4	0,36	4	0,36
Додаткові послуги (ступінь задоволення клієнта)	0,07	10	0,7	0,2	0,14	0,2	0,14
Вищі за середні технологічні та інноваційні навички основного персоналу	0,06	8	0,48	8	0,48	9	0,54
Високий стратегічний рівень	0,06	6	0,36	6	0,36	6	0,36
Високий рівень технологічності та якості продукції	0,10	9	0,9	7	0,7	7	0,7
Налагоджене партнерство з хорошими постачальниками	0,09	9	0,81	7	0,63	8	0,72
Широта асортименту і можливість вибору товарів	0,10	10	1	2	0,2	2	0,2
Діяльність за кордоном	0,04	8	0,32	2	0,08	2	0,08
Відповідність стандартам та вимогам	0,10	10	1	8	0,8	8	0,8

Кінець таблиці 2.5

1	2	3	4	5	6	7	8
Досвідчена в даній сфері діяльності і добре збалансована управлінська команда	0,05	6	0,3	2	0,1	2	0,1
Достатні фінансові ресурси	0,05	9	0,45	7	0,35	9	0,45
Імідж надійного партнера	0,10	8	0,8	6	0,6	6	0,6
Разом	1	8,56		4,98		5,23	

Кінець таблиці 2.6

Оцінивши конкурентоспроможність трьох основних конкурентів, можна зробити висновок, що ТОВ «К.М.К.» є конкурентоспроможним підприємством у порівнянні з ТОВ «ФОРСТОР ІНДАСТРІ» та ТОВ «ДІАСОН», що підтверджує рисунок 2.4. Досліджуване підприємство займає 68% ринку, що безперечно вказує його лідируючі позиції. За останні 6 років підприємство значно поповнило асортимент та якість виготовленої продукції, завдяки сучасним технологіям, розширило збут продукції та розпочинає експорт до країн Європи.

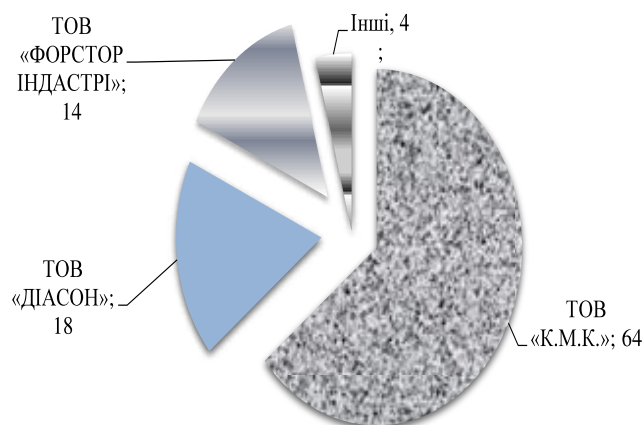


Рисунок 2.4 – Розподіл ринку між провідними виробниками підіймального та вантажно-розвантажувального устаткування

2.3 Аналіз економічних показників діяльності ТОВ «К.М.К.»

Економічні показники підприємства тісно пов'язані з організаційно технічним оснащенням підприємства, адже ефективність його діяльності залежить від використання оргтехніки, а також від організації маркетингового процесу просування товарів. Тому техніко-економічний аналіз називають внутрішньогосподарським.

При розрахунках використовується бухгалтерська звітність підприємств: Баланс підприємств (форма №1), Звіт про фінансові результати (форма №2) [21].

Нами буде проаналізовано показники, які є спільними для всіх господарюючих суб'єктів: вартість основних фондів; обігові кошти; середньооблікова чисельність працівників; річна продуктивність праці працівників; фондівдача основних фондів; коефіцієнт оборотності обігових коштів, показники рентабельності. Основні показники, які використано в рамках техніко-економічного аналізу діяльності ТОВ «К.М.К.», надано в таблиці 2.7.

Там же відображено їх умовні позначення, одиниці виміру та розрахунок значень абсолютних та відносних відхилень у порівнянні з попереднім звітним періодом.

Аналізуючи розрахунки, що наведені у таблиці 2.7, зробимо такі висновки: у 2024 р. відбулося зменшення виручки від реалізації продукції на -477 тис. грн., або на -10,36%, що забезпечено двома факторами: по-перше, зменшенням випуску продукції на -16,07%, що є відповідною реакцією на блекаути та обстріли інфраструктури; та, по-друге, підвищенням середньої ціни продукції на 6,80%. При цьому відбулося скорочення питомої собівартості продукції на -18,54% внаслідок суттєвого скорочення обсягів виробництва (-450 од.). Необхідно відмітити, що підприємство працює на орендованих потужностях, тому сума основних засобів є незначною, а їх вартість скоротилася на -22,34%.

Таблиця 2.7 – Економічні показники діяльності ТОВ «К.М.К.» у 2023–2024 рр.

Найменування показника	Ін-декс	Од. вим.	Значення за роками		Відхилення	
			2023	2024	абсо-лютне	темп росту, %
Виручка від реалізації	Вр	тис. грн.	4602,8	4125,8	-477,0	-10,36
Випуск продукції	N	од.	2800	2350	-450	-16,07
Середня ціна одиниці продукції	Спр	грн./ од.	1644	1756	112	6,80
Вартість основних виробничих фондів	Фос	тис. грн.	36,7	28,5	-8,2	-22,34
Обігові кошти	Фоб	тис. грн.	1159,0	1749,5	590,5	50,95
Середньооблікова чисельність працівників	q	чол.	34	30	-4	-11,76
Фонд зарплати усього	U	тис. грн.	7079	6530	-548	-7,75
Середня зарплата працівників	Зп	грн./ чол.	17350	18140	790	4,55
Собівартість реалізованої продукції	Sp	тис. грн.	3111,6	2896,9	-214,7	-6,90
Собівартість одиниці продукції	Спр	грн. / од.	1111	905	-206	-18,54
Чистий прибуток	P	тис. грн.	30,3	161,7	131,4	433,66
Продуктивність праці в натуральному виразі	Q	од./ чол.	82	78	-4	-4,88
Річна продуктивність праці в грошовому виразі	W	тис. грн. /чол.	135,38	137,53	2,15	1,59
Фондовіддача основних фондів	f	грн./ грн.	125,42	144,76	19,35	15,43
Коефіцієнт оборотності обігових коштів	Коб	разів	3,97	2,36	-1,61	-40,62
Витрати на гривню продукції	Z	грн./ грн.	0,67	0,70	0,03	3,86
Рентабельність підприємства	R	%	2,53	9,09	6,56	-
Рентабельність продукції	Rпр	%	0,66	3,92	3,26	-

Однак, відбулося збільшення фондівіддачі на 15,43%, тому у 2024 р. на кожну грн. вкладену у необоротні фонди приходиться 144,76 грн. виручки від реалізації, що на 19,35 грн. більше, ніж у 2023 р. У ТОВ «К.М.К.» у 2024 р. відбулося збільшення суми обігових коштів на 50,95% (за рахунок скорочення суми грошових коштів і збільшення суми дебіторської заборгованості), що є негативною тенденцією, оскільки під час військової

агресії рф на рахунках підприємства краще зберігати грошові кошти, аніж не сплачену дебіторську заборгованість. При цьому спостерігається скорочення коефіцієнту оборотності обігових коштів на -40,62%, що пояснюється скороченням виручки від реалізації. У 2024 р. чисельність працівників зменшилася на -4 чоловіка, що пояснюється зменшенням обсягів виробництва при збереженні ринку продажів. Керівництво дотримується політики підвищення заробітної плати в залежності від темпів інфляції, підвищення продуктивності та якості праці. Так заробітна плата працівників збільшилася на 4,55% при збільшенні річної продуктивності праці в грошовому виразі на 1,59%. Відтак за наведеним аналізом більшість показників поліпшилися у 2024 р. по зрівнянню з 2023 р., однак основним критерієм щодо оцінки ефективності, все ж такі залишається рентабельність. У 2024 р. спостерігається збільшення рентабельності підприємства на 6,56% та рентабельності продукції – на 3,26%. Не зважаючи на зростання, значення цих показників все ж залишається достатньо низьким, і у 2024 р. вони склали – 9,09% та 3,92% відповідно.

Таким чином метою подальшого аналізу буде встановлення основних факторів, що сприяли такому становищу.

Аналіз виручки від реалізації. За даними таблиці 2.7 сума виручки від реалізації у звітному році зменшилась на -477 тис. грн. Фактичний обсяг реалізації становив 4125,8 тис. грн. Обсяг реалізації продукції (Впр) визначається за формулою:

$$\text{Впр} = \text{N} * \text{Спр}, \quad (2.1)$$

де N – обсяг реалізації за звітний період у натуральному виразі,

Спр – середня ціна од. продукції за звітний період.

На зміну обсягу реалізації мають вплив зміни таких факторів (таблиця 2.8): кількість проданої продукції; середня ціна проданої продукції; вартість і ефективність використання основних фондів; вартість і ефективність

використання обігових коштів; кількість та продуктивність праці працівників ТОВ «К.М.К.».

Таблиця 2.8 – Розрахунок впливу факторів на виручку від реалізації ТОВ «К.М.К.», тис. грн.

Показники впливу факторів	Формули впливу та розрахунки	Абсолютні зміни
Зміни кількості проданої продукції	$\Delta BN = \Delta N * C_{\text{прб}} = -450 * 1644$	-739,7
Зміни середньої ціни одного кг	$\Delta BC_{\text{пр}} = \Delta C_{\text{пр}} * N_a = 112 * 2350$	262,7
Вплив зміни вартості і ефективності використання основних фондів $B = F_{\text{ос}} * f$		
Зміни вартості основних фондів	$\Delta B_{f_{\text{ос}}} = \Delta F_{\text{ос}} * f_{\text{б}} = -8,2 * 125,42$	-1028,4
Зміни фондівдачі основних фондів	$\Delta B_f = \Delta f * F_{\text{оса}} = 19,35 * 28,5$	551,4
Вплив зміни вартості і ефективності використання оборотних коштів $B = F_{\text{об}} * K_{\text{об}}$		
Зміни вартості оборотних коштів	$\Delta B_{p_{f_{\text{об}}}} = \Delta F_{\text{об}} * K_{\text{обб}} = 590,5 * 3,97$	2345,1
Зміни коефіцієнта оборотності оборотних коштів	$\Delta B_{p_{K_{\text{об}}}} = \Delta K_{\text{об}} * F_{\text{оба}} = -1,61 * 1749,5$	-2822,1
Вплив кількості і продуктивності праці персоналу $B_{\text{пр}} = W * q$		
Зміни чисельності працівників підприємства	$\Delta B_{p_q} = \Delta q * W_{\text{б}} = -4 * 135,38$	-541,5
Зміни продуктивності праці працівників	$\Delta B_{p_W} = \Delta W * q_a = 2,15 * 30$	64,5
Сума впливу за кожною групою факторів		-477,0

Отже, показник обсягу виручки від реалізації зменшився на -477 тис. грн. за рахунок зміни кількості проданої продукції на -739,7 тис. грн. і середньої ціни одиниці продукції на 262,7 тис. грн. Негативно вплинули на зміну виручки від реалізації скорочення вартості необоротних активів (-1028,4 тис. грн.), коефіцієнту оборотності (-2822,1 тис. грн.) та чисельності працівників (-541,5 тис. грн.). Позитивними факторами є збільшення фондівдачі основних фондів (551,4 тис. грн.), вартості оборотних коштів (2345,1 тис. грн.), продуктивності праці працівників (64,5 тис. грн.),

Розглянемо вплив на результативну ознаку (виручку від реалізації) ефективність використання основних фондів, обігових коштів і трудового потенціалу.

Аналіз використання основних фондів. Необоротні активи, найчастіше, займають основну питому вагу в загальній сумі основного капіталу виробничого підприємства. Від їх кількості, вартості, технічного рівня і ефективності використання, як правило, залежать кінцеві результати діяльності підприємства: виручка від реалізації, собівартість, прибуток, рентабельність, фінансова стійкість. Середньорічна вартість основних засобів ТОВ «К.М.К.» зменшилась у 2024 р. до 28,5 тис. грн. (абсолютне відхилення – -8,2 тис. грн.). Одним з найрозповсюдженіших показників використання основних фондів є фондівіддача (f), яка визначається за (2.2):

$$f = V_p / F_{oc}, \quad (2.2)$$

де F_{oc} – середня вартість основних фондів за звітний період, грн.

За даними таблиці 2.7 фондівіддача зросла і склала 144,76 грн./грн. Для підприємства це позитивна тенденція, тобто у процесі діяльності присутня економія капітальних вкладень в основні засоби. Розрахунок факторів впливу на фондівіддачу приведені в таблиці 2.9.

В основному показник змінився за рахунок зміни вартості основних фондів на 36,08 грн./грн. При цьому ця зміна обсягів виручки від реалізації обумовлено, в першу чергу, зменшенням кількості виробленої продукції – -25,96 грн./грн. та ростом середньої ціни продукції – 9,22 грн./грн.

Аналіз використання обігових коштів. Фінансові ресурси підприємства характеризуються особливою увагою щодо їх формування та використання, тому потребують докладнішої оцінки та аналізу. За даними таблиці 2.7 вартість обігових коштів ТОВ «К.М.К.» у 2024 р. збільшилась на 590,5 тис. грн.

В рамках завдання факторного аналізу розраховано один з показників ефективності використання обігових коштів – коефіцієнт оборотності. У таблиці 2.10 наведено розрахунок факторів впливу на оборотність коштів.

Таблиця 2.9 – Розрахунок впливу факторів на показник фондівдачі у ТОВ «К.М.К.», грн. / грн.

Показники зміни факторів	Формули впливу та розрахунки	Абсолютні зміни
Зміни вартості основних фондів	$\Delta f_{Foc} = V_{рб}/F_{oca} - f_{б}$ $\Delta f_{Foc} = 4602,8/28,5-125,42$	36,08
Зміни обсягу реалізації	$\Delta f_{Vp} = \Delta V_{p}/F_{oca} = -477/28,5$	-16,74
Сума впливу		19,35
Зміни факторів впливу на обсяг реалізації $f = (N * C_{пр}) / F_{oc}$		
Зміни кількості проданої продукції	$\Delta f_N = \Delta N * C_{прб}/F_{oca}$ $\Delta f_N = -450 * 1644/28,5$	-25,96
Зміни середньої ціни одного кг	$\Delta f_{C_{пр}} = N_a * \Delta C_{пр}/F_{oca}$ $\Delta f_{C_{пр}} = 2350 * 112/28,5$	9,22
Сума впливу		-16,74

Таблиця 2.10 – Розрахунок впливу факторів на оборотність коштів у ТОВ «К.М.К.», разів

Показники впливу факторів	Формули впливу та розрахунки	Абсолютні зміни
Зміни вартості обігових коштів	$\Delta K_{обF_{об}} = V_{рб}/F_{оба} - K_{обб}$ $\Delta K_{обF_{об}} = 4602,8/1749,5 - 3,97$	-1,34
Зміни виручки від реалізації	$\Delta K_{обV_{р}} = \Delta V_{р}/F_{оба} = -477/1749,5$	-0,27
Сума впливу		-1,61
Зміни виручки від реалізації $K_{об} = (N * C_{пр}) / F_{об}$		
Зміни кількості проданої продукції	$\Delta K_{обN} = \Delta N * C_{прб}/F_{оба}$ $\Delta K_{обN} = -450 * 1644/1749,5$	-0,42
Зміни середньої ціни кг	$\Delta K_{обC_{пр}} = N_a * \Delta C_{пр}/F_{оба}$ $\Delta K_{обC_{пр}} = 2350 * 112/1749,5$	0,15
Сума впливу		-0,27

Коефіцієнт оборотності ($K_{об}$) визначається за формулою:

$$K_{об} = V_{р} / F_{об}, \quad (2.3)$$

де $F_{об}$ – вартість оборотних коштів за звітний період, грн.

У звітному періоді показник коефіцієнту оборотності обігових коштів зменшився на -1,61 обороту (див. таблицю 2.7), та взагалі залишається нижче середнього припустимого рівня (рекомендоване значення коефіцієнту

оборотності складає більше 3–6 обороти). Негативний вплив спричинила зміна вартості оборотних коштів (-1,34 обороту), виручки від реалізації (-0,27 обороту). Основним фактором щодо зменшення виручки від реалізації було зменшення кількості проданої продукції (-0,42 обороту), на другому місці – підвищення ціни продукції (0,15 обороту).

Аналіз продуктивності праці працівників. Достатня забезпеченість підприємства трудовими ресурсами, їх раціональне використання, високий рівень продуктивності праці мають велике значення для збільшення обсягів виробництва продукції і підвищення його ефективності. Зокрема, від забезпеченості ТОВ «К.М.К.» трудовими ресурсами і ефективності їх використання залежать обсяги і своєчасність виконання усіх завдань, ефективність використання машин, обладнання, механізмів і, як результат обсягів виробництва продукції, її собівартість, прибуток і ряд інших економічних показників.

Показником ефективності використання трудових ресурсів є продуктивність праці (W), яка визначається за формулою:

$$W = Vp/q, \quad (2.4)$$

де q – середньорічна чисельність працівників, чоловік.

Визначення і розрахунок факторів впливу на показник продуктивності праці підприємства відображено у таблиці 2.11.

За даними таблиці 2.11 у звітному 2024 р. продуктивність праці в грошовому виразі усіх працівників ТОВ «К.М.К.» збільшилась на 2,15 тис. грн./чол. Зміна відбулася за рахунок зменшення виручки від реалізації (-15 тис. грн./чол.) та скорочення чисельності працівників (-12,85 тис. грн. / чол.). Вагомими були впливи кількості продукції, що продається і зростання ціни – -8,77 та 6,23 тис. грн./чол. відповідно.

Аналіз рентабельності підприємства. Показник рентабельності характеризує діяльність підприємства в цілому. Він більш повно, ніж

прибуток, відображає результат господарювання. Розрахунки показника рентабельності використовують при зрівнянні ефективності діяльності підприємств різних галузей, з різними обсягами валюти балансу. Аналіз рентабельності виконано методом ланцюгових підстановок з урахуванням змін факторів, розрахунок і суми впливу наведено у таблиці 2.12.

Таблиця 2.11 – Розрахунок впливу факторів на показник продуктивності праці у ТОВ «К.М.К.», тис. грн. / чол.

Показники впливу факторів	Формули впливу та розрахунки	Абсолютні зміни
Зміни продуктивності праці $W=Vp/q$		
Зміна чисельності працівників	$\Delta W_{qp}=Vp_{\delta}*(1/q_a-1/q_{\delta})$ $\Delta W_{qp}=4602,8*(1/30-1/34)$	-12,85
Зміна виручки від реалізації продукції	$\Delta W_{V}= \Delta Vp/q_a$ $\Delta W_{V}=-450/30$	-15,00
Сума впливу		2,15
Зміни виручки від реалізації $W= N*S_{pr} /q$		
Зміни кількості проданої продукції	$\Delta WN=\Delta N*S_{pr\delta}/q_a$ $\Delta WN=-450*1644/30$	-8,77
Зміни середньої ціни продукції	$\Delta W_{Cpr}=Na*\Delta C_{pr}/q_a$ $\Delta W_{Cpr}=2350*112/30$	6,23
Сума впливу		-15,00

Таблиця 2.12 – Розрахунок впливу факторів на показник рентабельності підприємства ТОВ «К.М.К.», %

Показники впливу факторів	Формули впливу та розрахунки	Сума впливу
Зміни рентабельності	$\Delta R= R_a-R_b$	6,56
Зміни чистого прибутку	$\Delta R_{Pp}= \Delta Pp/(Foc_a+Fob_a)$ $\Delta R_{Pp}=131,4/(28,5+1749,5)$	7,39
Зміни вартості основних фондів	$\Delta R_{Foc}=Pp_{\delta}/(Foc_a+Fob_{\delta}) - R_b$ $\Delta R_{Foc}=30,3/(28,5+1159)-2,53$	0,02
Зміни вартості обігових коштів	$\Delta R_{Fob}=Pp_{\delta}/(Foc_a+Fob_a) - Pp_{\delta}/(Foc_a+Fob_{\delta})$ $\Delta R_{Fob}=30,3/(28,5+1749,5)- 30,3/(28,5+1159)$	-0,85

В рамках аналізу техніко-економічних показників визначимо показник рентабельності підприємства (R), який знаходимо за формулою:

$$R=P/(Foc+Fob), \quad (2.5)$$

де Р – чистий прибуток, тис. грн.

Отже, показник рентабельності збільшився на 6,56% в основному (на 7,39%) через збільшення величини чистого прибутку. Зменшення вартості основних коштів призвело до незначного збільшення рентабельності на 0,02%. Негативно на рівень рентабельності вплинуло збільшення величини обігових коштів (-0,85%).

За результатами аналізу використання майнових та трудових ресурсів ТОВ «К.М.К.» можна зробити наступні висновки: показники ефективного використання ресурсів ТОВ «К.М.К.» скоротилися. Продуктивність праці персоналу ТОВ «К.М.К.» достатньо висока, кількість працівників теж достатня. При скороченні виробництва, підприємство дотримується політики збільшення заробітної плати; основні засоби у ТОВ «К.М.К.» орендує, вартість власних необоротних активів скорочується. Обігові кошти потребують докладнішого аналізу з погляду їх впливу на фінансовий стан ТОВ «К.М.К.»; позитивні результати використання ресурсів у порівнянні з рівнем витрат ТОВ «К.М.К.» все ж таки призводять до недостатнього рівня результативності діяльності. Проаналізовані показники використання майнових та трудових ресурсів належать до відносних показників ділової активності і характеризують ефективність управління ресурсами на підприємстві лише з боку його діяльності. Для відображення повного фінансово-економічного стану ТОВ «К.М.К.» необхідними є подальші дослідження та оцінка показників фінансової діяльності аналізованого об'єкта.

2.4 Аналіз фінансових показників діяльності ТОВ «К.М.К.»

Фінансовий стан торгівельного підприємства характеризується розміщенням та використанням коштів (активів) та джерелами їх формування (пасивів). З огляду специфіки діяльності торгівельного підприємства особливістю є забезпечення споживача якісною лікувально-профілактичною

косметикою, що спричиняє жорсткі вимоги до формування і структури власних коштів підприємства з метою контролювання його випуску продукції. Результати оцінки фінансового стану ТОВ «К.М.К.» повністю відповідають вимогам законодавства [11].

Управління доходами і витратами, рухом фінансових ресурсів неможливе без систематичного аналізу фінансового стану підприємства. Завданням фінансового аналізу ТОВ «К.М.К.» у рамках дипломної роботи є вивчення причин, що негативно чи позитивно позначаються на фінансовому стані, аналіз недоліків фінансової діяльності.

Основним інформаційним джерелом аналізу фінансового стану ТОВ «К.М.К.» є бухгалтерський баланс, склад активної і пасивної частини та фінансовий звіт [19].

Баланс ТОВ «К.М.К.» відображає фактичну інформацію про господарські операції, які здійснюються безпосередньо ТОВ «К.М.К.» як суб'єктом малого підприємства.

Для проведення аналізу вибрані окремі показники за статтями пасиву та активу, які відображено у таблиці 2.13.

Таблиця 2.13 – Вихідні дані для фінансового аналізу діяльності ТОВ «К.М.К.», тис. грн.

Показник	Індекс	Значення на кінець періоду		Відхилення	
		2023 рік	2024 рік	абсолютне	темп росту, %
1. Джерела власних та прівірняних до них коштів	KS	794,2	632,5	-161,7	-20,36
2. Валюта балансу	BP	1195,7	1778,0	582,3	48,70
3. Власні обігові кошти (чисті мобільні активи)	KSO	757,5	604,0	-153,5	-20,26
4. Основні засоби і інші необоротні активи	OS	36,7	28,5	-8,2	-22,34
5. Знос, нарахований на вартість основних засобів	NI	42,1	55,3	13,2	31,35
6. Первісна вартість основних засобів	POФ	78,8	83,8	5,0	6,35
7. Ліквідні активи	LA	1159,0	1749,5	590,5	50,95
8. Короткострокова кредиторська	KZ	401,5	1145,5	744,0	185,31

заборгованість					
9. Грошові кошти	DS	245,8	141,2	-104,6	-42,55
10. Сума товарно-матеріальних цінностей	TMZ	725,2	724,6	-0,6	-0,08
11. Сума дебіторської заборгованості	RD	188,0	883,7	695,7	370,05
12. Виручка від реалізації	Вр	4602,8	4125,8	-477,0	-10,36
13. Чистий прибуток	Пр	30,3	161,7	131,4	433,66
14. Довгострокові зобов'язання	DP	0,0	0,0	0,0	-

Фінансовий аналіз доводить, що у ТОВ «К.М.К.» є проблемні точки, чи «вузькі» місця, підприємство є фінансово нестабільним. Ключовими моментами є: по-перше, спостерігається збільшення короткострокової кредиторської заборгованості (на 744 тис. грн., або 185,31%). Підприємство у своїй діяльності не залучає короткострокові або довгострокові банківські кредити; по-друге, зменшення власних та прівняних до них коштів на -20,26% при наявності значної суми нерозподіленого прибутку; по-третє, збільшення валюти балансу (на 582,3%) при зменшенні виручки від реалізації (на -10,36%) та росту чистого прибутку (на 433,66%); збільшення суми ліквідних активів на 590,5 тис. грн. при зменшенні суми товарно-матеріальних цінностей (на -0,08%), зростання суми дебіторської заборгованості на 695,7 тис. грн. (на 370,05%).

Завданням подальшого аналізу фінансової діяльності ТОВ «К.М.К.» є пошук причин, що призвели до такої ситуації, та шляхів обґрунтування подальшого розвитку і збереження завойованих позицій.

Визначимо ступінь залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування (таблиця 2.14).

Розрахунки таблиці 2.14 свідчать про наступне. Зменшився коефіцієнт автономії на -46,44%, що свідчить про недостатність власних коштів у структурі балансу. Коефіцієнт маневреності збільшився на 0,12%. Зменшення відношення основного капіталу до власного складає -2,49%. Негативним фактором є збільшення коефіцієнту фінансової напруженості на 218,29% при збільшенні суми кредиторської заборгованості на 185,31% (таблиця 2.12).

Таблиця 2.14 – Розрахунок показників фінансової стабільності для ТОВ «К.М.К.»

Показник	Формула розрахунку	Значення на кінець періоду		Відхилення	
		2023 р.	2024 р.	абсолютне	темп росту, %
Коефіцієнт автономії	$KAB = KS/BP$	0,6642	0,3557	-0,3085	-46,44
Коефіцієнт маневреності	$KM = KSO/KS$	0,9538	0,9549	0,0012	0,12
Власні обігові засоби	$KSO = KS-OS$	757,5	604,0	-153,5	-20,26
Відношення основного капіталу до власного	$KOC = OS/KS$	0,0462	0,0451	-0,0012	-2,49
Відношення основного капіталу до підсумків балансу	$KOB = OS/BP$	0,0307	0,0160	-0,0147	-47,78
Відношення суми амортизації до первісної вартості основного капіталу	$GA = NI/POФ$	0,5343	0,6599	0,1256	23,52
Коефіцієнт фінансової напруженості	$KFN = KZ/BP$	0,0872	0,2776	0,1904	218,29

Оцінка ліквідності активів. Оцінка ліквідності балансу дозволяє визначити величину покриття зобов'язань підприємства його активами, строки трансформації яких в грошові кошти (ліквідності) відповідають строкам терміновості повернення залучених коштів.

Для визначення абсолютної ліквідності необхідно порівняти групи активів за ступенем зниження ліквідності (A1, A2, A3, A4) та групи пасивів за терміновістю повернення (П1, П2, П3, П4). Умови абсолютної ліквідності витримані, якщо співвідношення відповідає таким значенням [11]:

$$A1 \geq П1, A2 \geq П2, A3 \geq П3, A4 < П4 \quad (2.6)$$

Розрахунок показників ліквідності наведено у таблиці 2.15.

За результатами розрахунків видно, що ліквідність балансу ТОВ «К.М.К.» не повністю відповідає абсолютній і відповідно до формули 2.6 має наступні співвідношення груп активів та пасивів:

$$A1 > П1, A2 < П2, A3 > П3, A4 < П4.$$

Це пояснюється неправильно обраною фінансовою стратегією, яка

передбачає зростання рівня дебіторської заборгованості меншими темпами, ніж кредиторської ($A2 < П2$). Негативним фактором є тенденція до зменшення власних коштів у структурі балансу по зрівнянню з вартістю основних виробничих фондів ($A4 < П4$).

Таблиця 2.15 – Абсолютні показники ліквідності балансу ТОВ «К.М.К.», тис. грн.

Актив	31.12. 2023	31.12. 2024	Пасив	31.12. 2023	31.12. 2024	Платіжний надлишок (+) або нестача (-)	
						31.12. 2023	31.12. 2024
1. Найбільш ліквідні активи (A1)	245,8	141,2	1. Пасиви негайні (П1)	0	0	245,8	141,2
2. Активи, що швидко реалізуються (A2)	188,0	883,7	2. Пасиви короткострокові (П2)	401,5	1145,5	-213,5	-261,8
3. Активи, що реалізуються повністю (A3)	725,2	724,6	3. Пасиви довгострокові (П3)	0	0	725,2	724,6
4. Активи, що важко реалізуються (A4)	36,7	28,5	4. Пасиви постійні (П4)	794,2	632,5	-757,5	-604
Баланс	1195,7	1778,0	Баланс	1195,7	1778	0	0

Відтак, підтверджується наявність проблеми перегляду політики управління дебіторською заборгованістю при умовах стабільного зростаючого прибутку і абсолютної ліквідності.

Для оцінки відносних показників фінансового стану визначають коефіцієнти ліквідності, перелік і розрахунок яких наведено у таблиці 2.16.

За результатами розрахунків спостерігається недостатня кількість найбільш ліквідних активів для покриття короткострокової заборгованості у разі потреби. Коефіцієнт покриття характеризує загальну ліквідність, його значення зменшилося -47,09%, але перевищує рекомендоване значення – 1,0 [11], що є позитивним результатом для ТОВ «К.М.К.».

Таблиця 2.16 – Розрахунок коефіцієнтів ліквідності ТОВ «К.М.К.»

Показник	Формула розрахунку	Значення на кінець		Відхилення	
		2023 р.	2024 р.	абсолютне	темп росту, %
Коефіцієнт покриття грошовими коштами	$KP = LA / KZ$	2,887	1,527	-1,359	-47,09
дебіторською заборгованістю	$KPD = DS / LA$	0,212	0,081	-0,131	-61,94
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$KPZ = RD / LA$	0,162	0,505	0,343	211,40
	$KAL = DS / KZ$	0,612	0,123	-0,489	-79,87
Коефіцієнт залучення	$KPR = (KZ + DP) / РОФ$	5,095	13,669	8,574	168,28

Значення коефіцієнту абсолютної ліквідності зменшилось на -79,87% і вказує на відсутність систематичної роботи у напрямку забезпечення перетворення кредиторської заборгованості у грошові кошти. Результати аналізу свідчать про нестабільний фінансовий стан ТОВ «К.М.К.», спричинений недостатньою кількістю власних обігових коштів, що приводить до неможливості підприємства повністю покривати основну частину своїх зобов'язань своїми коштами для забезпечення безперебійної торгівлі.

Не менш важливе місце в управлінні фінансами підприємства належить показникам ділової активності, які також потребують систематичного аналізу.

Оцінка показників ділової активності. Аналіз ділової активності є важливим етапом оцінювання фінансового стану підприємства. Якісні характеристики ділової активності визначаються наявністю попиту та конкурентоспроможністю продукції, широтою ринків збуту, репутацією та іміджем підприємства серед клієнтів, які користуються його послугами. Кількісні показники поділяються на абсолютні та відносні, і деякі з них вже визначено при аналізі фінансових та техніко-економічних результатів діяльності ТОВ «К.М.К.».

До основних задач аналізу ділової активності відносяться визначення і оцінка тенденцій зміни показників ділової активності, дослідження впливу основних чинників і розрахунок величини їх конкретного впливу.

Вивчаючи порівняльну динаміку абсолютних показників ділової активності, оцінюють відповідність їх оптимальному співвідношенню, яке дістало назву «золоте правило економіки підприємництва» [11]. Оптимальність означає додержання певних випереджальних темпів зростання прибутку (Тп), виручки від реалізації послуг (Тв) та активів (Та) підприємства, порядок яких наведено у формулі 2.7:

$$T_p > T_v > T_a > 100\% \quad (2.7)$$

Динаміка абсолютних показників ділової активності ТОВ «К.М.К.» розраховано у таблиці 2.17.

Таблиця 2.17 – Абсолютні показники ділової активності ТОВ «К.М.К.»

Показник	Індекс	2023 р.	2024 р.	Відхилення	
				абсолютне	темپ росту, %
Чистий прибуток	Тп	30,3	161,7	131,4	533,66
Виручка від реалізації	Тв	4602,8	4125,8	-477	89,64
Величина активів	Та	1195,7	1778	582,3	148,70

У ТОВ «К.М.К.» не спостерігається відповідність темпів зростання щодо «золотого правила», співвідношення темпів зростання не виконується і згідно формули 2.7 має наступні результати:

$$T_p > T_a > 100\% > T_v$$

$$533,66\% > 148,70\% > 100\% > 89,64\%.$$

Темп приросту прибутку є вищим за темпи зростання виручки та активів. Обсяг прибутку підприємства збільшився на 533,66% і вище темпів зростання активів (148,70%). При цьому темпи зростання виручки від реалізації є негативними (89,64%), що свідчить про недостатній рівень рентабельності і підтверджується техніко-економічним аналізом ТОВ «К.М.К.».

Аналіз відносних показників ділової активності характеризує поточну

основну діяльність ТОВ «К.М.К.». Такі показники, як коефіцієнт оборотних активів, фондівдача та продуктивність праці персоналу вже визначено у попередніх розрахунках. Перелік та розрахунок інших показників наведено з врахуванням рекомендованих значень [11] у таблиці 2.18.

Таблиця 2.18 – Відносні показники ділової активності ТОВ «К.М.К.»

Показник	Формула розрахунку	Значення на кінець періоду		Абсол. відхилення	Рекомендов. знач.
		2023 р.	2024 р.		
Прибуток на 1 грн. реалізованої продукції	$Z = \text{Пр} / \text{Вр}$	0,007	0,039	0,033	> 0,20
Коефіцієнт ділової активності	$O = \text{Вр} / \text{ВР}$	3,849	2,320	-1,529	> 2,5
Коефіцієнт ефективності використання фінансових ресурсів	$R = \text{Пр} / \text{ВР}$	0,025	0,091	0,066	> 0,2
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	$\text{KORD} = \text{Вр} / \text{RD}$	24,48	4,67	-19,81	> 8
Тривалість обороту дебіторської заборгованості	$\text{TRD} = 360 / \text{KORD}$	15	77	62	< 45 днів
Коефіцієнт оборотності виробничих запасів	$\text{КОб} = \text{Вр} / \text{TMZ}$	6,35	5,69	-0,65	> 12
Тривалість обороту запасів	$\text{Tз} = 360 / \text{КОб}$	57	63	7	< 30 днів
Тривалість операційного циклу	$\text{То} = \text{TRD} + \text{Tз}$	71	140	69	< 75 днів
Тривалість обороту обігових коштів	$\text{ТоЗ} = 360 / \text{Коб}$	91	153	62	< 90 днів
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	$\text{КОВк} = \text{Вр} / \text{KS}$	5,80	6,52	0,73	> 8
Коефіцієнт використання власних коштів (стійкості економічного зростання)	$\text{Rк} = \text{Пр} / \text{KS}$	0,04	0,26	0,22	> 0,5

Визначимо значення коефіцієнтів ділової активності ТОВ «К.М.К.».

Збільшення показника прибутку на гривню реалізованої продукції на 0,033 призвело до незначного поліпшення фінансово-економічного стану ТОВ «К.М.К.», однак показник залишається нижче рекомендованого рівня (0,2). Аналогічна ситуація склалася із показником ефективності використання фінансових ресурсів, який хоча і збільшився на 0,066 у 2024 р., але є значно

нижче нормативного значення (0,2), що негативно характеризує активність підприємства у використанні фінансових ресурсів. Темпи зростання виручки від реалізації були нижчими за темпи росту валюти балансу, тому спостерігається зменшення коефіцієнту ділової активності на -1,529. Також відмітимо, що значення цього показника близьке до рекомендованого значення (2,5 грн./грн.). При зменшенні обсягу виручки від реалізації, відбулися зміни всіх показників оборотності. Так, коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості зменшився на -19,81 обертів, виробничих запасів зменшився на -0,65 обертів, а власного капіталу збільшився на 0,73 оберту.

Зменшення терміну оборотності складових обігових коштів призвело до збільшення тривалості операційного циклу на 69 дні, а усієї суми обігових коштів – на 62 дні. Особлива увага при аналізі ділової активності підприємства, аналітиками приділяється коефіцієнту стійкості економічного зростання, тому що він вказує на можливі темпи розвитку підприємства в середньому. За даними таблиці 2.18 цей коефіцієнт збільшився на 0,22 і підтверджує наявність перспективного росту ТОВ «К.М.К.». Ділова активність означає зусилля, які підприємство докладає для виходу на ринок продукції, праці, капіталу. З аналізу ділової активності ТОВ «К.М.К.» можна зробити висновок про наявність зусиль керівництва щодо формування стратегії підприємства та її в'язання з поточними цілями. Однак перед ТОВ «К.М.К.» виникає проблема, на яку необхідно спрямувати зусилля у подальшому – це розробка заходів щодо управління інвестиційною діяльністю для розширення виробничої діяльності.

Підбиваючи підсумки до аналітичного розділу кваліфікаційної роботи відмітимо, що ТОВ «К.М.К.» розташоване за адресою: м. Дніпро, вул. Дніпросталівська, зареєстроване 05.11.1996. Основними видами діяльності є 28.22 Виробництво підйимального та вантажно-розвантажувального устаткування, 25.11 Виробництво будівельних металевих конструкцій і частин конструкцій, 25.62 Механічне оброблення металевих виробів [19]. Основними перевагами підприємства є наявність власного відділу

проектування такелажної і вантажопідйомної продукції та повного циклу виробництва. ТОВ «К.М.К.» керується у своїй діяльності чинним законодавством України, статутом, а також рішеннями засновників.

Проведений PEST-аналіз довів, що вплив факторів зовнішнього середовища на діяльність ТОВ «К.М.К.» є достатньо сильним саме з боку технологічних факторів. проведений SWOT-аналіз діяльності ТОВ «К.М.К.» виявив помилки в стратегії управління персоналом, які можуть привести до погіршення репутації підприємства в цілому. Матриця SWOT-аналізу виявила сильні і слабкі сторони підприємства, можливості і погрози зовнішнього середовища, що дозволяє сформулювати інноваційні напрями діяльності підприємства. Відтак, найбільш прийнятними для ТОВ «К.М.К.» в даний час є стратегія концентрації зусиль на модернізації промисловості, управління персоналом та підвищення експортного потенціалу.

Оцінивши конкурентоспроможність трьох основних конкурентів, можна зробити висновок, що ТОВ «К.М.К.» є конкурентоспроможним підприємством у порівнянні з ТОВ «ФОРСТОР ІНДАСТРІ» та ТОВ «ДІАСОН», що підтверджує рисунок 2.4. Досліджуване підприємство займає 68% ринку, що безперечно вказує його лідируючі позиції. За останні 6 років підприємство значно поповнило асортимент та якість виготовленої продукції, завдяки сучасним технологіям, розширило збут продукції та розпочинає експорт до країн Європи.

3 ВПРОВАДЖЕННЯ ЗАХОДІВ ПІДВИЩЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ «К.М.К.»

3.1 Інвестиційні проєкти внутрішнього розвитку підприємства ТОВ «К.М.К.»

У міжнародній практиці розвиток підприємства зазвичай планується через спеціально оформлений бізнес-план, який виступає структурованим описом проєкту розширення або модернізації підприємства. Якщо реалізація передбачає залучення зовнішніх ресурсів, проєкт набуває статусу інвестиційного. Фактично, майже кожна нова ініціатива підприємства так чи інакше потребує додаткового фінансування. У загальному значенні проєкт – це формалізована пропозиція щодо змін у діяльності підприємства з метою досягнення певних стратегічних результатів.

У вітчизняній практиці поняття проєктів має давню історію, однак раніше основні напрями розвитку підприємств визначались централізовано – галузевими органами управління. У сучасних умовах господарювання підприємство самостійно відповідає за свій розвиток, а стратегічні й тактичні рішення ухвалюють власники та керівництво. Саме тому діяльність у сфері інвестиційного планування має бути чітко організованою й системною.

Першим кроком у цьому процесі є формування проєкту, або його ідентифікація. Керівництво аналізує поточний стан підприємства, зокрема ефективність використання виробничих фондів, і визначає пріоритетні напрями розвитку. У межах відповідного дослідження було зафіксовано скорочення активів компанії через виведення з експлуатації частини основних засобів виробництва.

На наступному етапі проєкт розробляється. Ідея, що виникла в результаті аналізу, допрацьовується до рівня, на якому можна прийняти зважене рішення щодо її реалізації. Це рішення може бути як позитивним,

так і негативним. У процесі розробки проєкту здійснюється його уточнення та деталізація з комерційної, технічної, фінансової, економічної та організаційної точок зору. Важливо забезпечити достовірність вхідних даних та вміння їх коректно інтерпретувати – саме це значною мірою визначає подальший успіх реалізації проєкту.

Після розробки відбувається етап експертизи. Перед запуском проєкту доцільно провести професійне оцінювання, особливо якщо проєкт фінансується за рахунок стратегічного інвестора — кредитного чи прямого. У такому разі інвестор часто залучає авторитетну консалтингову компанію для оцінки ризиків і доцільності вкладень. Якщо підприємство планує реалізацію проєкту за рахунок власних коштів, експертиза також необхідна – для перевірки коректності ключових рішень.

Фінальна стадія – це реалізація проєкту, яка охоплює втілення ідеї в практику до повного запуску проєкту. На цьому етапі здійснюється моніторинг виконання робіт, контроль з боку внутрішніх і зовнішніх наглядових органів, а також оцінка фінансових результатів. Ключовим завданням цієї фази є підтвердження здатності проєкту генерувати достатній грошовий потік для покриття інвестиційних витрат і забезпечення бажаного рівня доходу для інвесторів.

Оцінка результатів реалізації проєкту здійснюється як після його завершення, так і безпосередньо в процесі виконання. Основною метою цієї діяльності є отримання об'єктивного зворотного зв'язку між початковими цілями проєкту та фактичними результатами. Таке порівняння формує цінний практичний досвід для команди, яка розробляла проєкт, і дозволяє застосовувати набуті знання в майбутніх проєктах, підвищуючи ефективність управлінських рішень.

Практика інвестиційного аналізу дозволяє систематизувати наявний досвід і виокремити типові напрями проєктної діяльності, що поширені як у вітчизняній, так і в міжнародній практиці. Найпоширеніші типи інвестиційних проєктів зводяться до таких категорій: оновлення застарілого

обладнання як продовження поточної діяльності підприємства без зміни її масштабу. Такі проекти зазвичай не потребують тривалих процедур обґрунтування, окрім випадків, коли існує кілька технічних альтернатив, і потрібно обґрунтувати вибір найефективнішого рішення.

Модернізація обладнання з метою зниження виробничих витрат. Ідеться про заміну технічно справного, але морально застарілого обладнання на більш сучасне. Важливо провести ретельний аналіз доцільності такої заміни, оскільки технічна досконалість ще не гарантує економічної вигоди.

Розширення виробництва або вихід на нові ринки. Такі проекти потребують глибокого комерційного аналізу, який включає обґрунтування перспектив зростання обсягів збуту, визначення ринкової ніші та оцінку потенційного прибутку.

Запуск виробництва нових видів продукції. Цей тип проектів передбачає стратегічні зміни у профілі діяльності підприємства. Помилки на будь-якому з етапів розробки можуть мати серйозні наслідки, тому аналіз має охоплювати всі аспекти – від ринку збуту до виробничої логістики.

Проекти з екологічним компонентом. В умовах підвищених вимог до екологічної відповідальності підприємств особливої уваги потребують проекти, пов'язані з потенційним впливом на довкілля. Важливо проаналізувати альтернативи щодо обладнання: або інвестувати в дорожчі, але екологічно безпечні технології, або обрати менш витратні рішення з вищими поточними екологічними витратами.

Інші види проектів, пов'язані з підтримкою операційної діяльності. До цієї категорії належать, зокрема, будівництво нових адміністративних приміщень, оновлення автопарку або поповнення обігових коштів.

У світлі наведених типових підходів варто визначити пріоритетні заходи, які доцільно впровадити на ТОВ «К.М.К.» з урахуванням специфіки функціонування підприємства та його поточних потреб. Це дозволить не лише забезпечити стабільність виробничих процесів, а й створити основу для стійкого розвитку й конкурентних переваг на ринку вантажопідйомного

обладнання.

3.2 Впровадження інвестиційного проєкту у ТОВ «К.М.К.» та оцінка ефективності запропонованих заходів

Сформуємо інвестиційні заходи щодо засвоєння нових технологічних процесів, технічного переозброєння, модернізації обладнання, збільшення обсягів виробництва і розширення ринків збуту ТОВ «К.М.К.» та впровадимо ці заходи у діяльність підприємства, що дозволить розширити ринок збуту та збільшити виручку від реалізації на 27,3% протягом року.

У таблиці 3.1 наведений перелік заходів, інвестиції, які потрібні для реалізації, прогнозована виручка від реалізації та показники ефективності інвестиційного проєкту. Додамо, що у нерозподіленому прибутку підприємство накопичило 618,5 тис. грн., які можуть бути спрямовані на розвиток інвестиційного потенціалу. Це є власні кошти підприємства, перевагою використання яких дозволяє підприємству зменшити залежність від зовнішніх джерел фінансування та зберегти контроль над управлінськими рішеннями. Крім того, це прискорює реалізацію інвестиційних проєктів завдяки оперативному доступу до власних фінансових ресурсів.

Тобто інвестиції вкладені у впровадження заходів підвищення інвестиційного потенціалу складуть 618,5 тис. грн., принесуть 1126,3 тис. грн. збільшення виручки від реалізації. Ефект, як різниця між результатами та витратами, дорівнює 507,8 тис. грн., а ефективність, як відношення результатів до витрат, 182%, тобто кожна грн. вкладена у дані заходи принесе 1,82 грн. додаткового доходу ТОВ «К.М.К.». Такий рівень ефективності є допустимим і вважається нормальним для виробника сучасної такелажної і вантажопідйомної продукції. Термін окупності інвестицій складе 0,82 року, або 10 місяців. Цей термін менше 1 року, а проєкт повністю фінансується за рахунок власних грошей, тому може бути рекомендований керівництву до впровадження.

Таблиця 3.1 – Інвестиційні заходи щодо засвоєння нових технологічних процесів, технічне переозброєння, модернізація обладнання, збільшення обсягів виробництва і розширення ринків збуту ТОВ «К.М.К.»

Напрямок інвестування	Складові	Дата впровадження	Інвестиції, тис. грн
1 Проектування та технічне конструювання виробу	Розробка креслень, 3D-моделей та технічної документації на основі вимог замовника або галузевих стандартів	Січень 2025	74,2
2 Підбір матеріалів і комплектуючих	Вибір металопрокату, канатів, ланцюгів, гаків, елементів кріплення з урахуванням нормативів міцності, навантаження та умов експлуатації	Лютий 2025	49,5
3 Розкрій та підготовка заготовок	Механічна обробка металу (різання, шліфування, згинання, свердління) для створення базових елементів конструкції	Лютий 2025	68,0
4 Зварювання та збирання основних вузлів	Виконання зварювальних робіт або болтового з'єднання компонентів (наприклад, при виготовленні траверс, такелажних рам чи захватів)	Березень 2025	55,7
5 Термічна обробка	Загартування, відпуск або нормалізація окремих елементів, зокрема гаки, деталі із високими навантаженнями	Березень 2025	80,4
6 Механічна обробка та фінішне доведення	Токарна, фрезерна, шліфувальна обробка деталей для досягнення точних посадкових розмірів та геометрії	Квітень 2025	43,3
7 Антикорозійне покриття	Грунтування, фарбування або нанесення порошкових покриттів для захисту від корозії в умовах інтенсивної експлуатації	Травень 2025	99,0
8 Випробування та контроль якості	Проведення вантажних випробувань (розрив, навантаження, деформація), візуальний і вимірювальний контроль відповідно до ТУ та ДСТУ	Травень 2025	24,7
9 Маркування та сертифікація	Нанесення індивідуального маркування (вантажопідйомність, номер партії, виробник) та оформлення паспортів продукції	Червень 2025	92,8
10 Пакування та відвантаження споживачу	Упакування готової продукції, оформлення супровідних документів і передача замовнику або транспортувальній компанії	Липень 2025	30,9
Всього інвестиції, тис. грн.			618,5
Прогнозоване збільшення виручки від реалізації, тис. грн			1126,3
Ефект, тис. грн.			507,8
Ефективність, грн./ грн.			1,82
Термін окупності, рік, або міс			0,82 року або 10 місяців

Підбиваючи підсумки до третього розділу, відмітимо, що у ТОВ «К.М.К.» пропонується запровадити заходи, які дозволять підвищити його інвестиційних потенціал. Процес реалізації проєкту починається з його ідентифікації, під час якої керівництво аналізує стан підприємства та визначає пріоритети розвитку. Далі здійснюється розробка проєкту, що передбачає деталізацію ідеї з урахуванням комерційних, технічних та фінансових аспектів. Наступним етапом є експертиза, яка дозволяє оцінити доцільність проєкту та мінімізувати ризики, незалежно від джерела фінансування. Завершальним етапом є реалізація, моніторинг і оцінка результатів, що дозволяє отримати зворотний зв'язок і використовувати досвід у майбутніх проєктах.

Інвестиції вкладені у впровадження заходів підвищення інвестиційного потенціалу складуть 618,5 тис. грн., принесуть 1126,3 тис. грн. збільшення виручки від реалізації. Ефект, як різниця між результатами та витратами, дорівнює 507,8 тис. грн., а ефективність, як відношення результатів до витрат, 182%, тобто кожна грн. вкладена у дані заходи принесе 1,82 грн. додаткового доходу ТОВ «К.М.К.». Такий рівень ефективності є допустимим і вважається нормальним для виробника сучасної такелажної і вантажопідйомної продукції. Термін окупності інвестицій складе 0,82 року, або 10 місяців. Цей термін менше 1 року, а проєкт повністю фінансується за рахунок власних грошей, які накопичені у нерозподіленому прибутку підприємства – 618,5 тис. грн., тому може бути рекомендований керівництву до впровадження.

ВИСНОВКИ

Основна мета кваліфікаційної роботи – теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення інвестиційного потенціалу підприємства ТОВ «К.М.К.» – була досягнута. На підставі цього ми можемо зробити такі висновки.

Активізація інвестиційної діяльності підприємств значною мірою залежить від рівня розвитку, структури та ефективності використання їх інвестиційного потенціалу. Саме він визначає інвестиційні можливості підприємств і, відповідно, впливає на загальну інвестиційну спроможність країни. Ефективне управління інвестиційним потенціалом підприємств є одним із ключових чинників забезпечення соціально-економічного розвитку, реалізації технологічних трансформацій, впровадження інновацій та досягнення стійкого економічного зростання.

Інвестиції в підприємства з виробництва такелажної та вантажопідйомної продукції повинні розглядатися як важлива складова економічного розвитку України. Такі підприємства мають значний потенціал до інноваційного оновлення, що включає впровадження автоматизованих виробничих ліній, цифрових систем управління якістю, розширення партнерських зв'язків із міжнародними компаніями. Державна політика в напрямку стимулювання Індустрії 4.0 сприяє формуванню сприятливого інвестиційного середовища, зокрема через підтримку технологічних ініціатив та стартапів, орієнтованих на промисловий сектор. Саме завдяки інвестиціям такі підприємства здатні інтегруватися у глобальні виробничі ланцюги, забезпечити сталість свого розвитку та відповідати високим стандартам якості і безпеки

У 2024 р. відбулося зменшення виручки від реалізації продукції на -477 тис. грн., або на -10,36%, що забезпечено двома факторами: по-перше, зменшенням випуску продукції на -16,07%, що є відповідною реакцією на

блекаути та обстріли інфраструктури; та, по-друге, підвищенням середньої ціни продукції на 6,80%. При цьому відбулося скорочення питомої собівартості продукції на -18,54% внаслідок суттєвого скорочення обсягів виробництва (-450 од.). Необхідно відмітити, що підприємство працює на орендованих потужностях, тому сума основних засобів є незначною, а їх вартість скоротилася на -22,34%. Однак, відбулося збільшення фондівіддачі на 15,43%, тому у 2024 р. на кожен грн. вкладену у необоротні фонди приходиться 144,76 грн. виручки від реалізації, що на 19,35 грн. більше, ніж у 2023 р. У ТОВ «К.М.К.» у 2024 р. відбулося збільшення суми обігових коштів на 50,95% (за рахунок скорочення суми грошових коштів і збільшення суми дебіторської заборгованості), що є негативною тенденцією, оскільки під час військової агресії РФ на рахунках підприємства краще зберігати грошові кошти, аніж не сплачену дебіторську заборгованість. При цьому спостерігається скорочення коефіцієнту оборотності обігових коштів на -40,62%, що пояснюється скороченням виручки від реалізації. У 2024 р. чисельності працівників зменшилася на -4 чоловіка, що пояснюється зменшенням обсягів виробництва при збереженні ринку продажів. Керівництво дотримується політики підвищення заробітної плати в залежності від темпів інфляції, підвищення продуктивності та якості праці. Так заробітна плата працівників збільшилася на 4,55% при збільшенні річної продуктивності праці в грошовому виразі на 1,59%. Відтак за наведеним аналізом більшість показників поліпшилися у 2024 р. по зрівнянню з 2023 р., однак основним критерієм щодо оцінки ефективності, все ж такі залишається рентабельність. У 2024 р. спостерігається збільшення рентабельності підприємства на 6,56% та рентабельності продукції – на 3,26%. Не зважаючи на зростання, значення цих показників все ж залишається достатньо низьким, і у 2024 р. вони склали – 9,09% та 3,92% відповідно.

Фінансовий аналіз доводить, що у ТОВ «К.М.К.» є проблемні точки, чи «вузькі» місця, підприємство є фінансово нестабільним. Ключовими моментами є: по-перше, спостерігається збільшення короткострокової

кредиторської заборгованості (на 744 тис. грн., або 185,31%). Підприємство у своїй діяльності не залучає короткострокові або довгострокові банківські кредити; по-друге, зменшення власних та прирівняних до них коштів на -20,26% при наявності значної суми нерозподіленого прибутку; по-третє, збільшення валюти балансу (на 582,3%) при зменшенні виручки від реалізації (на -10,36%) та росту чистого прибутку (на 433,66%); збільшення суми ліквідних активів на 590,5 тис. грн. при зменшенні суми товарно-матеріальних цінностей (на -0,08%), зростання суми дебіторської заборгованості на 695,7 тис. грн. (на 370,05%).

У ТОВ «К.М.К.» пропонується запровадити заходи, які дозволять підвищити його інвестиційних потенціал. Процес реалізації проекту починається з його ідентифікації, під час якої керівництво аналізує стан підприємства та визначає пріоритети розвитку. Далі здійснюється розробка проекту, що передбачає деталізацію ідеї з урахуванням комерційних, технічних та фінансових аспектів. Наступним етапом є експертиза, яка дозволяє оцінити доцільність проекту та мінімізувати ризики, незалежно від джерела фінансування. Завершальним етапом є реалізація, моніторинг і оцінка результатів, що дозволяє отримати зворотний зв'язок і використовувати досвід у майбутніх проектах.

Інвестиції вкладені у впровадження заходів підвищення інвестиційного потенціалу складуть 618,5 тис. грн., принесуть 1126,3 тис. грн. збільшення виручки від реалізації. Ефект, як різниця між результатами та витратами, дорівнює 507,8 тис. грн., а ефективність, як відношення результатів до витрат, 182%, тобто кожна грн. вкладена у дані заходи принесе 1,82 грн. додаткового доходу ТОВ «К.М.К.». Такий рівень ефективності є допустимим і вважається нормальним для виробника сучасної такелажної і вантажопідйомної продукції. Термін окупності інвестицій складе 0,82 року, або 10 місяців. Цей термін менше 1 року, а проект повністю фінансується за рахунок власних грошей, які накопичені у нерозподіленому прибутку підприємства – 618,5 тис. грн.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ

1. Антипенко Н.В., Турова Л.Л., Литвишко Л.О., Пальчик І.М. Організаційно-економічний механізм управління безпековим потенціалом інноваційно орієнтованого підприємства в контексті забезпечення ефективності бізнес-процесів. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2023. Вип. 2 (261). DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.7895628>
2. Віблей П., Блавт А. Інвестиційний потенціал України в умовах війни. *Галицький економічний вісник*. 2023. Т. 82, №3. С. 80–89. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.03.080.
3. Гавронський А. О. Вплив цифровізації на інноваційний розвиток регіонів. *Науковий журнал «Economic synergy»*. 2023. Вип. 4 (10). С. 147–157. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2023-4-10>
4. Доценко І. Інноваційно-інвестиційна діяльність розвитку суб'єктів сучасного бізнесу. *Актуальні проблеми сучасного бізнесу: обліково-фінансовий та управлінський аспекти*: матеріали IV Міжнар. наук.-практ. інт.-конф., м. Львів, 22–23 березня 2022 р. Ч. 2. Львів : ЛНУП, 2022. С. 282–285. URL: <http://surl.li/dmhzz>
5. Єпіфанова І.Ю., Бардадин О.А. Сутність інвестиційного потенціалу підприємства. *Інвестиції: практика та досвіду*. 2017. №14. С. 39–42. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/14_2017/9.pdf.
6. Забарна Е.М. Інноваційні інвестиції як забезпечення сталого розвитку регіонів України у поствоєнний період. *Економіка та суспільство*. 2024. №59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-103>
7. Інноваційні інвестиції для відновлення економіки України. Сайт програми розвитку Організації Об'єднаних Націй. URL: <http://surl.li/qlhig>
8. Китайчук Т. Інвестиційна привабливість: теоретичний аналіз та впливові фактори. *Економіка та суспільство*. 2023. № 54. DOI:

<https://doi.org/10.32782/25240072/2023-54-65>.

9. Крамаренко І.С. Розвиток інвестиційного потенціалу України: особливості та завдання управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. №19/20. С. 7–10. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2020.19-20.7>.

10. Лаглер К., Богуславська С. Формування інвестиційної привабливості економіки регіону. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2020. №3 (59). С. 207–213. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2020-59-207-213>.

11. Лучко М.Р., Жукевич С.М., Фаріон А.І. Фінансовий аналіз: навч. посіб. Тернопіль: ТНЕУ, 2016. 304 с.

12. Офіційний сайт ТОВ «К.М.К.», м. Дніпро. URL: <https://kmk.biz.ua/about-us/>

13. Павлішина Н.М., Харін А.В. Інновації в епоху цифровізації. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2023. №1 (84). С. 179–187. DOI: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2023.1.24>

14. Про інвестиційну діяльність : Закон України від 18.09.1991 № 1560-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12>

15. Про індустріальні парки : Закон України від 21.06.2012 р. № 5018-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5018-17#Text>

16. Рекомендації з організаційного розвитку для громадського сектору. *Акад. громадського активізму та ін.* URL: <https://eef.org.ua/wp-content/uploads/2022/01/Rekomendatsiyi-z-organizatsijnogo-rozvytku-dlya-GO.pdf>

17. Сіденко С.В. Пріоритети й чинники інноваційної політики: досвід окремих країн східної Азії і стратегічні імперативи для післявоєнної відбудови України. *Економіка України*. 2022. №11 (732). С. 47–75. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/search/article?articleId=3500998> (

18. Скороход І., Зозуля Є. Розвиток потенціалу інвестиційної привабливості національної економіки України в умовах глобалізації. *Підприємництво та інновації*. 2021. №20. С. 25–32. DOI:

<https://doi.org/10.37320/2415-3583/20.3>.

19. Татаринцева Ю.Л., Осипова С.К. Особливості інвестиційної діяльності в контексті цифрової трансформації. *Стратегічні пріоритети розвитку економіки, фінансів, обліку і права в Україні та світі*: збірник тез доповідей міжнар. наук.-практ. конф., м. Полтава, 15 червня 2022 р. Полтава : ЦФЕНД, 2022. С. 18–20. URL: https://www.economics.in.ua/2022/06/blog-post_24.html

20. Феняк Л.А. Теоретичні підходи до визначення сутності інвестиційних ресурсів підприємств. *Ефективна економіка*. 2017. №6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5663>

21. Фінансова звітність ТОВ «К.М.К.», м. Дніпро. URL: <https://clarity-project.info/edr/24435470/yearly-finances>

22. Черничко Т.В., Гладинець Н.Ю., Росола У.В. Проблеми залучення іноземних інвестицій у воєнний період та шляхи їх активізації. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2023. № 4(93). С. 47–52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2023-4-7>

23. Черняєва А.О., Суховєєв О.В. Потенціал інвестиційної діяльності підприємств: сутність, характеристики та види. *Економічна теорія та право*. 2024. № 3 (58). С. 22–38. DOI: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2024-58-3-22>

24. Шевчук Я.В., Катаєва С.Б. Інвестиційний менеджмент в умовах цифрової трансформації та інновацій. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. 2022. Вип. 35. С. 245–250. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.7843521>.

25. Щодо сприяння впровадженню технологічного підходу «Індустрія 4.0» в Україні : Постанова Кабінету Міністрів України від 21.07.2021 р. № 750. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/750-2021-%D0%BF#Text>

26. Яцкевич І.В. Інноваційна політика України у післявоєнний період. *Економіка і суспільство*. 2022. Вип. № 39. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-53>

Відгук на кваліфікаційну роботу

студента групи 073-21-1

Пилипчука Данила Володимировича

На тему: «Обґрунтування управлінських рішень у сфері підвищення інвестиційного потенціалу підприємства»

1) Актуальність теми: Обґрунтування управлінських рішень у сфері підвищення інвестиційного потенціалу підприємства є важливою передумовою його довгострокового розвитку та зміцнення конкурентних позицій. Інвестиційний потенціал визначає здатність підприємства залучати, ефективно розподіляти та використовувати фінансові ресурси для реалізації стратегічних цілей. Управлінські рішення в цій сфері повинні враховувати фінансову стійкість підприємства, рівень ризиків, інвестиційну привабливість і можливості розширення джерел фінансування. Раціональний підхід до формування інвестиційної політики сприяє підвищенню вартості бізнесу, інноваційному оновленню виробництва та розширенню ринкової присутності.

2) Пилипчук Данило Володимирович показав середній рівень концептуальних знань та володіння станом питання, що характеризується наявністю певних неточностей. При цьому має місце критичне осмислення основних теорій, принципів, методів і понять у професійній діяльності менеджера, що характеризується використанням аналітичного (дослідно-статистичного) методу, коефіцієнтного методу, порівняльного та якісного аналізу, табличного відображення даних.

3) Бакалавр проявив уміння виявляти проблеми, формулювати гіпотези та розв'язувати проблеми, обирати адекватні методи та інструментальні засоби, збирати та логічно й зрозуміло інтерпретувати інформацію, використовувати інноваційні підходи до вирішення завдань в практичній діяльності з не грубими помилками.

4) Студент виявила достатній рівень володіння проблематикою галузі професійної діяльності менеджера.

5) При цьому мова написання роботи є точною, логічною та виразною. Думки викладено послідовно, наявні логічні власні судження та доречна аргументація.

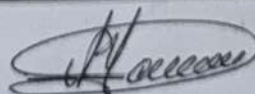
6) Відмічається доречна комунікаційна стратегія.

7) Пилипчук Данило Володимирович показав достатній рівень автономності та відповідальності, наявні уміння управляти комплексними діями або проектами, достатній рівень відповідальності за прийняття рішень у непередбачуваних умовах; середній рівень відповідальності за професійний розвиток окремих осіб та/або груп осіб. Відмітимо здатність до подальшого навчання з високим рівнем автономності.

Кваліфікаційна робота в цілому заслуговує оцінки «добре».

Добре володіння компетенціями менеджменту особистості (не реалізовано три вимоги)

Керівник дипломної роботи
к.т.н., доцент



О.В. Усатенко

Рецензія на кваліфікаційну роботу

студента групи 073-21-1

Пилипчука Данила Володимировича

На тему «Обґрунтування управлінських рішень у сфері підвищення інвестиційного потенціалу підприємства»

Актуальність теми. Підвищення інвестиційного потенціалу вимагає впровадження інструментів стратегічного управління, які базуються на глибокому аналізі внутрішніх резервів підприємства, зовнішніх тенденцій і можливостей інвесторів. Важливою складовою управлінських рішень є розробка ефективних механізмів залучення інвестицій, зокрема через державно-приватне партнерство, співпрацю з банківськими установами, використання грантових програм та залучення прямих іноземних інвестицій. Комплексне управління цим процесом дозволяє не лише збільшити інвестиційні надходження, а й забезпечити їхню результативну реалізацію з урахуванням принципів сталого розвитку.

Обґрунтованість висновків і пропозицій Висновки, що наведені у кваліфікаційній роботі достатньо обґрунтовані

Участь студента у проведених дослідженнях, теоретичній та аналітичній обробці отриманих результатів, формулюванні наукового положення / ідеї/ методики Пилипчук Данило Володимирович приймав активну участь у проведених дослідженнях, теоретичній та аналітичній обробці отриманих результатів, формулюванні наукового положення та методики.

Вміння студента чітко, грамотно й аргументовано викладати матеріал, правильно оформляти його Бакалавр показав високе вміння чітко, грамотно й аргументовано викладати матеріал, правильно оформляти його

Недоліки щодо змістовної частини роботи, оформлення Бажано передбачити структурні підрозділи, що будуть відповідальними за реалізацію різних напрямів інвестицій.

Висновок щодо рекомендації до захисту в ДЕК (рекомендовано).

Доцент каф. МВА
(Місце роботи та посада рецензента)

М.С.
(підпис)

С.М. Шаповал
(ініціали та прізвище)