

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Донецький національний університет економіки і торгівлі  
імені Михайла Туган-Барановського  
Навчально-науковий інститут економіки, управління та адміністрування

Кафедра маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування

ДОПУСКАЮ ДО ЗАХИСТУ  
завідувач кафедри маркетингу,  
менеджменту та публічного  
адміністрування  
д.е.н., доцент

\_\_\_\_\_ Іванова Н.С.  
(підпис)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2019 р.

## ДИПЛОМНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти «Магістр»  
спеціальності 073 «Менеджмент»

на тему: «Стратегічне управління інвестиційним потенціалом підприємства в умовах ринку»

Виконала: 2-го курсу групи зМН-18МА  
студент(ка) Зарецька Олена Миколаївна  
Керівник: доцент кафедри маркетингу, менеджменту  
та публічного адміністрування  
к.е.н., доц. Приймак Н.С.

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Рецензент:

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Засвідчую, що у дипломній роботі  
немає запозичень з праць інших  
авторів без відповідних посилань  
Студент \_\_\_\_\_

(підпис)

Кривий Ріг  
2019

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І**  
**ТОРГІВЛІ ІМЕНІ МИХАЙЛА ТУГАН-БАРАНОВСЬКО**

Навчально-науковий інститут економіки, управління та адміністрування  
Кафедра маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Зав. кафедри маркетингу,  
менеджменту та публічного  
адміністрування

к.е.н., доцент

\_\_\_\_\_ Приймак Н.С.

“ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2019 року

**З А В Д А Н Н Я**  
**НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

*Зарецькій Олені Миколаївні*

1. Тема роботи «Стратегічне управління інвестиційним потенціалом підприємства в умовах ринку»

керівник роботи к.е.н., доцент, доцент кафедри маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування Приймак Н.С.

затверджені наказом ректора ДонНУЕТ від «24» червня 2019 року № 194-с

2. Строк подання студентом роботи: 02.12.2019 року

3. Вихідні дані до роботи: наукова і періодична література з теми дослідження, законодавчі та нормативні акти України, данні мережі Internet, статистична та бухгалтерська звітність (ТОВ «Білмакс»).

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): Розділ 1. Теоретичні аспекти стратегічного управління управління інвестиційним потенціалом підприємства. Розділ 2. Дослідження стратегічного управління інвестиційним потенціалом ТОВ «Білмакс». Розділ 3. Напрями удосконалення стратегічного управління інвестиційним потенціалом ТОВ «Білмакс».

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) графіки, таблиці, схеми, рисунки \_\_\_\_\_

6. Дата видачі завдання « 25 » червня 2019 року \_\_\_\_\_

7. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

8. Календарний план

№ з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір напряму дослідження, аналіз бази та літературних джерел, визначення об'єкту, предмету та завдань дослідження. Формулювання, обґрунтування та затвердження теми дипломної роботи	до 17.06.2019	
2	Підготовка I розділу дипломної роботи	до 04.10.2019	
3	Підготовка II розділу дипломної роботи	до 25.10.2019	
4	Підготовка III розділу дипломної роботи.	до 15.11.2019	
5	Аналіз та інтерпретація отриманих результатів, оформлення роботи	до 19.11.2019	
6	Представлення роботи на кафедрі для рецензування, отримання рецензій та відгуків	до 02.12.2019	
7	Оформлення презентаційних матеріалів, проходження нормо контролю	до 05.12.2019	
8	Захист дипломної роботи	до 15.12.2019	

Студент \_\_\_\_\_

( підпис )

Зарецька О.М.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи \_\_\_\_\_

( підпис )

Шриймак Н.С.

(прізвище та ініціали)

## РЕФЕРАТ

	Загальна кількість в роботі:
Сторінок <u>69</u> ,	рисуноків <u>10</u> ,
Графічний матеріал <u>5</u>	таблиць <u>17</u> ,
	додачків <u>1</u> ,
	використаних джерел <u>42</u>
Об'єкт дослідження:	інвестиційний потенціал ТОВ «Білмакс»
Предмет дослідження:	ефективність стратегічного управління інвестиційним потенціалом ТОВ «Білмакс»
Мета дослідження:	аналітична оцінка фактичного стану інвестиційного потенціалу ТОВ «Білмакс» та обґрунтування стратегічних напрямків ефективного управління ним
Методи дослідження:	історичний метод (для виокремлення та узагальнення визначення інвестиційного потенціалу підприємства); метод наукового абстрагування (для розкриття змісту інвестиційного потенціалу); методи аналізу і синтезу (для дослідження структури і інвестиційного потенціалу); індукції і дедукції (для вивчення концепції інвестиційного потенціалу); метод порівняння (для визначення напрямків узагальнення системи показників); методи групування і систематизації (для аналізу інвестиційного потенціалу); статистичні методи (при оцінці динаміки забезпечення інвестиційного потенціалу).
Основні результати дослідження:	результати стратегічного аналізу діяльності ТОВ «Білмакс» за 2015-2017 рр; динамічна оцінка ефективності інвестиційного менеджменту ТОВ «Білмакс»; ефективність стратегічної програми нарощування інвестиційного потенціалу ТОВ «Білмакс» та ефективної його реалізації. Одержані результати можуть бути використані системою інвестиційного менеджменту ТОВ «Білмакс» для забезпечення ефективності стратегічного управління загальним та поточним інвестиційним потенціалом підприємства
Ключові слова:	потенціал, інвестиції, стратегічне управління, фінансовий менеджмент, інвестиційний менеджмент, інвестиційний потенціал, грошовий потік, амортизаційна політика, прибуток

## ЗМІСТ

	стор.
<b>ВСТУП</b>	<b>5</b>
<b>РОЗДІЛ 1 Теоретичні аспекти стратегічного управління інвестиційним потенціалом підприємства</b>	<b>8</b>
1.1 Сутність інвестиційного потенціалу підприємства та його значення для системи інвестиційного менеджменту	8
1.2 Сучасні підходи до управління інвестиційним потенціалом підприємства	15
<b>РОЗДІЛ 2 Дослідження стратегічного управління інвестиційним потенціалом ТОВ «Білмакс»</b>	<b>23</b>
2.1 Організаційно – економічна характеристика ТОВ «Білмакс» та результатів його діяльності	23
2.2 Аналіз зовнішніх умов діяльності ТОВ «Білмакс» та його конкурентних позицій	32
2.3 Аналіз інвестиційного потенціалу та ефективності інвестиційного менеджменту в умовах ТОВ «Білмакс»	37
<b>РОЗДІЛ 3 Напрями удосконалення стратегічного управління інвестиційним потенціалом ТОВ «Білмакс»</b>	<b>46</b>
3.1 Розробка стратегічної програми нарощування інвестиційного потенціалу ТОВ «Білмакс» та ефективної його реалізації	46
3.2 Оцінка організаційно – економічної ефективності розробленої програми та її впливу на результативність інвестиційного менеджменту підприємства	56
<b>ВИСНОВКИ</b>	<b>63</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>	<b>66</b>
<b>ДОДАТКИ</b>	<b>70</b>

## ВСТУП

В умовах кризового стану економіки України на перше місце виступають потреби удосконалення інструментарію управління підприємством. Освоєння нових методів сучасного менеджменту та ефективність їх пристосування на окремому підприємства забезпечує набуття конкурентних переваг та нових стратегічних можливостей розвитку для підприємства на ринку.

Розв'язання динамічних задач менеджменту вимагає від системи стратегічного управління, окрім суто-економічних та фінансових інструментів, формування інвестиційного потенціалу, який дозволив би фінансувати стратегічні рішення та програми розвитку. Саме тому забезпечення інвестиційного потенціалу підприємств належить до найбільш важливих проблем стратегічного менеджменту в умовах сьогодення.

Проблемам забезпечення інвестиційного потенціалу, ролі інвестиційної діяльності, застосування заходів інвестиційної політики та інвестиційного менеджменту присвячені праці вітчизняних економістів, таких як: О. Амоша, М. Белопольский, І. Бланк, М. Войнаренко, А. Гальчинський, В. Геєць, А. Григораш, О. Ільїна, М. Денисенко, А. Косякіна, Л. Краснокутська, В. Куцевич, О. Левандівський, П. Мірошніченко, А. Музиченко, А. Пересада, К. Покатаєва, О. Решетняк, М. Сімонова М. Туріянська та ін. Незважаючи на значну кількість напрацювань науковців щодо управління інвестиційним потенціалом підприємства, динамізм економіки та зміна зовнішніх умов господарювання постійно актуалізують дослідження як самого інвестиційного потенціалу, так і господарських інструментів з його нарощування та використання. Саме це зумовило вибір теми дипломного дослідження, його цілі та завдання.

Метою написання даної дипломної роботи магістра виступає аналітична оцінка фактичного стану інвестиційного потенціалу ТОВ «Білмакс» та обґрунтування стратегічних напрямків ефективного управління ним.

Для досягнення поставленої мети в роботі слід виконати наступні

завдання:

- висвітлити сутність інвестиційного потенціалу підприємства та визначити його значення для системи інвестиційного менеджменту;
- дослідити сучасні підходи до формування, реалізації та оцінки інвестиційного потенціалу підприємств;
- надати організаційно – економічну характеристику ТОВ «Білмакс» та результатів його діяльності;
- проаналізувати зовнішні умови діяльності ТОВ «Білмакс»;
- виконати аналіз інвестиційного потенціалу та ефективності інвестиційного менеджменту в умовах ТОВ «Білмакс»;
- виконати розробку стратегічної програми нарощування інвестиційного потенціалу ТОВ «Білмакс» та ефективного його розподілу;
- надати оцінку організаційно – економічної ефективності розробленої стратегічної програми та її впливу на результативність інвестиційного менеджменту підприємства.

Об'єктом дослідження у дипломній роботі є інвестиційний потенціал ТОВ «Білмакс», а предметом – ефективність управління інвестиційним потенціалом ТОВ «Білмакс».

У дипломній роботі використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження історичний метод (для виокремлення та узагальнення визначення інвестиційного потенціалу підприємства); метод наукового абстрагування (для розкриття змісту інвестиційного потенціалу); методи аналізу і синтезу (для дослідження структури і інвестиційного потенціалу); індукції і дедукції (для вивчення концепції інвестиційного потенціалу); метод порівняння (для визначення напрямків узагальнення системи показників); методи групування і систематизації (для аналізу інвестиційного потенціалу); статистичні методи (при оцінці динаміки забезпечення інвестиційного потенціалу).

Інформаційною базою дослідження послужили закони і нормативні акти України, що регламентують фінансову діяльність підприємств і, вітчизняні й зарубіжні публікації, які відбивають теоретичні та методичні розробки,

результати наукових досліджень, проведених провідними науковцями України та інших країн, а також аналітична, управлінська та оперативна звітність ТОВ «Білмакс».

Дипломна робота виконана автором цілком одноосібно, як шляхом критичного опрацювання літературних джерел, так і шляхом застосування сучасних методів менеджменту при проведенні аналізу та розробки практичних пропозицій, обґрунтуванні та узагальненні їх результатів.

Апробація висновків, рекомендацій і пропозицій автора дипломної роботи відбувалась на базі статистичної та оперативної інформації ТОВ «Білмакс», а пропозиції й висновки отримали позитивні відгуки від провідних менеджерів підприємства.



# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1 Сутність інвестиційного потенціалу підприємства та його значення для системи інвестиційного менеджменту

Інвестиційний менеджмент - це процес управління всіма аспектами інвестиційної діяльності суб'єкта підприємництва. Основна мета інвестиційного менеджменту - забезпечити найефективнішу реалізацію інвестиційної стратегії суб'єктів підприємницької діяльності. Саме на досягнення цієї мети і спрямований процес управління інвестиційним потенціалом підприємства» [14].

«У науковій літературі поняття «інвестиційний потенціал» почало активно використовуватися лише в кінці 1970-х – на початку 1980-х років, оскільки саме в цей період дослідження в цьому науковому напрямку набули особ-ливого динамізму. Водночас до сьогодні в економічній науці не сформовано єдиної загальноновизнаної думки щодо визначення сутності потенціалу, його складу, а також співвідношення цієї економічної категорії з іншими.

Дослідження лінгвістичного походження терміна «потенціал» дозволяє з'ясувати, що він має латинські корені та тлумачиться як «міць, сила». Латинський термін “potential” розуміють як «можливий у разі здійснення (існування, наявності) необхідних умов». В етимологічному словнику російської мови відзначається, що слово «потенційний» запозичено в XIX столітті із французької мови й дослівно переводиться як «здат-ний» або «здатний бути» [16, с.8].

Також слід зауважити, що «у процесі дослідження потенціалу суттєве значення має рівень застосування (макро- або мікрорівень), потенційно

можливі джерела, які можуть бути приведені в дію, якість використовуваних засобів та технологій вирішення проблеми, взаємозв'язки між ними, а особливо – мета, для якої ці засоби об'єднані» [9, с. 112].

«Особливої уваги та актуальності набуває дослідження інвестиційного потенціалу одночасно як:

- інвестиційної діяльності - базова складова моделі економічного зростання та суспільної трансформації;

- дослідження змісту і напрямків регулюючої діяльності держави, як основи транс-формаційних процесів, необхідно здійснювати з погляду їх соціальної доцільності та ефективності і на цій основі визначати параметри сприятливого інвестиційного середовища для економіки, що знаходиться на стадії трансформування, маючи на увазі, що ці параметри є не лише економічними, а й соціально-політичними, глобальними, цивілізаційними, екологічними тощо;

- джерела інвестування трансформаційних процесів слід визначати, користуючись неокласичними та альтернативними (зокрема, інституціональними) підходами, які урізноманітнюють характеристику параметрів інвестиційної діяльності;

- засади формування теоретичної економічної моделі інвестиційної поведінки суспільства у сучасному глобальному середовищі необхідно виходити із принципу пріоритетності національних інтересів і застосовувати комплексний підхід до визначення її основних складових» [26, с. 44-45].

«Логічно, що при поясненні даної категорії домінують кількісний і якісний підходи. Відповідно до кількісного підходу - інвестиційний потенціал розглядається як сукупність ресурсів, а відповідно до якісного - можливість їх реального використання» [45, с. 99].

Поняття «інвестиційний потенціал» може трактуватися як:

- 1) «належним чином упорядкована сукупність інвестиційних ресурсів» [28];

- 2) «сукупність інвестиційних можливостей підприємства, використання

яких спрямоване на досягнення цілей його інвестиційної стратегії» [36, с.128];

3) «існуючі і приховані можливості підприємства для здійснення простого і розширеного відтворення» [23, с.16];

4) «сукупний інвестиційний попит» [24, с. 11];

5) «сукупність організованих в певних соціально-економічних формах ресурсів, які знаходяться у взаємозв'язку, які можуть при певних діючих внутрішніх і зовнішніх факторів інвестиційного середовища бути спрямовані на досягнення стратегічних цілей інвестиційної діяльності підприємства» [35, с. 11].

Сутність інвестиційного потенціалу підприємства є досить спірним питанням, дослідження різних аспектів якого проводиться багатьма вченими-менеджерами.

На думку, кандидата економічних наук, доцента кафедри фінансів Харківського національного економічного університету, О.П. Коюди, «інвестиційний потенціал підприємства – це можливість вкладення капіталу з метою наступного його збільшення або інвестиційні можливості щодо ведення, підтримки чи збереження чого-небудь» [2, с. 358].

«Інвестиційний потенціал підприємства – це сукупність фінансових та інвестиційних ресурсів, що дозволяють йому здійснювати інвестиційну діяльність, яка спрямована на забезпечення ефективної та стабільної господарської діяльності підприємства» – вважають Лосева С., Зубкова В. [3, с. 52].

Покатаєва К.П. стверджує, що «інвестиційний потенціал підприємства – це організована сукупність наявних економічних ресурсів, яка перебуває у системній єдності, а також зумовлених ними за сучасного рівня розвитку, можливостей щодо мобілізації внутрішніх та зовнішніх інвестиційних коштів для реалізації стратегічних та тактичних цілей підприємства через механізм інвестування» [4, с. 264].

Бочаров В.В. стверджує, що «інвестиційний потенціал виступає як сукупний інвестиційний попит, який характеризується тим, що власники

інвестиційних ресурсів мають накопичений капітал, але не перетворюють його з тих чи інших причин в реальну пропозицію капіталу, це джерело для майбутнього інвестування» [24].

Туріянська М.М. зазначає, що «інвестиційний потенціал підприємства - це сукупність накопичених в результаті господарської діяльності власних ресурсів, які можуть бути використані для інвестицій без порушення поточної роботи» [43].

Должанській І.З. та Т.А. Загірна припускають, що саме «сукупність інвестиційних можливостей підприємства, використання яких спрямоване на досягнення цілей його інвестиційної стратегії, і є інвестиційним потенціалом» [26].

За визначенням А.Л. Воровського «інвестиційний потенціал підприємства - сукупність організованих в певних соціально-економічних формах ресурсів, які знаходяться у взаємозв'язку, які можуть при певних діючих внутрішніх і зовнішніх факторів інвестиційного середовища бути спрямовані на досягнення стратегічних цілей інвестиційної діяльності підприємства» [35].

Різноманітність визначення сутності категорії «інвестиційний потенціал підприємства» пояснюється тим, що різні дослідники визначали дану категорію, відповідно до окремих аспектів вивчення її реалізації та формування. Проаналізувавши вищенаведені визначення дефініцій «інвестиційний потенціал підприємства», можна виділити два підходи до його розуміння: відповідно до першого підходу – потенціал розуміється як ресурсна сукупність, а відповідно до другого – як можливість використання ресурсів.

«Відповідно для прогресивного розвитку підприємства повинні виконуватися дві вимоги: висока конкурентоспроможність та інвестиційна привабливість підприємства. Тобто наявність позитивних властивостей у підприємства (конкурентоспроможності, інвестиційної привабливості та розвитку) формує відповідний рівень його потенціалу, також сукупність існуючих можливостей і резервів для подальшого розвитку, забезпечують його майбутню перспективу (рис. 1.1)» [26].

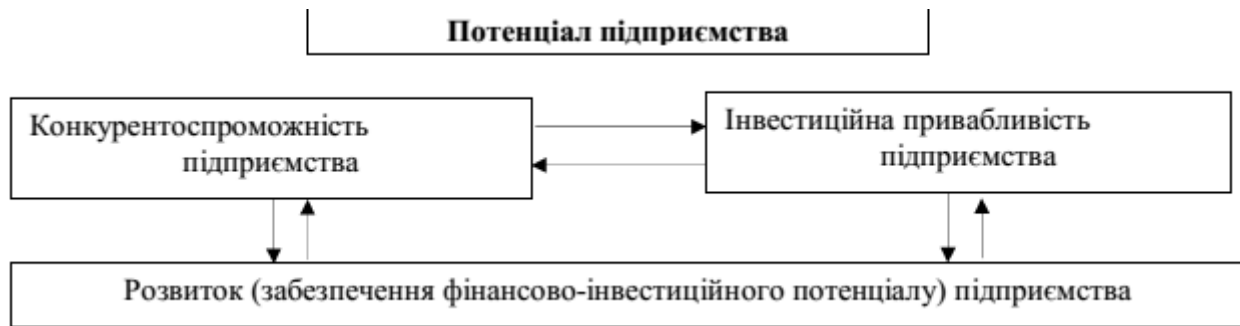


Рисунок 1.1 - Основні потенціалообразуючі фактори на підприємстві

«Сутність та взаємозв'язок понять «потенціал підприємства», «інвестиції», «інвестиційний потенціал підприємства», «інвестиційна діяльність», «інвестиційні ресурси» наведені на рис. 1.2» [18].

«На рівні підприємств управління інноваційним потенціалом часто зводиться до інвестиційної діяльності. Здійснення інвестиційної діяльності являється вирішальним фактором у забезпеченні стабільної діяльності на ринку та конкурентоспроможності як продукції, так і самого підприємства. Зв'язок інвестиційної діяльності, інвестиційного потенціалу підприємства та його конкурентоспроможності проявляється у наступному:

1. Інвестиції є головним джерелом формування виробничого потенціалу підприємства.
2. Інвестиції являються основним механізмом реалізації стратегічних цілей економічного розвитку.
3. Інвестиції визначають головний механізм оптимізації структури активів підприємства.
4. Тісно пов'язаний із попереднім аспектом є аспект інвестицій як головного фактору формування довгострокової структури капіталу.
5. Інвестиції є найбільш важливішою умовою забезпечення зростання ринкової вартості підприємства.
6. Інвестиції являються основним механізмом забезпечення простого та розширеного відтворення основних засобів та нематеріальних активів.



Риунок 1.2 - Концептуалізація поняття «інвестиційний потенціал підприємства» [18]

7. Інвестиційна діяльність підприємств є головним інструментом реалізації інноваційної політики, що в сучасний період обов'язковою умовою конкурентоспроможності на ринку.

8. Інвестиції являються одним із найбільш дієвих механізмів вирішення задач соціального розвитку персоналу підприємства» [6, с 18-19].

«Інвестиційний потенціал - це комплексне складне поняття, що має цілий ряд елементів, зокрема:

1. Джерелами забезпечення фінансово-інвестиційного потенціалу є: внутрішні джерела фінансування -ресурси, які формує саме підприємство, і мобілізовані запаси; зовнішні джерела фінансування -регіональні, державні, міжнародні ресурси; змішані джерела.

2. Структура складових, елементи поняття потенціал: значущі структурні елементи фінансово-інвестиційного потенціалу підприємства включають в себе: фінансовий, виробничий, природно-ресурсний, податковий, кредитний, бюджетний, інвестиційний, інноваційний,

інфраструктурний, споживчий, кадровий потенціали. Ці потенціали мають тісний взаємозв'язок між собою і при цьому є доповненням один одного, але мають різну ступінь впливу на забезпечення інвестиційного потенціалу.

3. Власники капіталу, ресурсів і заощаджень - суб'єкти економічних відносин, що мають певні фінансові ресурси, і при існуючих вигідних умовах і з використання відповідного механізму головною метою поставлять трансформацію цих ресурсів в інвестиційні ресурси для вкладення в об'єкти і проекти, з урахуванням розробленої фінансово-інвестиційної стратегії.

4. Об'єкти інвестування, при формуванні інвестиційного потенціалу, включають: сферу економіки на даному етапі, сферу фінансів та інновацій» [19, с. 203].

Необхідно відзначити, що фінансові джерела інвестицій фактично становлять джерела інвестиційного потенціалу, оскільки включають тільки фінансові фонди і потоки (рис. 1.3).

«Основними факторами розвитку інвестиційного потенціалу є:

1) прибутковість, платоспроможність і фінансова стійкість підприємства в довгостроковому періоді;

2) економічне становище і знаходження підприємства в певній фазі життєвого циклу;

3) обсяг і ефективність інвестицій, оскільки, чим більше обсяг інвестицій та вищий рівень їх прибутковості, тим більше інвестиційний потенціал підприємства;

4) інвестиційна активність господарюючого суб'єкта, тобто діяльність підприємства по залученню внутрішніх та зовнішніх інвестицій та їх ефективного використання;

5) здатність підприємства ефективно використовувати залучені в розвиток підприємства інвестиції, можливість підвищувати їх ефективність;



Рисунок 1.3 - Джерела забезпечення інвестиційного потенціалу підприємства

б) зростання віддачі відносин власності, збільшення прибутку підприємства та віддачі його працівників, що дозволяє підвищити якість людського капіталу;

7) стан і розвиток внутрішнього і зовнішнього інвестиційного середовища. Чим середовище більш сприятливе, тим більше передумов для зростання інвестиційного потенціалу підприємства. Інвестиційне середовище характеризується обсягом і структурою мобілізованих і використовуваних потенційних і реальних інвестицій з внутрішніх і зовнішніх джерел» [13, с. 22-23].

## 1.2 Сучасні підходи до управління інвестиційним потенціалом підприємства

«Управління інвестиційним потенціалом підприємства повинно носити стратегічний характер, тобто передбачати розробку комплексу заходів, за допомогою яких можна було б не тільки визначати сучасний інвестиційний стан підприємства, а й втілювати необхідні зміни заради підвищення його



конкурентного рівня, формування стійких конкурентних переваг та досягнення цілей розвитку» [9, с. 34] .

Розглянемо процес управління інвестиційним потенціалом з урахуванням послідовності інвестиційної діяльності у системі інвестиційного менеджменту (рис. 1.4).

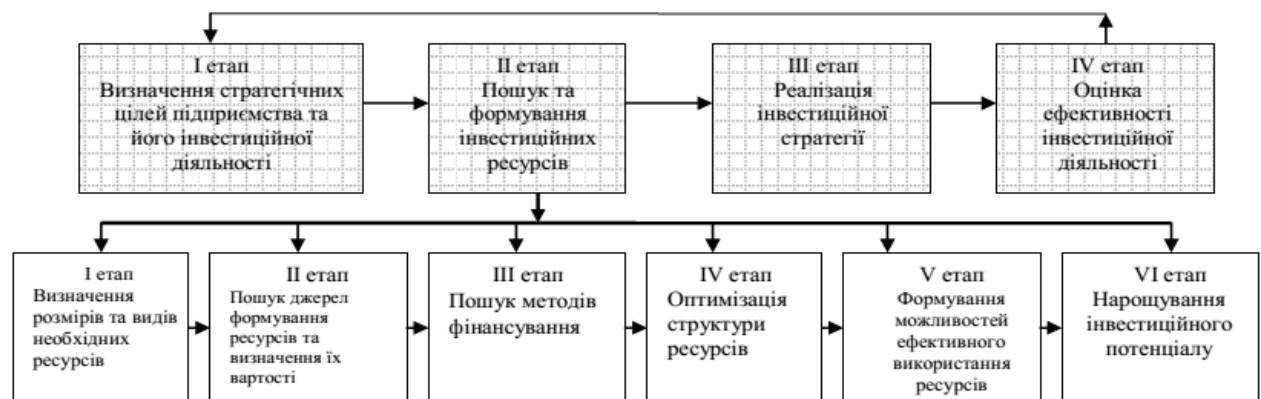


Рисунок 1.4 - Процес стратегічного управління інвестиційним потенціалом сучасного підприємства [16]

З рис. 1.4 видно, що процес управління інвестиційним потенціалом має відбуватися як на стратегічному рівні управління підприємством (верхня частина механізму), так і на рівні оперативного управління (нижня частина).

«Слід зазначити, що стратегічне управління інвестиційним потенціалом сучасного підприємства зводиться до наступного:

I етап. Управління процесом формування інвестиційного потенціалу, розмір якого відповідає стратегічним задачам, а також цілям та місії підприємства;

II етап. Управління процесом використання інвестиційного потенціалу.

III етап. Аналіз та контроль за ефективністю формування та використання інвестиційного потенціалу» [8, с. 144].

«Ефективне стратегічне управління процесом формування інвестиційного потенціалу підприємства передбачає врахування таких принципів:

1. Розгляд підприємства як відкритої системи;
2. Обліку базових стратегій операційної діяльності підприємства;
3. Підприємницький стиль стратегічного управління;
4. Відображення інвестиційних переваг підприємства перед конкурентами;
5. Використання результатів технологічного процесу в фінансово-інвестиційної діяльності;
6. Орієнтація на облік рівня ризиків інвестування при прийнятті стратегічних рішень;
7. Відображення критеріїв стратегічно інвестиційного вибору» [11, с. 87] .

Як будь-який процес, управління формуванням інвестиційного потенціалу відображають певні параметри, які відображені на рис. 1.5.

Розглянемо можливі варіанти формування інвестиційного потенціалу.

«1. Домінуючими є внутрішні негативні фактори, а зовнішні стратегічні фактори є сприятливими. У такому випадку реалізація інвестиційний потенціалу можлива шляхом оптимізації діяльності підприємства незалежно від зовнішнього середовища. Така ситуація притаманна для економік країн ЄС, де існує сприятливий інвестиційний клімат. При цьому інвестиційний потенціал помірний (PI - до 20%), інвестиційні можливості можуть бути реалізовані досить швидко, зважаючи на розвиненість ринку капіталу.

2. Домінують зовнішні негативні фактори, а внутрішні є сприятливими. Тоді реалізація інвестиційного потенціалу полягає у покращенні інвестиційного клімату. Причому лише стратегічний інвестор може впливати на зовнішні чинники. Тому інвестиції загалом мають ризикований характер. Інвестиційний потенціал може досягти значного розміру, якщо несприятливі зовнішні фактори зберігатимуться протягом тривалого періоду (PI - до 60%). Очевидні переваги мають інвестори, що пристосовані до таких умов господарювання та мають режим найбільшого сприяння від державних органів.

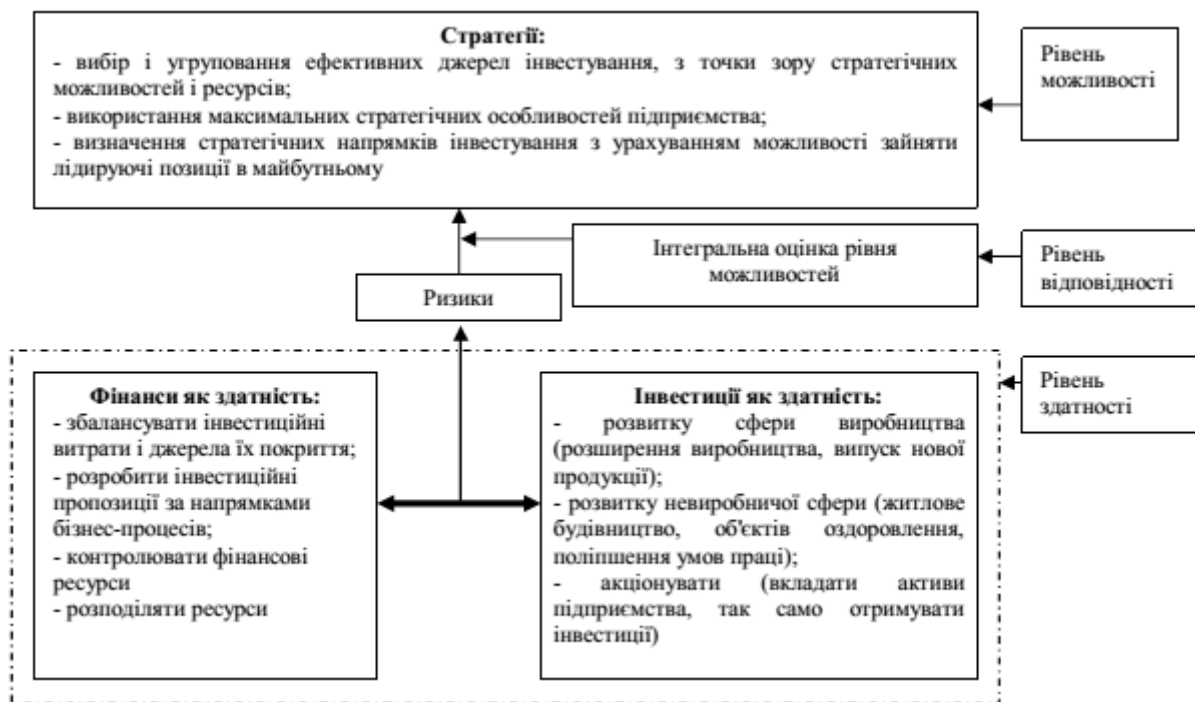


Рисунок 1.5 - Параметри формування інвестиційного потенціалу підприємства [15]

3. Негативні внутрішні фактори співпадають із несприятливими зовнішніми. Інвестиційний потенціал може досягати великих розмірів (рентабельність інвестицій - до 200%), однак капіталовкладення вкрай ризиковані. Тому, як правило, контрагенти утримуються від інвестування» [13, с. 45].

«Стратегічне управління процесом використання інвестиційного потенціалу реалізують на основі трьох видів оцінки ефективності: фінансової (комерційної), бюджетної та економічної.

Фінансова (комерційна) оцінка ефективності інвестиційного потенціалу враховує фінансові результати реалізації інвестиційного проекту для його безпосередніх учасників.

Бюджетна оцінка ефективності відображає фінансові результати від здійснення інвестицій для державного, регіонального чи місцевого бюджету, тобто очікувані співвідношення видатків, податків та зборів.

Економічна оцінка характеризує ефективність інвестицій для народного господарства загалом або для галузі, групи підприємств, регіону тощо. Таке

оцінювання проводять з позиції всього суспільства, і воно виходить за межі прямих фінансових інтересів окремих учасників інвестиційного проекту» [26].

На нашу думку, варто додати ще один вид ефективності – стратегічну, яка визначає стратегічні позиції підприємства та їх динаміку після реалізації інвестиційного потенціалу.

«Аналізи фінансової й економічної ефективності інвестицій доповнюють один одного. Проте сучасного інвестора, перш за все, цікавить комерційна ефективність інвестиційного проекту.

При оцінці інвестиційного потенціалу в системі стратегічного та інвестиційного менеджменту приймають, що інвестиційний потенціал суб'єкта господарської діяльності включає інвестиційний фінансовий і інвестиційний нефінансовий потенціали:

$$ІП = ІФП + ІНФП, \quad (1.1)$$

де ІФП – заощадження фінансового ресурсу у вигляді грошей та ліквідних цінних паперів, які можуть використовуватися для інвестицій без порушення поточної діяльності;

ІНФП – майно підприємств, яке може бути використане для інвестиційної діяльності, а також надровий потенціал» [6].

«З метою структуризації інвестиційного потенціалу суб'єкта господарської діяльності необхідно виділити його два компоненти: поточний інвестиційний потенціал і накопичений інвестиційний потенціал.

Поточний інвестиційний потенціал – створені або здобуті ресурси за останній рік господарської діяльності та оцінювані на підставі звітності господарюючого суб'єкта.

Накопичений інвестиційний потенціал – сукупність ресурсів, створених і здобутих за попередній період господарської діяльності, але не використаних до моменту оцінки інвестиційного потенціалу» [26].

«Під час підготовки до реалізації великомасштабних інвестиційних проектів підприємство може протягом декількох років акумулювати грошові ресурси для їх фінансування (особливо, якщо можливості залучення зовнішніх ресурсів обтяжливі). Тоді інвестиційний фінансовий потенціал буде визначатися за наступною формулою:

$$\text{ІФП} = \text{ПФП} + \text{ФР}, \quad (1.2)$$

де ПФП – поточний інвестиційний фінансовий потенціал, тобто сукупність фінансових ресурсів, мобілізованих у результаті господарської діяльності (як правило, за фінансовий рік, у межах якого планується діяльність компанії);

ФР – фінансові резерви, накопичені за попередні періоди (по відношенню до останнього повного періоду) господарської діяльності, які є різними резервними фондами у формі грошових коштів на банківських рахунках, а також ліквідних цінних паперів» [7, с. 236].

«Спеціалісти із фінансового менеджменту, використовуючи бухгалтерські дані, можуть встановити поточний інвестиційний фінансовий потенціал підприємства як максимально можливу частку амортизаційних відрахувань і прибутку останнього повного року господарської діяльності, яку можна використати для фінансування капітальних вкладень:

$$\text{ІФП} = \text{АП} + \text{ПП}, \quad (1.3)$$

де АП – амортизаційний потенціал (теоретично повинен становити 100% амортизаційних відрахувань);

ПП – потенціал прибутку (максимально можлива сума прибутку, яку можна витратити для фінансування капітальних вкладень без порушення поточної господарської діяльності)» [15, с. 85-86].

«Традиційна система інвестиційного менеджменту українських підприємств використовує бухгалтерські методи оцінки ефективності використання інвестиційного потенціалу.

1. Рентабельність інвестиційних ресурсів:

$$R = \frac{\Pi_I}{Q} * 100\% , \quad (1.4)$$

де R – рентабельність інвестицій;

$\Pi_I$  - прибуток від інвестицій;

Q – інвестиційні ресурси.

3. Ефективність інвестицій (мультиплікативна модель залежності інвестиційного прибутку від загального розміру інвестиційних джерел та їх рентабельності):

$$\Pi_I = \frac{Q * R}{100\%} , \quad (1.5)$$

Як видно з формул (1.4), (1.5), така методика визначення ефективності базується виключно на бухгалтерському підході, та показники для її використання містяться переважно у Розділі II «Звіту про рух грошових коштів» [8с. 50-51].

«Інвестиційний потенціал підприємства - це сукупність накопичених в результаті господарської діяльності власних ресурсів, які можуть бути використані для інвестицій без порушення поточної роботи. Можна виділити два підходи до його розуміння: відповідно до першого підходу – потенціал розуміється як ресурсна сукупність, а відповідно до другого – як можливість використання ресурсів» [3, с. 52].

Здійснення інвестиційної діяльності являється вирішальним фактором у забезпеченні стабільної діяльності на ринку та конкурентоспроможності як продукції, так і самого підприємства.

Управління інвестиційним потенціалом підприємства повинно носити стратегічний характер, тобто передбачати розробку комплексу заходів, за допомогою яких можна було б не тільки визначати сучасний інвестиційний стан підприємства, а й втілювати необхідні зміни заради підвищення його

конкурентного рівня, формування стійких конкурентних переваг та досягнення цілей розвитку.

Слід зазначити, що управління інвестиційним потенціалом сучасного підприємства зводиться до наступного:

I етап. Управління процесом формування інвестиційного потенціалу;

II етап. Управління процесом використання інвестиційного потенціалу.

III етап. Аналіз та контроль за ефективністю формування та використання інвестиційного потенціалу.

«Відповідно до джерел формування, інвестиційний потенціал поділяється на внутрішній та зовнішній. Зовнішній реалізується під впливом розвитку ринку безвідносно до дій менеджменту компанії - на ринку, що зростає, вартість підприємств може збільшуватись під впливом зовнішньої кон'юнктури (підвищеного попиту, зайвої грошової маси, спекулятивних інвестицій).

Внутрішній інвестиційний потенціал реалізується у процесі цілеспрямованої діяльності менеджменту підприємства щодо реалізації існуючих інвестиційних можливостей» [22].

«Стратегічне провління процесом використання інвестиційного потенціалу реалізують на основі трьох видів оцінки ефективності: фінансової (комерційної), бюджетної та економічної» [33, с.147].

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТОВ «БІЛМАКС»

#### **2.1 Організаційно – економічна характеристика ТОВ «Білмакс» та результатів його діяльності**

Товариство з обмеженою відповідальністю «Білмакс» (далі в роботі – ТОВ «Білмакс») спеціалізується на виробництві і постачаннях електротехнічних засобів та приладів для промислового та господарського будівництва та ремонтних робіт. Юридична адреса: 50086, м. Одеса, вул. Первомайська, 7. Окрім того, підприємство має свої представництва та оптові склади у місті Київ та Дніпро.

Генеральною метою підприємства є виробництво якісних сучасних електротехнічних засобів та приладів для промислового та господарського будівництва та ремонтних робіт для підприємств всіх видів власності та для населення. До основних видів діяльності ТОВ належить:

- виробництво виробів для будівництва;
- виробництво запасних частин для монтажу металевих конструкцій;
- виробництво приладдя для здійснення ремонтних робіт;
- інші види гуртової торгівлі.

Держава регулює підприємство через Міністерство промислової політики, Ліцензійну палату, галузеві міністерства і відомства, а також Міністерство фінансів, Державний Комітет стандартизації та Антимонопольний комітет. Також діяльність підприємства регулюється Податковим Кодексом України.

До основних видів діяльності ТОВ «Білмакс» належить:

- виробництво виробів для будівництва;
- виробництво запасних частин для монтажу металевих конструкцій;



- виробництво приладдя для здійснення ремонтних робіт;
- інші види гуртової торгівлі.

Продукція ТОВ «Білмакс» має стабільну якість, яка відповідає умовам безпеки продукції у системі УкroooCEPRO. З дня заснування підприємство додержується основних вимог до якості продукції: додержання вимог ДСТУ Б.В.2.6.- 2-95 «Конструкції будинків та споруд. Вироби електротехнічні», технічних умов на виготовлення всіх видів електротехнічних виробів. Технологія виготовлення електротехнічних виробів може бути як уніфікована, так і виконана по індивідуальним кресленням замовника, завдяки чому підприємство ТОВ «Білмакс» має чисельну кількість замовлень.

Тип організаційної структури підприємства - лінійно-функціональний.

Згідно Статуту ТОВ «Білмакс» органами управління товариства являються:

- Загальні збори акціонерів - вищий орган Товариства;
- Наглядова рада - наглядовий орган Товариства, який представляє інтереси акціонерів та здійснює захист їх прав у період між проведенням Загальних зборів;
- Генеральний директор - виконавчий орган Товариства, що здійснює керівництво його поточною діяльністю;
- Ревізор - контролюючий орган Товариства, що здійснює контроль за фінансово господарською діяльністю товариства.

Станом на 31.12.2018 р. організаційна структура ТОВ «Білмакс» у порівнянні з 01.01.2009 р. істотно не змінилася і нараховує разом 23 структурних підрозділа, які зайняті виробництвом та забезпеченням виробництва основної продукції.

Безперервне та ефективне функціонування підприємства забезпечується завдяки чітко спланованій організаційній структурі, керування якою здійснюють директора на чолі з генеральним директором, в тому числі:

- виконавчий директор - головний Інженер;
- директор з виробництва;

- фінансовий директор;
- директор із закупівлі і логістики;
- директор з охорони праці та навколишнього середовища;
- директор по персоналу;
- директор з побуту та соціальних питань.

Зокрема, Генеральному директору підпорядковані директора за напрямками, а також деякі функціональні відділи управління підприємства: корпоративний відділ та відділ збуту та зовнішньоекономічних зв'язків.

Виконавчому директору - головному інженеру підпорядковані виробничі цехи і підрозділи, пов'язані безпосередньо із виготовленням ЗБВ, бетонів та розчинів. Цехи, які забезпечують основне виробництво:

З метою забезпечення єдиних принципів, методів і процедур, використаних для упорядкування й надання фінансової звітності, Підприємством протягом 20185 року була забезпечена незмінність правил, якими воно керувалося при вимірі, оцінці й реєстрації господарських операцій. Наказ № 2 від 01.01.2017 р. "Про облікову політику підприємства та організацію бухгалтерського обліку ТОВ «Білмакс» розроблено на підставі Закону України "Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні" № 996-ХІУ від 16.07.1999р. (далі - Закон про фінансову звітність), Положень (стандартів) бухгалтерського обліку та інших нормативних документів з питань організації бухгалтерського обліку. Облік на Підприємстві автоматизований.

Контролінг діяльності на ТОВ «Білмакс» здійснюється планово-економічним відділом.

Споживачами продукції ТОВ «Білмакс» виступають: ЧП «Рілля», ТОВ «Еміс-Одеса», ЧП «Терещенко», ТОВ «ПраКр», ЗАТ «КІБ», «ТОВ «Спарта» , ВАТ «Криворіжгаз», ТОВ «Веста шляхбуд», ТОВ «Запоріжбуд» та інші підприємства.

Проблем із постачанням сировини підприємство не має і забезпечує свої потреби в повному обсязі. Ціни на сировину і матеріали в умовах ринкових відносин нестабільні, підвладні інфляційним процесам, росту курсу

американського долара та митної політики. Для різних груп сировини і матеріалів темпи зміни цін різні в залежності від якості сировини та її наявності на території України. Великий вплив на динаміку цін і тарифів мають виробники і розпорядники сировини та матеріалів, які є монополістами на ринку.

Динаміка випуску та реалізації основних видів продукції ТОВ «Білмакс» за 2015-2017 роки наведена у табл. 2.1.

Таблиця 2.1. - Динаміка випуску основних видів продукції ТОВ «Білмакс» за 2015-2017 роки, тис. од.

Продукція	Роки			Відх. 2016/2015 рр.		Відх. 2017/2016 рр.		Відх. 2017/2015 рр.	
	2015	2016	2017	абс.	Відн., %	абс.	відн., %	абс.	Відн., %
Автоматичні вимикачі	256	266	264	10	3,91	-2	-0,75	8	3,13
Арматура СИП	272	364	321	92	33,82	-43	-11,81	49	18,01
Бокси монтажні	669	595	598	-74	-11,06	3	0,50	-71	-10,61
Шафи та двері	557	485	501	-72	-12,93	16	3,30	-56	-10,05
Кабеленесучі системи	642	455	457	-187	-29,13	2	0,44	-185	-28,82
Коробки розподільні	707	580	608	-127	-17,96	28	4,83	-99	-14,00
Інша продукція	489	367	374	-122	-24,95	7	1,91	-115	-23,52
Випуск продукції разом	3592	3112	3123	-480	-13,36	11	0,35	-469	-13,06

З даних табл. 2.1 видно, що загальні обсяги випуску продукції основних видів ТОВ «Білмакс» за 2015-2017 роки знижуються на 13,06% в результаті зниження випуску більшості асортиментних позицій продукції. Найбільшими темпами відбувається зниження випуску іншої продукції на 23,52%, кабеленесучих систем на 28,82% та розподільних коробок на 14,0%. Зростання випуску продукції. Зниження випуску продукції ТОВ «Білмакс» не є щорічною тенденцією, а скоріше наслідком зниження у 2016 році на 13,36% в результаті загострення загальнодержавної економічної кризи та зупинками будівничих та ремонтних робіт на більшості підприємств та установ України.

Структура випуску основних видів продукції ТОВ «Білмакс» за 2015-2017 роки наведена у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 - Структура випуску основних видів продукції ТОВ «Білмакс» за 2015-2017 роки, %

Продукція	Роки			Відх. 2017/2015 рр.,+-
	2015	2016	2017	
Випуск продукції разом, в т.ч.:	100,00	100,00	100,00	-
Автоматичні вимикачі	7,12	8,56	8,45	1,33
Арматура СИП	7,58	11,69	10,28	2,70
Бокси монтажні	18,62	19,12	19,15	0,53
Шафи та двері	15,51	15,58	16,04	0,53
Кабеленесучі системи	17,88	14,61	14,63	-3,25
Коробки розподільні	19,68	18,64	19,47	-0,21
Інші види продукції	13,61	11,8	11,98	-1,63

Аналізуючи табл. 2.2. слід зазначити, що ТОВ «Білмакс» у 2015-2017 роках має стабільну структуру випускаємої продукції.

У випуску та реалізації продукції ТОВ «Білмакс» станом на 2017 рік найбільша частка належить випуску монтажних боксів (частка 19,15% та зростає за 2015-2017 роки на 0,53%) та розподільних коробок (частка 19,47% та знижується за 2015-2017 роки на 0,21%). Найбільший темп приросту частки продукції спостерігається за номенклатурною позицією «арматура СИП» - приріст частки даних видів продукції 2,70% та «автоматичні вимикачі»- частка зростає на 1,33%. Структурні зміни у випуску та реалізації продукції ТОВ «Білмакс» у 2015-2017 роках обумовлені позамовним методом роботи підприємства та формуванням товарного портфелю замовлень на продукцію підприємства.

Отже, виробнича діяльність підприємства у 2015-2017 роках має тенденцію до зниження обсягів випуску, що обумовлено змінами ринкової кон'юнктури.

Для здійснення оцінки результатів діяльності ТОВ «Білмакс» за 2015-2017 роки буде виконано розрахунок та аналіз основних техніко-економічних показників діяльності підприємства у даний період (див. табл. 2.3).

Із табл. 2.3 видно, що у 2015-2017 роках підприємство реалізує стратегію стабілізації діяльності, яка визвана нестабільністю зовнішніх умов діяльності підприємства.

Дослідження ефективності функціональних напрямків діяльності ТОВ «Білмакс» за 2015-2017 роки показало наступне:

1) Виробнича стратегія підприємства орієнтована на пошук шляхів зниження витрат та підтримку якості продукції. Зазначена стратегія орієнтована на оптимальне завантаження виробничих потужностей та постійне розширення кола покупців продукції. Так, вартість товарної продукції підприємства у 2015-2017 роках зростає на 76,41%, що обумовлене зниженням фізичних обсягів випуску продукції на 13,06% та приростом цін на продукцію, який перевищує зниження її обсягів. За аналізований період собівартість товарної продукції збільшилася на 34,84%, що пов'язано із зміною у обсягах та структурі виготовлення продукції та із інфляційними процесами в країні.

Внаслідок збільшення обсягів виготовлення продукції ТОВ «Білмакс» у 2015-2017 роках, а також внаслідок росту цін на ресурси, витрати на 1 грн. товарної продукції були більші за 1, але за три роки вони знизилися на 23,56%.

Дослідження показника рентабельності товарної продукції показує, що у 2015-2017 роках він має від'ємне значення, але за три роки значення поліпшується на 22,2%, хоч і залишається від'ємним.

2) Маркетингова стратегія ТОВ «Білмакс» є інструментом, завдяки якому підприємство переміщується з поточної ринкової конкурентної позиції на бажану позицію. Завдання маркетингової стратегії підприємства реалізується шляхом адаптації до зовнішніх сил конкуренції, ринкових змін, розвитку технології виготовлення бетону та залізобетонних конструкцій, а також за допомогою визначення та приведення ресурсів підприємства у відповідність до можливостей, які надає зовнішнє середовище. Основним напрямком маркетингової стратегії на підприємстві є пошук нових і розширення існуючих ринків збуту виготовлюваної та нової продукції, зокрема, на зовнішньому ринку.

Таблиця 2.3 - Динаміка техніко-економічних показників діяльності ТОВ «Білмакс» за 2015-2017 роки

Показник	Роки			Відх. 2016/2015 pp.		Відх. 2017/2016 pp.		Відх. 2017/2015 pp.	
	2015	2016	2017	абс.	відн., %	абс.	відн., %	абс.	відн., %
Товарна продукція, тис. грн.	132224	130763	233261	-1461	-1,10	102498	78,38	101037	76,41
Реалізована продукція, тис. грн.	130364,41	132159,19	145888,7	1794,78	1,38	13729,51	10,39	15524,29	11,91
Чисельність персоналу, осіб, в т.ч.:	441	402	389	-39	-8,84	-13	-3,23	-52	-11,79
Чисельність ПВП, осіб	397	376	367	-21	-5,29	-9	-2,39	-30	-7,56
Продуктивність праці ПВП, тис. грн./особу	333,06	347,77	635,59	14,716	4,42	287,81	82,76	302,53	90,83
Фонд оплати праці персоналу, тис. грн.	27433,4	29658,6	15707,82	2225,2	8,11	-13950,8	-47,04	-11725,6	-42,74
Фонд оплати праці ПВП, тис. грн.	23887,8	26951,9	14920,75	3064,1	12,83	-12031,1	-44,64	-8967,05	-37,54
Середньомісячна заробітна плата персоналу, грн.	2429,45	2740,08	3365	310,63	12,79	624,92	22,81	935,55	38,51
Середньомісячна заробітна плата ПВП, грн.	2219,23	2563,92	3388	344,69	15,53	824,08	32,14	1168,77	52,67
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	19334,85	20661	21133,7	1326,15	6,86	472,7	2,29	1798,85	9,30
Знос основних засобів, %	37,62	43,87	43,19	6,25	16,61	-0,68	-1,55	5,57	14,81
Фондовіддача, грн./грн.	6,84	6,33	11,04	-0,51	-7,45	4,71	74,39	4,20	61,40
Середній залишок оборотних активів, тис. грн.	73847,1	78822,4	107857,6	4975,3	6,74	29035,2	36,84	34010,5	46,06
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	1,77	1,68	1,35	-0,09	-5,02	-0,32	-19,33	-0,41	-23,38
Тривалість 1 оборту, дні	204	215	266	11	5,29	51	23,96	62	30,51
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	171008,2	234333,8	363244,2	63325,6	37,03	128910,4	55,01	192236	112,41
Собівартість товарної продукції, тис. грн.	183594	194029	247567	10435	5,68	53538	27,59	63973	34,84
Витрати на 1 грн. товарної продукції, грн	1,39	1,48	1,06	0,10	6,86	-0,42	-28,47	-0,33	-23,56
Витрати на 1 грн. реалізованої продукції, грн	1,31	1,77	2,49	0,46	35,17	0,72	40,42	1,18	89,81
Чистий прибуток, тис. грн.	-29381,7	14197,2	51530,4	43578,9	-148,32	37333,2	262,96	80912,1	275,38
Рентабельність товарної продукції, %	-27,98	-32,61	-5,78	-4,63	16,53	26,83	-82,28	22,20	-79,35

За три роки що досліджуються, вартість реалізованої продукції підприємства збільшилася на 11,91% в результаті зростання дії цінового чинника. Витрати на 1 грн. реалізованої продукції підприємства у 2017 році зросли на 1,18% та становлять 2,49 грн/грн.

3) Кадрова стратегія підприємства є стратегією підтримки освітнього рівня, але вона спрямована на оптимізацію чисельності персоналу.

На підприємстві чисельність персоналу за три роки скорочується на 11,79%: із 441 особи у 2015 році 389 осіб у 2017 році. Чисельність ПВП при цьому знижується на 7,56%. Зазначені зміни пов'язані із рядом заходів реорганізації організаційної структури підприємства та загальним скороченням персоналу внаслідок соціально-економічних причин.

Фонд оплати праці персоналу за 2015-2017 роки зменшується на 42,74%, а фонд оплати праці ПВП - на 37,54%, але при цьому спостерігається підвищення середньомісячної заробітної плати по підприємства за три роки на 38,51%, а ПВП – на 52,67%. Збільшення оплати праці пов'язане із підвищенням мінімальних тарифних ставок в державі, а також зростанням відрядних розцінок по підприємству.

Показник продуктивності праці персоналу ТОВ «Білмакс» у 2015-2017 роках зростає на 90,83%, що є наслідком зниження чисельності промислово-виробничого персоналу. Порівняння темпів приросту коштів на оплату праці та зміни продуктивності праці показує, що персонал підприємства використовується достатньо ефективно, оскільки оплата праці зростає повільніше ніж показник продуктивності праці. Взагалі, кадрову політику ТОВ «Білмакс» можна визнати ефективною та тією, що відповідає вимогам ефективності.

4). Техніко-технологічна стратегія є стратегією підтримки основних засобів. Зміна вартості основних засобів ТОВ «Білмакс» за 2015-2017 роки відбувається на 9,3%, при їх щорічному зростанні.

Знос основних засобів ТОВ «Білмакс» у 2015 році становив 37,62%, а у 2017 році – вже 43,19%, тобто за три роки зростання зносу становить 5,57%.

Оскільки знос становить менше критичного рівня у 50%, то стан основних засобів підприємства можна вважати задовільним.

При таких тенденціях зміни структури основних засобів показник фондоддачі збільшується за три роки які аналізуються на 61,4% але тенденція зростання не є стабільною. Це дає змогу констатувати підвищення ефективності використання основних засобів підприємства.

5). Фінансова стратегія підприємства передбачає визначення відносин з фінансовими, страховими, кредитними організаціями, фінансовим ринком, а також з окремими підрозділами та посадовими особами всередині підприємства. Головною метою фінансової стратегії ТОВ «Білмакс» є забезпечення постійної ліквідності та платоспроможності підприємства, а також підтримка кредитного рейтингу підприємства.

Середньорічна вартість оборотних активів ТОВ «Білмакс» у 2015-2017 роках зростає на 46,06%, що пов'язано із зростанням вартості виробничих запасів внаслідок підвищення цін матеріалів, сировини, устаткування та приростом дебіторської заборгованості. Збільшення вартості оборотних активів призводить до зниження оборотності оборотного капіталу на 23,38%, та відповідного зростання періоду одного обороту на 30,51%. Такі тенденції вказують на необхідність пошуку шляхів оптимізації структури оборотного капіталу та подальшого підвищення ефективності його використання.

У 2015-2017 роках підприємство не є стабільно прибутковим. У 2015 році підприємство отримувало збитки, проте, у 2016 році дана тенденція виправлена.

Ефективність функціональних стратегій ТОВ «Білмакс» узагальнено у табл. 2.4.

Отже, стратегічні цілі діяльності ТОВ «Білмакс» пов'язані із розвитком системи збуту продукції, удосконаленням маркетингової діяльності та зниженням витрат на реалізацію продукції. Оскільки дослідження показали, що підприємство втрачає ринкові позиції, то система стратегічного управління підприємства повинна бути орієнтована на активний маркетинг та революційну



стратегію розвитку ринку та відновлення ринкових позицій шляхом ефективного розвитку інвестиційного потенціалу підприємства.

Таблиця 2.4 - Узагальнення ефективності реалізації стратегічного набору ТОВ «Білмакс» у 2015-2017 рр.

Функціональна стратегія	Сильні сторони	Слабкості
Маркетингова	Наявність стабільної системи зв'язків із постачальниками ресурсів і споживачами продукції, значна ринкова частка	Обмеженість можливостей завоювання нових ринків; низький рівень показників рентабельності продукції, неефективний організаційний рівень маркетингу
Виробнича	Висока якість продукції; Стабільна номенклатура продукції; Постійне оновлення продукції	Високий рівень витрат; Від'ємна рентабельність продукції
Кадрова	Зростання продуктивності праці; Підвищення оплати праці персоналу	Незадовільна політика формування персоналу ті забезпечення рівня його стабільності, висока плинність кадрів
Техніко-технологічна	Зростання вартості основних засобів; Стан основних засобів відповідає нормам	Низька частка інноваційного обладнання
Фінансова	Прибуткова діяльність з 2016 року	Нестабільний фінансовий стан Не достатньо ефективного використання оборотних коштів

## 2.2. Аналіз зовнішніх умов діяльності ТОВ «Білмакс» та його конкурентних позицій

Підприємство ТОВ «Білмакс» відноситься до галузі приладобудування та підгалузі – виготовлення електротехнічної продукції. Даний ринок характеризується:

- невеликою кількістю підприємств-конкурентів, які виготовляють однорідну продукцію серійно та за замовленням споживачів;
- специфічністю продукції – продукція для вузькоспеціалізованих підприємств;
- складністю продукції, наявністю її значних конструкційних особливостей;
- високим рівнем залежності виробництва від розвитку науки та техніки;
- значною капіталомісткістю виробництва;
- договірним характером взаємовідносин із споживачами та постачальниками.

На ринку електротехнічної продукції основними конкурентами підприємства є ЗАТ «Електроград» (м. Кривий Ріг), ПАТ «Запоріженергокомплект» (м. Запоріжжя), ПАТ «ТД «Харківський завод електромонтажних виробів» (м. Харків), ПАТ «Укрелектрокомплект» (м. Хмельницький), ПрАТ «Східна електротехнічна компанія» (м. Одеса).

Підприємство у своїй діяльності орієнтується на внутрішній ринок (біля 80% замовлень), а експорт становить 20%. Реалізація продукції відбувається через мережу дочірніх підприємств. Перевагою підприємства є використання реклами у якості інструменту стимулювання попиту та участь підприємства у спеціалізованих виставках як в Україні, так і закордоном.

Дані щодо зміни ринкової частки підприємства за 2015-2017 роки наведено у табл. 2.5.

З табл. 2.5 видно, що підприємство ЗАТ «Електроград» є лідером ринку, за три роки збільшило ринкову частку на 33,16% та станом на кінець 2015 року контролювало 49,87% ринку України. Найбільш потужними конкурентами підприємства можна вважати ПрАТ «Східна електротехнічна компанія», чия ринкова частка становить 36-19% та знижується за даний період на 16,77% та ЗАТ «Електроград». ТОВ «Білмакс» у 2015-2017 роках контролює 27-15% ринку та втрата ринкової частки за три роки становить 11,06% що є найбільшим падінням на ринку.

Таблиця 2.5 - Динамічний аналіз ринкової частки ТОВ «Білмакс» за 2015-2017 роки, %

Підприємство	ринкова частка			Абс. зміна частки за періодами		
	2015 рік	2016 рік	2017 рік	2016/2015	2017/2016	2017/2015
ЗАТ "Електроград"	16,71	35,07	49,87	18,36	14,8	33,16
ПАТ "Запоріженергокомплект"	9,29	8,35	6,3	-0,94	-2,05	-2,99
ТОВ «Білмакс»	27,04	22,69	15,98	-4,35	-6,71	-11,06
ПАТ "ХЗЕМВ"	11,3	9,32	8,96	-1,98	-0,36	-2,34
ПрАТ «Східна електротехнічна компанія»	35,66	24,57	18,89	-11,09	-5,68	-16,77
Разом	100	100	100	-	-	-

Аналіз конкурентних позицій підприємства здійснюємо за допомогою матриці конкурентного профілю, яка базується на оцінці ключових факторів успіху для даних підприємств (від 0 до 1) та оцінці підприємства по даному фактору (рейтинг підприємства) (від 1 до 10 балів). Добуток цих показників відображає оцінку конкурентної сили підприємства по даному фактору. Ті показники, які важко виміряти були досліджені шляхом залучення експертів.

Сума цих добутків характеризує загальну конкурентну силу підприємства. Основними конкурентами підприємства визначені найбільш впливові підприємства, що виготовляють аналогічну продукцію на ринку пристроїв (табл. 2.6).

З даних табл. 2.6 можна зробити висновок, що конкуренція в галузі сильна, про що свідчать тісні результати аналізу конкурентного профілю. Проте, ЗАТ «Електроград» не дивлячись на всі негаразди втримує лідируючі ринкові позиції, в першу чергу завдяки високій якості, завойованого раніше частки ринку та ефективній системі збуту продукції. Підприємство отримало найвищу бальну оцінку (7,27 балів), що ще раз доводить лідерство на ринку.

Таблиця 2.6 - Матриця конкурентного профілю підприємств високовольтної та електротехнічної апаратури України

Ключові фактори успіху	Оцінка фактору	ЗАТ «Електроград»		ПАТ "ХЗЕМВ"		ПрАТ «Східна електротехнічна компанія»		ТОВ «Білмакс»		ПАТ "Запоріженергокомплект"	
		Рейтинг	Загальна оцінка	Рейтинг	Загальна оцінка	Рейтинг	Загальна оцінка	Рейтинг	Загальна оцінка	Рейтинг	Загальна оцінка
1. Частка ринку	0,22	8	1,76	5	1,1	6	1,32	2	0,44	5	1,1
2. Можливість цінового маневрування	0,15	8	1,2	3	0,45	6	0,9	5	0,75	6	0,9
3. Фінансові можливості підприємства	0,2	5	1	2	0,4	7	1,4	5	1	6	1,2
4. Рівень якості продукції	0,25	8	2	6	1,5	9	2,25	6	1,5	7	1,75
5. Географія збуту	0,05	8	0,4	7	0,35	6	0,3	6	0,3	5	0,25
6. Асортиментний набір	0,13	7	0,91	4	0,52	8	1,04	5	0,65	6	0,78
<b>Сума</b>	<b>1</b>		<b>7,27</b>		<b>4,42</b>		<b>7,21</b>		<b>4,64</b>		<b>5,98</b>

ТОВ «Білмакс» є одним із аутсайдерів ринку, його конкурентна оцінка є четвертою на ринку. Підприємство у якості сильних сторін діяльності має високу якість продукції та широкий ринок збуту та розгалужену збутову мережу.

Головним же фактором успіху, де підприємство безсумнівно програє, є вкрай обмежені фінансові можливості підприємства.

Найбільш поширеним інструментарієм для визначення напрямів розвитку підприємства у зовнішньому середовищі є PEST-аналіз (табл. 2.7).

За результатами PEST-аналізу можна зробити такі висновки. З політичних факторів на забезпечення рівня економічної безпеки підприємства впливає: скорочення бюджетних коштів на підтримку розвитку підприємств машинобудівної галузі; недосконалість законодавчого, нормативного, митного та іншого регулювання, обмеженого нормами СОТ. З економічних факторів впливає, що для розвитку внутрішнього ринку і збільшення експорту потрібні дійові заходи з формування платоспроможного ринку збуту. З соціальних факторів впливає низький статус вітчизняного машинобудування, що не дозволяє забезпечити вітчизняні машинобудівні підприємства кадрами високої

кваліфікації. З технологічних факторів впливає необхідність модернізації виробництва, активізації наявного науково-виробничого потенціалу та визначення інноваційних шляхів розвитку; розроблення заходів з підвищення інноваційної активності; реалізація заходів з відновлення активної частини основних засобів.

Таблиця 2.7 - **PEST-аналіз ТОВ «Білмакс»**

<i><b>Економічні фактори</b></i>	<i><b>Соціальні фактори</b></i>
1. Загрозливо висока інфляція 2. Нестабільний курс гривні 3. Позитивна динаміка ВВП 4. Низький платоспроможний попит внутрішнього ринку 5. Нестача обігових коштів у підприємств 6. Висока облікова ставка НБУ, високі ставки кредитування комерційних банків 7. Криза у світовій фінансовій системі 8. Високий рівень матеріало- і енергоємності продукції, що випускається 9. Неконтрольоване зростання цін на товари та послуги природних монополій (сировина, енергоресурси) 10. Недостатній обіг інвестицій у машинобудуванні 11. Низька рентабельність виробництва	1. Зменшення чисельності висококваліфікованих працівників 2. Недооцінювання ролі машинобудування як основи економічної та соціальної захищеності значної частини населення 3. Скорочення працездатного населення 4. Немає чітко вираженої орієнтації на якість як основу конкурентоспроможності 5. Зниження привабливості праці в машинобудуванні 6. Низька престижність праці у виробничій сфері 7. Значний розрив між рівнем заробітної плати і рівнем потреб працівника
<i><b>Політичні фактори</b></i>	<i><b>Технологічні фактори</b></i>
1. Понад 90 % підприємств приладобудування є приватизованими 2. Чергові вибори Президента України з відповідним відволіканням центрів впливу та бюджетних коштів 3. Необхідність додержання норм СОТ у законодавчій і нормативній діяльності щодо імпорту-експорту 4. Недовіра суспільства до влади і її органів 5. У зв'язку зі вступом до СОТ можливості державного регулювання в питаннях стосовно конкуренції значно обмежені	1. Україна не є лідером у передових напрямках гірничого машинобудування 2. Значне зношування активної частини основних засобів підприємств 3. Продукція, що випускається, у більшості є морально застарілою, з низьким рівнем автоматизації та інтелекту технології виробництва 4. Незначна інноваційна активність підприємств

Узагальнення статистичної інформації та тенденцій розвитку підприємств галузі приладобудування дозволяє виокремити наступні головні проблеми:

- нерозвиненість інфраструктури внутрішнього ринку (відсутність реального моніторингу, дистриб'юторської системи та фінансового лізингу);

- недостатній рівень платоспроможності товаровиробників, що негативно впливає на фінансово-економічний стан підприємств галузі, базові заводи з виготовлення складної техніки знаходяться у скрутному стані;
- застарілість основних засобів базових підприємств галузі, які не оновлювались протягом останніх 15-ти років, що негативно впливає на конкурентоспроможність, якість та собівартість продукції;
- недостатність обігових коштів, недосконалість механізму середньо-та довгострокового кредитування;
- обмежений внутрішній попит на вітчизняну продукцію;
- відсутність реальних джерел фінансування, що призводить до унеможливлення реконструкції та технічного переоснащення підприємств галузі і забезпечення за рахунок цього високої якості виготовлюваних машин та обладнання, освоєння виробництва нової конкурентоспроможної техніки;
- відсутність фінансових механізмів та інструментів, що створюють зацікавленість в інноваціях, а також стимулюють науково-дослідні і дослідно-конструкторські роботи; низький рівень інноваційної активності вітчизняних підприємств;
- залежність вітчизняних підприємств від постачань вузлів, деталей та комплектуючих виробів з інших країн, насамперед з країн СНД;
- значний відтік найкваліфікованіших інженерних і робітничих кадрів;
- недостатній контроль з боку держави за діяльністю посередників, що призводить до значного зростання вартості матеріалів, енергоресурсів та комплектуючих виробів.

### **2.3. Аналіз інвестиційного потенціалу та ефективності інвестиційного менеджменту в умовах ТОВ «Білмакс»**

В умовах ТОВ «Білмакс» управління інвестиційним потенціалом є складним процесом системи фінансового менеджменту. У організаційній

структурі підприємства відсутня посада, яка безпосередньо відповідає за інвестиційний потенціал, його формування, реалізацію та контроль. Проте, це не означає що зазначена робота не проводиться.

Існуючий організаційний механізм управління інвестиційним потенціалом ТОВ «Білмакс» представлений на рис. 2.1.

Формування інвестиційного потенціалу ТОВ «Білмакс» відбувається на підставі стратегічних цілей і задач розвитку підприємства, а його ефективне використання спрямовується на задоволення кінцевих запитів споживачів з умовою підвищення результативності діяльності підприємства.

Інвестиційний потенціал ТОВ «Білмакс» формується за рахунок власних інвестиційних ресурсів (чистий прибуток, амортизація), залучених коштів (випуск акцій) та запозичених ресурсів (кредити).

Для цілей функціонування та розвитку ТОВ «Білмакс» переважно використовує поточний інвестиційний потенціал, який визначається за формулою (1.3).

Розглянемо розподіл управлінських функцій у ТОВ «Білмакс» в ході стратегічного управління інвестиційним потенціалом:

- організація: виконується фінансовим відділом разом із технічними службами (головним інженером), які здійснюють організацію виконання об'єктів капітального інвестування;
- планування: виконується планово-економічним відділом заводу;
- мотивація: виконується відділом організації праці та заробітної плати, а також структурами, підпорядкованими директору та безпосередньо самим директором;
- контроль: здійснюється директором та заступником директора з фінансових питань. Також контрольні функції виконуються зборами акціонерів підприємства.

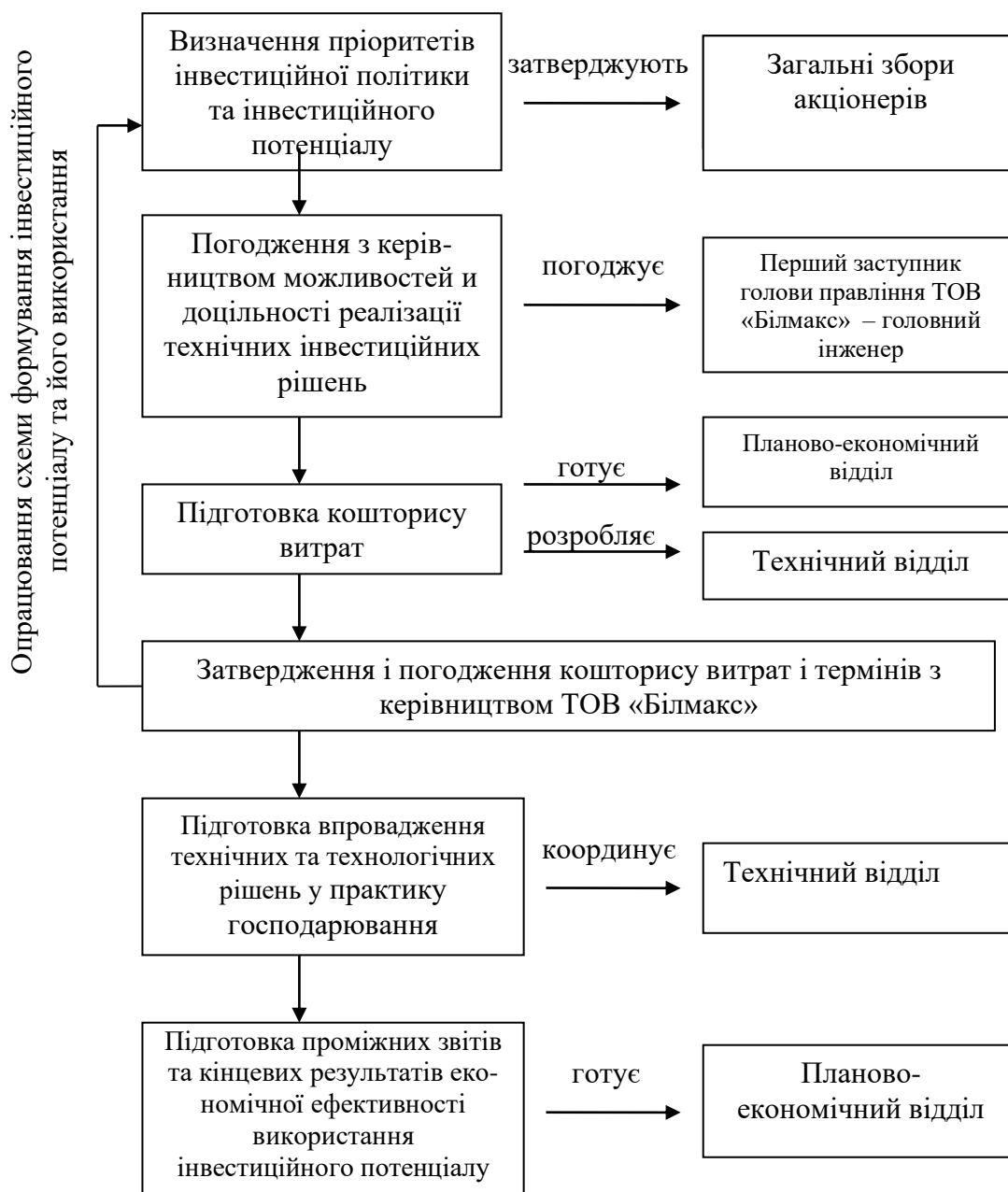


Рисунок - 2.1. Організаційна схема механізму стратегічного управління інвестиційним потенціалом ТОВ «Білмакс»

Дані щодо динаміки розміру поточного інвестиційного фінансового потенціалу ТОВ «Білмакс» наведені у табл. 2.8 та їх графічна інтерпретація наведена на рис. 2.2.





Рисунок 2.2 - Динаміка поточного інвестиційного потенціалу ТОВ «Білмакс»

Таблиця 2.8 - Динаміка розміру поточного інвестиційного потенціалу ТОВ «Білмакс» у 2015-2017 роках, тис. грн.

Показник	Роки			Відх. 2016/2015 рр.		Відх. 2017/2016 рр.		Відх. 2017/2015 рр.	
	2015	2016	2017	абс., +/-	відн., %	абс., +/-	відн., %	абс., +/-	відн., %
Чистий прибуток	-29381,7	14197,2	51530,4	43578,9	-148,32	37333,2	262,96	80912,1	275,38
Амортизація	2260,1	4213,5	2541,1	1953,4	86,43	-1672,4	-39,69	281	12,43
Разом поточний інвестиційний потенціал	-27121,6	18410,7	54071,5	45532,3	167,88	35660,8	193,70	81193,1	299,37

З даних табл. 2.8 та рис. 2.2 видно, що на підприємстві джерела поточних інвестиційних ресурсів у 2015-2017 роках не є стабільними.

У 2015 році підприємство має відємне значення інвестиційних ресурсів, тобто відчуває їх дефіцит у розмірі -27121,6 тис. грн.

У 2016 році розмір інвестиційних ресурсів підприємства збільшується у 2,7 раз за рахунок приросту у 2,48 раз чистого прибутку та збільшення на 86,43% амортизаційних відрахувань.

У 2017 році відбувається зниження інвестиційного потенціалу у 2,93 рази за рахунок збільшення у 2,62 рази чистого прибутку при зниженні на 39,69% розміру амортизаційних відрахувань.

За три роки що аналізуються, інвестиційний потенціал ТОВ «Білмакс» зростає у 3 рази за рахунок збільшення чистого прибутку у 3,75 раз та приросту на 12,43% амортизаційних відрахувань.

Зростання амортизаційних відрахувань потребує певних пояснень. У 2015 році комбінатом здійснено дооцінку основних засобів, в результаті чого, збільшився потік амортизаційних коштів.

Отже, загальний аналіз розміру поточного інвестиційного потенціалу ТОВ «Білмакс» у 2015-2017 роках показав на його зростання, що є позитивною характеристикою системи фінансового менеджменту підприємства.

Структура поточного інвестиційного потенціалу ТОВ «Білмакс» наведена у табл. 2.9.

Таблиця 2.9- Структура поточного інвестиційного потенціалу ТОВ «Білмакс» у 2015-2017 роках, %

Показник	2015 рік	2016 рік	2017 рік
Чистий прибуток	108,33	77,11	95,30
Амортизація	-8,33	22,89	4,70
Разом	100,00	100,00	100,00

Аналіз даних табл. 2.9 за 2015-2017 роки показує, що структура інвестиційного потенціалу не є нестійкою: у 2015 році брак інвестиційного потенціалу пояснюється збитковістю діяльності підприємства (частка збитку у дефіциті інвестиційного потенціалу 108,33%), а частка амортизації становить 8,33% та це, по суті, єдина сума коштів підприємства, яка може використовуватися для інвестиційних цілей. У 2016 році інвестиційний потенціал на 77,11% сформований за рахунок прибутку та на 22,89% за рахунок амортизації. У 2017 році інвестиційний потенціал на 95,3% сформовано за рахунок чистого прибутку і лише на 42,2% за рахунок амортизації.

Зазначена структура інвестиційного потенціалу підприємства у 2015-2017 роках є негативною та вказує на те, що він не є стійким. Переважання у інвестиційному потенціалі чистого прибутку доводить низьку ефективність механізмів амортизації на підприємстві та фінансових інструментів управління вартістю основних засобів в рамках техніко-технологічної стратегії.

Оскільки у 2015 році ТОВ «Білмакс» функціонував збитково, то у даний рік, та у наступні роки періоду, для фінансування інвестиційних заходів було залучено короткострокові кредити. Динаміка сукупного інвестиційного потенціалу підприємства наведена у табл. 2.10.

Таблиця 2.10 - Динаміка сукупного інвестиційного потенціалу ТОВ «Білмакс» у 2015-2017 рр., тис. грн.

Показник	Роки			Відх. 2016/2015 рр.		Відх. 2017/2016 рр.		Відх. 2017/2015 рр.	
	2015	2016	2017	абс., +-	відн., %	абс., +-	відн., %	абс., +-	відн., %
Поточний інвестиційний потенціал	-27121,6	18410,7	54071,5	45532,3	-167,88	35660,8	193,70	81193,1	299,37
Запозичені інвестиційні ресурси	41047,2	0	0	-41047,2	-100,00	-	-	-41047,2	-100,00
Загальний інвестиційний потенціал	13925,6	18410,7	54071,5	4485,1	32,21	35660,8	193,70	40145,9	288,29

З рис. 2.10 видно, що ТОВ «Білмакс» у 2015-2017 роках підвищує розмір загального інвестиційного потенціалу у 3,88 раз. У 2016-2017 роках підприємство не використовує запозичені інвестиційні ресурси для формування свого інвестиційного потенціалу, що підвищує автономність системи фінансового менеджменту підприємства.

На наступному етапі оцінки інвестиційного потенціалу ТОВ «Білмакс» буде досліджено його якість Савицької Г.В. [39], яка зазначає, що підприємство функціонує ефективно, коли дотримується рівність:

$$1 < T_a < T_{rp} < T_{ip}, \quad (2.1)$$

Таблиця 2.11 - Показники якості формування інвестиційного потенціалу ТОВ «Білмакс» у 2015-2017 роках, тис. грн.

Показник	2015/ 2016 рр.	2017/ 2016 рр.
Темп приросту інвестиційного потенціалу (Тіп)	3,22	1,93
Темп приросту активів (Та)	1,2	1,39
Темпи приросту реалізованої продукції (Трп)	1,01	1,10

У табл. 2.11 для оцінки інвестиційного потенціалу ТОВ «Білмакс» використано аналітичну звітність підприємства за 2015-2017 роки та дані табл. 2.12.

Таблиця 2.12 - Оцінка якості використання інвестиційного потенціалу ТОВ «Білмакс»

Період	Співвідношення	Висновок
2015/2016 рік	$1 < 1,2 < 1,01 < 3,22$	ефективне функціонування, інвестиційний потенціал сформовано достатньо ефективно, малі темпи приросту реалізації продукції
2016/2017 рік	$1 < 1,39 < 1,10 < 1,93$	ефективне функціонування, малі темпи приросту обсягів реалізації, достатні темпи приросту інвестиційного потенціалу

Отже, з табл. 2.11 та 2.12 видно, що інвестиційний потенціал ТОВ «Білмакс» за критерієм якості формування потенціалу використовувалася ефективно з 2017 року. Основний недолік діяльності у зазначені періоди - недостатньо швидкі темпи приросту обсягів реалізації продукції та темпи приросту інвестиційних ресурсів. Зазначені недоліки є взаємопов'язаними та витікають один із одного: недоліки у реалізаційній діяльності на ринку гальмують формування інвестиційного потенціалу.

З метою здійснення оцінки ефективності стратегічного управління інвестиційним потенціалом слід проаналізувати інвестиційну діяльність підприємства у 2015-2017 роках за даними табл. 2.13.

З табл. 2.13 видно, що розмір інвестицій ТОВ «Білмакс» за 2015-2017 роки збільшується у 7,89 раз в умовах зростання капітальних інвестицій у 7,59 раз, та зростання фінансових інвестицій на 100%, при зниженні інших інвестицій на 14,67%. Активізація інвестиційної діяльності пов'язана із

інвестиційною політикою ТОВ «Білмакс» та із потребами виробництва, які визвані значним зносом основних засобів підприємства, не дивлячись на їх дооцінку у 2015 році.

Таблиця 2.13 - Динаміка інвестицій ТОВ «Білмакс» у 2015-2017 роках, тис. грн.

Показник	Роки			Відх. 2016/2015 pp.		Відх. 2017/2016 pp.		Відх. 2017/2015 pp.	
	2015	2016	2017	абс., +/-	відн., %	абс., +/-	відн., %	абс., +/-	відн., %
Капітальні інвестиції	1712,849	3641,636	13009,6	1928,788	112,61	9367,966	257,25	11296,75	659,53
Фінансові інвестиції	0	0	563	0		563	100,00	563	100,00
Інші інвестиції	7,5	4,5	6,4	-3	-40,00	1,9	42,22	-1,1	-14,67
Разом	1720,349	3646,136	13579	1925,788	111,94	9932,866	272,42	11858,65	689,32

Основний напрямок капітального інвестування – придбання нових станків для виготовлення високоточної продукції та заміна застарілих комунікацій, яка визвана потребами забезпечення економії.

Для узагальнення ефективності управління інвестиційним потенціалом ТОВ «Білмакс» буде виконано порівняння розмірів інвестицій та сформованого інвестиційного потенціалу. Результати такого порівняння узагальнено на рис. 2.3.

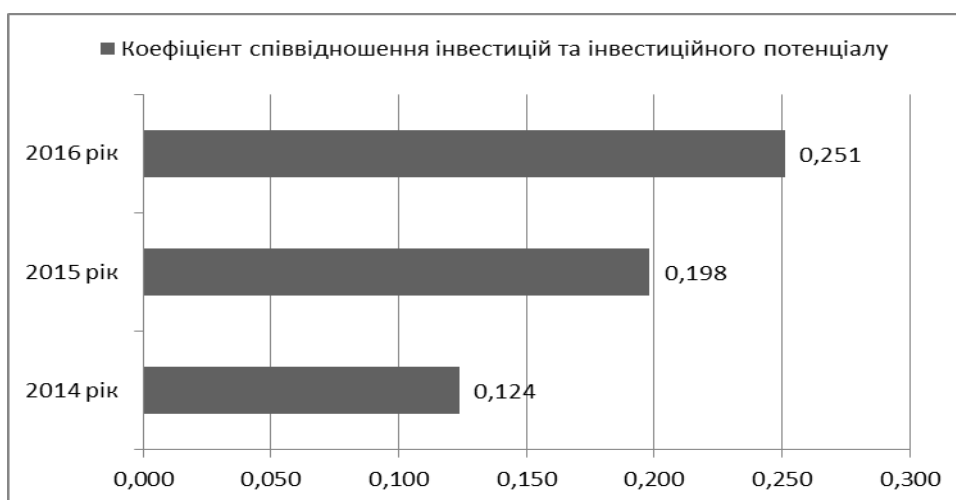


Рисунок 2.3 - Динаміка коефіцієнту співвідношення інвестицій та інвестиційного потенціалу ТОВ «Білмакс» у 2015-2017 роках

З рис. 2.3 видно, що у 2015-2017 роках інвестиційний потенціал підприємства жодного разу не використовувався на 100% (значення коефіцієнту не становить 1). Проте, коефіцієнт використання потенціалу зростає щорічно: із рівня 0,124 у 2015 році до рівня 0,251 у 2017 році. Така тенденція негативно характеризує систему менеджменту підприємства, оскільки при прибутковості діяльності, здійснення інвестицій у розвиток підприємства є обов'язковою умовою довгострокової рентабельності та успіху у конкурентній боротьбі.

Оцінка ефективності управління інвестиційним потенціалом ТОВ «Білмакс» показала:

- управління інвестиційним потенціалом не є самостійним свідомим процесом менеджменту, а входить до загальної системи фінансового менеджменту;
- у підприємства достатньо власних фінансових ресурсів для фінансування інвестицій лише із 2016 року;
- з 2016 року інвестиційний потенціал формується чистим прибутком;
- інвестиційний потенціал підприємства використовується лише на 12-25% у 2015-2017 роках;
- для нарощування інвестиційного потенціалу необхідно оптимізувати політику формування активів, максимізації прибутку та забезпечити зростання обсягів реалізації продукції.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТОВ «БІЛМАКС»

#### 3.1 Розробка стратегічної програми нарощування інвестиційного потенціалу ТОВ «Білмакс» та ефективної його реалізації

На сьогодні приладобудівний комплекс України знаходиться на стадії відродження, але при цьому, великі замовлення на реконструкцію виробничих потужностей підприємств промислового та будівного комплексу отримують не українські виробники, а компанії Siebens-VAI та SMS Demag. Основні причини втрат замовлень на переобладнання великих промислових комплексів наступні:

- науково-технічне відставання у якості, надійності та довговічності обладнання вітчизняних виробників;
- відсутність досвіду реалізації проектів переоснащення «під ключ», тобто, включаючи креслення та проектування виробничого процесу;
- застарілість виробничої бази як фізична, так і моральна.

В зазначених умовах, вирішення питання ефективної діяльності пов'язані із питаннями забезпечення ефективного формування та використання інвестиційного потенціалу.

Узагальнення результатів діяльності ТОВ «Білмакс» дозволило ідентифікувати загальну стратегію підприємства як стратегію стабілізації. За типом активності дана стратегія носить реактивний тип, що пов'язане із відсутністю позиції лідерства на ринку приладобудування.

Бізнес-стратегію ТОВ «Білмакс» можна ідентифікувати як стратегію диференціації, оскільки підприємство із 2013 року зосереджує свою діяльність на виготовленні унікальної продукції позамоновним методом.

Стратегія управління інвестиційним потенціалом ТОВ «Білмакс» може бути визначена як складова фінансової стратегії та функція фінансового

менеджменту, а не як самостійний об'єкт стратегічного управління. Саме із цим і пов'язані існуючі проблеми ефективності формування та використання інвестиційного потенціалу:

- інвестиційний потенціал на 95,3% сформований за рахунок чистого прибутку;
- низький інвестиційний потенціал амортизації;
- використання інвестиційного потенціалу в рамках 12-25% переважно на цілі простого відтворення основного капіталу.

Цілі стратегії управління інвестиційним потенціалом можна визначити так:

- раціональне використання амортизаційного фонду;
- максимізація показника чистого прибутку та обсягів реалізації;
- поміркована політика оновлення основних засобів на засадах науково-технічного прогресу.

Для остаточної оцінки напрямків стратегічного управління ефективністю управління інвестиційним потенціалом підприємства слід скористатися методикою прогнозування. Прогноз загального інвестиційного потенціалу на основі аналізу лінії тренду виконано на рис. 3.1.

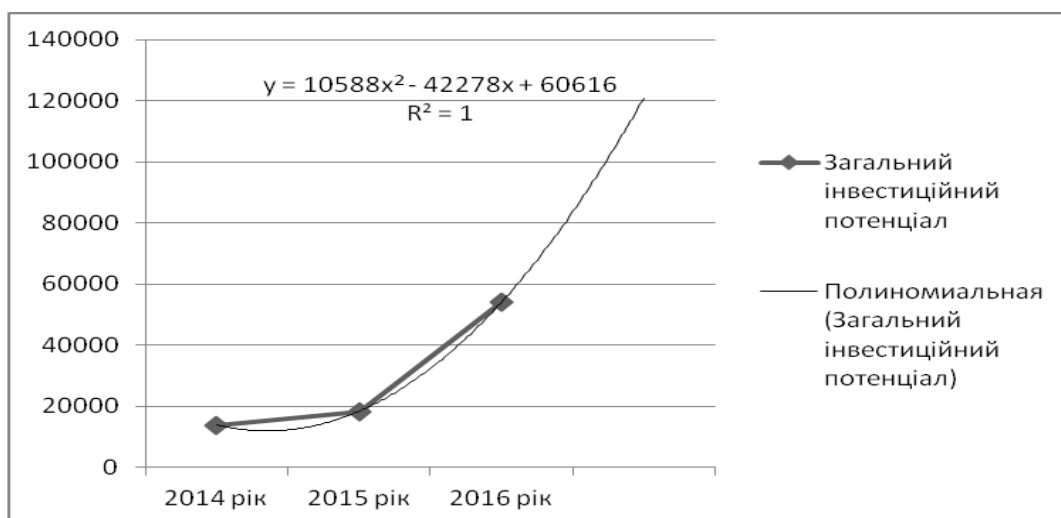


Рисунок 3.1 - Поліноміальна лінія тренду загального інвестиційного потенціалу ТОВ «Білмакс»



З рис. 3.1 видно, що лінія тренду загального інвестиційного потенціалу є степеневою. Рівень апроксимації показника  $R^2 = 1,0$ , що доводить високий рівень надійності отриманого прогнозу. Рівняння тренду:

$$Y = 10588x^2 - 42278x + 60616, \quad (3.1)$$

Отже, відповідно до отриманого прогнозу, рівень загального інвестиційного потенціалу ТОВ «Білмакс» у плановому році збільшиться із 54071,5 тис. грн. у 2017 році до 60982 тис. грн., тобто на 12,78%. Таке зростання у прогнозному році є позитивним, та доводить актуальність для підприємства розробки заходів із забезпечення росту загального інвестиційного потенціалу.

Також для цілей забезпечення стратегічного управління інвестиційним потенціалом ТОВ «Білмакс» доцільно виконати прогнозування обсягів інвестицій підприємства, що покаже рівень активності заходів із забезпечення ефективності використання інвестиційного потенціалу. Прогноз загального обсягу інвестицій на основі аналізу лінії тренду виконано на рис. 3.2.

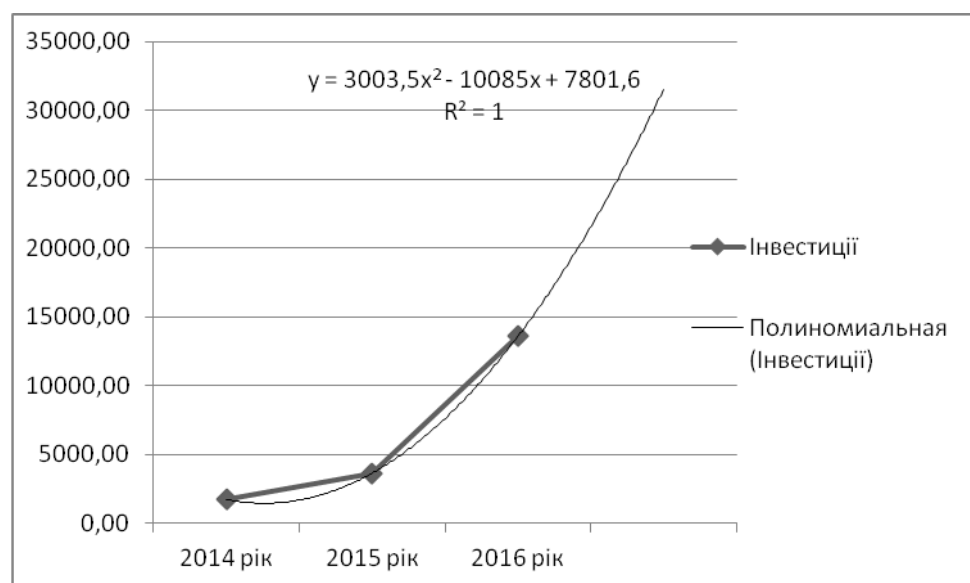


Рисунок 3.1 - Поліноміальна лінія тренду загального інвестиційного потенціалу ТОВ «Білмакс»

З рис. 3.1 видно, що лінія тренду загального обсягу інвестицій має степеневий вид. Рівень апроксимації показника  $R^2 = 1,0$ , що доводить високий рівень надійності отриманого прогнозу:

$$Y = 3003,5x^2 - 10085x + 7801,6, \quad (3.2)$$

Отже, відповідно до отриманого прогнозу, рівень інвестицій ТОВ «Білмакс» у плановому році збільшиться із 13579 тис. грн. у 2017 році до 15517,6 тис. грн., тобто на 14,28%. Таке зростання у прогнозному році є позитивним, та доводить, що в рамках розробки заходів із забезпечення ефективного використання інвестиційного потенціалу, доцільно впроваджувати заходи із збільшення обсягу інвестицій, тобто виконувати розробку інвестиційних програм та проектів.

Використовуючи дані рис. 3.1 та 3.2, а також результати розрахунків за формулами (3.1) та (3.2), коефіцієнт прогнозного використання інвестиційного потенціалу ТОВ «Білмакс» становитиме:

$$15517,6 \text{ тис. грн.} / 60982 \text{ тис. грн.} = 0,254$$

Згідно даних рис. 2.3, у 2017 році коефіцієнт використання інвестиційного потенціалу ТОВ «Білмакс» становив 0,251, а згідно прогнозу – 0,254, тобто приріст прогнозується на рівні 1,19%, тобто є незначним. Такий результат прогнозу вказує на те, що, за умови незмінності системи менеджменту на підприємстві, рівень використання інвестиційного потенціалу залишиться на низькому рівні. Тому, необхідно впроваджувати заходи по забезпеченню ефективного використання інвестиційного потенціалу ТОВ «Білмакс».

З попередньо проведеного аналізу можна ідентифікувати цілі нарощування інноваційного потенціалу для ТОВ «Білмакс» як: оновлення виробничих фондів, економія витрат та збільшення доходів.

Отже, при розробці стратегічної програми нарощування і використання інвестиційного потенціалу ТОВ «Білмакс» необхідно враховувати комбіновані

цілі, які з одного боку, на короткострокову перспективу повинні враховувати необхідність оновлення виробничої бази відповідно до вимог споживачів продукції, а з іншого боку – необхідність пошуку шляхів зниження витрат та максимізації прибутку. Тобто стратегія використання інвестиційного потенціалу яка повинна бути реалізована на ТОВ «Білмакс» це комбінована стратегія, спрямована на максимізацію прибутку за рахунок оновлення виробничих засобів та мінімізації витрат.

Реалізація стратегії управління інвестиційним потенціалом ТОВ «Білмакс» має включати наступні етапи (рис. 3.3):

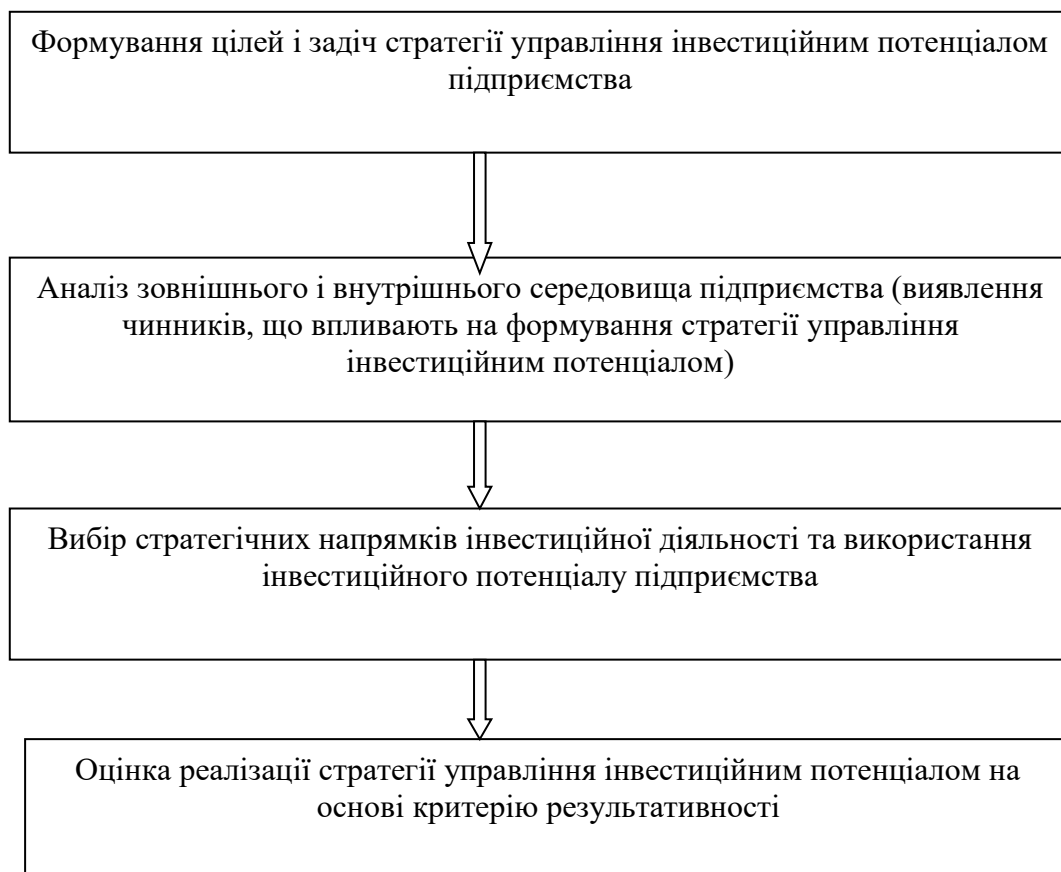


Рисунок 3.3 - Етапи процесу вибору стратегії управління інвестиційним потенціалом підприємства ТОВ «Білмакс»

На етапі формування цілей та завдань розробки стратегії управління інвестиційним потенціалом підприємства власники визначаються з цілями, які необхідно досягти після закінчення інвестиційного процесу.

Етап включає: планування цілей; декомпозицію цілей; побудову списку завдань.

Формування цілей повинне відповідати наступним вимогам: цілі повинні бути досяжними, гнучкими, вимірними, конкретними, сумісними, прийнятними для всіх членів колективу.

Другий етап – аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища повинен містити дії, які реалізовано нами у підпунктах 2.1 та 2.2 дипломної роботи.

Такий аналіз дозволить:

- встановити недоліки та слабкості в структурі, ресурсах, культурі підприємства, які необхідно усунути або ослабити їх дію на роботу підприємства в майбутньому;
- визначити, які сильні сторони підприємства допоможуть їй здійснювати своє подальше зростання інвестиційної діяльності.

Третій етап - вибір стратегічних напрямків інвестиційної діяльності та використання інвестиційного потенціалу підприємства є одним із основних. Він включає визначення напрямків інвестиційної діяльності відповідно до потреб виробничого процесу та потреб розвитку самого підприємства. На даному етапі:

проводиться прогнозування необхідного обсягу інвестиційних ресурсів, які забезпечують реалізацію інвестиційних цілей;

диференціюється потреба в інвестиційних ресурсах по окремих функціональних напрямках;

оптимізується структура джерел їх формування, що забезпечує фінансову рівновагу підприємства в процесі його розвитку.

Четвертий етап - оцінка реалізації стратегії управління інвестиційним потенціалом на основі критерію результативності. У якості критерію результативності використання інноваційного потенціалу прийнято показник грошового потоку (ГП):

$$\Gamma\Pi = \text{ЧП} + A \rightarrow \max, \quad (3.3)$$

де ЧП – чистий прибуток;

A – амортизаційні відрахування.

Ефективний розвиток інвестиційного потенціалу ТОВ «Білмакс» на стратегічних засадах передбачає врахування таких принципів:

- розгляд підприємства, як відкритої системи;
- врахування базових стратегій операційної діяльності підприємства;
- підприємницький стиль стратегічного управління;
- відображення інвестиційних переваг підприємства перед конкурентами;
- використання результатів технологічного процесу в інвестиційній діяльності;

Проведений аналіз організації управління інвестиційним потенціалом ТОВ «Білмакс» показав, що у організаційній структурі підприємства відсутня посада, яка безпосередньо відповідає за інвестиційний потенціал, його формування, реалізацію та контроль. Дані функції покладено на сукупність фінансово-розпорядчих посад (дані рис. 2.1). Це можна вважати недоліком організації системи фінансового менеджменту ТОВ «Білмакс».

На наш погляд, підтримуючим механізмом забезпечення розвитку інвестиційного потенціалу є функціонування центрів інвестицій на підприємстві. Завдання центрів інвестицій на підприємстві – визначити інвестиційні пріоритети, пов'язані із зростанням вартості підприємства. Основним контролюючим показником для них є рівень прибутку на інвестований капітал – тобто рентабельність інвестицій.

Ефективність діяльності інвестиційних центрів залежить насамперед від рівня кваліфікованості, мотивації інвестиційних менеджерів. Для менеджерів основним стимулюючим чинником є заробітна плата, відсоток доходів від підвищення ефективності використання інвестицій. Зацікавленість інвесторів-власників визначає насамперед зростання прибутку, співвідношення чистого прибутку та власного капіталу, а відповідно і дивідендів.

Оскільки зміна організаційної структури ТОВ «Білмакс» вважається недоцільною, то дані центри ми пропонуємо створити за технологічно-функціональним принципом. Центру інвестицій підпорядковані як поточні інвестиційні проекти, так і стратегічні та інноваційні. Функціонування центрів інвестицій забезпечує встановлення порядку взаємодії між службами різних рівнів управління.

В системі внутрішніх нормативних документів підприємства (положеннях, посадових інструкціях) фіксується розподіл функцій, зобов'язань, мотиваційного механізму. Центри інвестицій розробляють вимоги з формування форм управлінського обліку, що дозволяють виділяти та калькулювати витрати “попроектно”.

На першому етапі планується впровадження трьох центрів інвестицій – на базі заступника голови правління з капітального будівництва та ремонту будівель і споруд, на базі фінансового відділу та на базі служби головного інженеру.

Для досягнення поставлених цілей необхідно використати дієвий організаційний механізм їх забезпечення, сутність якого наведена на рис. 3.4.

В існуючих реаліях функціонування ТОВ «Білмакс» програма нарощування та удосконалення управління інвестиційним потенціалом ТОВ «Білмакс» повинна містити наступні заходи:

- 1) удосконалення інвестиційного менеджменту ТОВ «Білмакс» та розробка стратегії розвитку інвестиційного потенціалу;
- 2) започаткування практики моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування ТОВ «Білмакс» з метою своєчасного аналізу чинників, які впливають на формування та використання інвестиційного потенціалу підприємства;
- 3) використання системою менеджменту прийомів прогнозування для визначення основних параметрів стратегії розвитку інвестиційного потенціалу;
- 4) створення центрів інвестицій у складі системи фінансового менеджменту ТОВ «Білмакс»;



Рисунок - 3.4. Організаційний механізм впровадження господарських рішень по забезпеченню ефективного формування та використання інвестиційного потенціалу

5) оптимізації бізнес-процесів отримання продукції з використанням ERP – системи;

6) оновлення технічного парку основних засобів на інноваційній основі, що забезпечить ефективність виробництва, високу рентабельність інвестицій, а також призведе до зростання потоку амортизаційних відрахувань (а значить – до більшого акумулювання грошового потоку для інвестиційних цілей).

Розроблена стратегічна програма заходів по нарощуванню та використанню інвестиційного потенціалу ТОВ «Білмакс» узагальнена наведено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1 - Стратегічна програма заходів, спрямованих на нарощування та підвищення ефективності використання інвестиційного потенціалу ТОВ «Білмакс»

№ з/п	Стратегічна група заходів	Тактичні складові
1.	Формування ефективної стратегії управління інвестиційним потенціалом	Удосконалення інвестиційного менеджменту підприємства
		Започаткування практики моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування
		Використання системою менеджменту прийомів прогнозування для визначення основних параметрів стратегії розвитку інвестиційного потенціалу
2.	Удосконалення організаційної структури підприємства	Створення центрів інвестицій на підприємстві
3	Підвищення чистого прибутку за рахунок оптимізації бізнес-процесів	Отримання продукції з використанням ERP – системи
4	Ефективне використання інвестиційного потенціалу на інноваційні цілі	Оновлення технічного парку основних засобів

Розроблена стратегічна програма має комплексний характер та потребує обов'язкового обґрунтування її з організаційної точки зору та з точки зору витрат на її здійснення, ефективності отриманих результатів та періодів окупності.

### **3.2. Оцінка організаційно – економічної ефективності розробленої програми та її впливу на результативність інвестиційного менеджменту підприємства**

Попередньо розроблена стратегічна програма заходів нарощування та удосконалення управління інвестиційним потенціалом ТОВ «Білмакс» вимагає обґрунтування їх організації впровадження та ефективності з точки зору вигід та витрат.

Для розрахунку економічного ефекту від реалізації заходу буде використана формула:

$$E - P - Z, \quad (3.4)$$



де Р – результат від реалізації заходу, оцінений у вартісному виразі;

З – затрати на реалізацію заходу у вартісному виразі.

Для розрахунку економічного ефекту для заходів, які потребують великих капітальних вкладень, тобто механізація і автоматизація виробництва, модернізація діючого устаткування, впровадження нової прогресивної техніки необхідні розрахунки умовно – річної економії за формулою (3.5).

$$E_{ур} = E_{в} - K_i * E_n \quad (3.5)$$

де  $E_{в}$  – економія на витратах, тис грн;

$E_n$  – нормативний коефіцієнт ефективності (для промисловості становить 0,15);

$K_i$  – обсяг необхідних капіталовкладень, тис грн.

Групу стратегічних заходів із удосконалення стратегічного процесу управління інвестиційним потенціалом ТОВ «Білмакс» пропонується здійснювати за алгоритмом, який нами реалізовано у попередньому підпункті дипломної роботи. Використання зазначених прийомів стратегічного менеджменту буде здійснювати створений центр інвестицій у складі загальної системи менеджменту ТОВ «Білмакс».

Результатом реалізації зазначеної інвестиційної стратегії стане підвищення рівня керованості інвестиційного потенціалу підприємства, формування позитивного іміджу підприємства на інвестиційному та фондовому ринках. Аналіз впровадження аналогічних стратегічних підходів на інших підприємствах приладобудування показав, що приріст інвестиційного потенціалу становить в середньому 1,6%. Для умов ТОВ «Білмакс» це становитиме:

$$54071,5 \text{ тис. грн.} * 0,016 = 865,14 \text{ тис. грн.}$$

де 54071,5 тис. грн. – загальний інвестиційний потенціал ТОВ «Білмакс» у 2017 році (дані прийнято із табл. 2.9).

Дослідження аналітичної звітності ТОВ «Білмакс» за 2017 рік показало, що середній рівень рентабельності інвестицій ТОВ «Білмакс» становить 11,17%. Тоді ефективність стратегічних заходів становитиме:

$$865,14 * 0,1117 = 96,63 \text{ тис. грн.}$$

Відповідальність за організаційний механізм впровадження даного заходу буде покладено на директора підприємства.

Захід із створення центрів інвестицій на ТОВ «Білмакс», які будуть забезпечувати керівництво повною та достовірною інформацією про поточний і прогнозований стан ефективності використання інвестиційного потенціалу підприємства узагальнено на рис. 3.5.

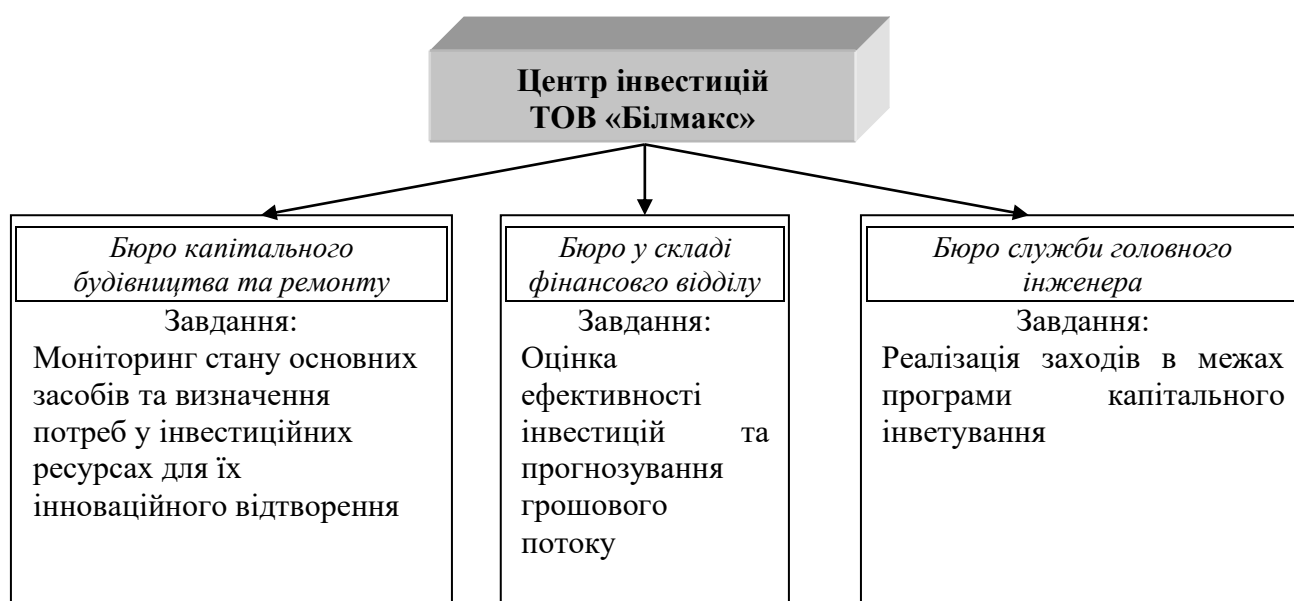


Рисунок 3.5 - Структура та завдання центрів інвестицій ТОВ «Білмакс»

Центра інвестицій підприємства буде підпорядковуватися безпосередньо генеральному директорові ТОВ «Білмакс». Створення відділу потребує певних витрат на його створення, що складаються з витрат на матеріально-технічне

забезпечення у сумі 213,4 тис. грн. (комп'ютерне та офісне обладнання), програмне забезпечення 26,3 тис. грн. (створення єдиної інформаційної мережі для своєчасного отримання інформації з різних служб та підрозділів підприємства), витрати на оплату праці працівників відділу. Передбачається залучення до центру чотирьох осіб, середньомісячна заробітна плата яких складає 3374 тис.грн. Заробітна плата начальника відділу становить 3970 грн. у місяць, його заступника - 3560 грн. Сумарні щорічні витрати на оплату праці становитимуть:

$$V_{\text{ФОП}} = (3970 + 3560 + (3374 * 2)) \times 12 = 171,34 \text{ тис.грн.}$$

Сумарні витрати на впровадження заходу становлять:

$$213,4 + 26,3 + 171,34 = 411,04 \text{ тис. грн.}$$

Аналіз практики створення аналогічних центрів на інших підприємствах приладобудування показав, що приріст інвестиційного потенціалу становить в середньому 1,25%. Для умов ТОВ «Білмакс» це становитиме:

$$54071,5 \text{ тис. грн.} * 0,008 = 675,89 \text{ тис. грн.}$$

де 54071,5 тис. грн. – загальний інвестиційний потенціал ТОВ «Білмакс» у 2017 році (дані прийнято із табл. 2.9).

Ефективність заходу згідно формули (3.4) становитиме:

$$675,89 - 411,04 = 264,85 \text{ тис. грн.}$$

Однією з основних проблем, що перешкоджає стратегічному розвитку ТОВ «Білмакс» є низький рівень забезпеченості власним капіталом. Для вирішення цієї проблеми в контексті стратегічних орієнтирів розвитку підприємства (розширення обсягу реалізації продукції та ринкової ніші) нами запропонований захід, спрямований на оптимізацію грошового потоку за рахунок збільшення нерозподіленого прибутку у структурі інвестиційного потенціалу. Для реалізації цього заходу необхідним є збільшення обсягів реалізації при зменшенні витрат операційної діяльності, що вимагає оптимізації

бізнес-процесів отримання продукції з використанням ERP – системи, що дозволить автоматизувати процеси управління економічними ресурсами. Впровадження ERP – системи потребує залучення нових працівників:

- головного оператора: скоординує та систематизує інформаційну базу протікання бізнес-процесів, проводить збір даних по обсягах виробництва продукції, обробляє отримані дані на підставі визначеного алгоритму, забезпечує оптимізацію оперативних планів;

- оператори ERP – системи (2 особи): здійснюють діагностику бізнес-процесів, систематизують інформацію про можливі порушення технології.

Витрати на оплату праці працівників, задіяних у реалізації заходу: головний оператор: середньомісячна заробітна плата - 3500 грн; річний фонд оплати праці - 42000 грн; оператори ERP – системи: середньомісячна заробітна плата – 3380 грн; річний фонд оплати праці – 81120 грн.

Економічний ефект даного заходу розрахуємо за наступним алгоритмом. Удосконалення внутрішніх бізнес-процесів призведе до скорочення тривалості виробничого циклу отримання продукції та перебування її на складі, це призведе до економії виробничих оборотних фондів на рівні 2,34%. Виробничі оборотні фонди складаються з виробничих запасів, незавершеного виробництва, витрат майбутніх періодів, вартість яких за даними у 2017 році складає відповідно: 22328 тис. грн., 21537,1 тис. грн. та 76,1 тис. грн.

$$E_{oa} = (22328 + 21537,1 + 76,1) \times 0,0234 = 1028,22 \text{ тис.грн.}$$

Впровадження ERP – системи за досвідом провідних європейських приладобудівних підприємств дозволяє збільшити в перший рік реалізації проекту обсяг реалізованої продукції на 3,3%, внаслідок чого є можливість отримати економію на умовно-постійних витратах:

$$E_{up} = (145888,7 \times 1,033 - 145888,7) \times 0,223 = 1073,59 \text{ тис.грн.}$$

де 145888,7 тис. грн. – обсяг реалізованої продукції у 2017 році за даними табл. 2.2.

Економічний ефект буде складатися з економії оборотних активів та економії на умовно-постійних витратах за рахунок збільшення обсягу виробництва за відрахуванням щорічних витрат на оплату праці працівників, що обслуговують ERP – систему у сумі 123,12 тис.грн. (42000 грн. + 81120 грн.) та щорічних витрат на програмне забезпечення у сумі 34,7 тис.грн.:

$$E_{\text{еф}} = 1073,59 + 1028,22 - 123,12 - 34,7 = 1943,99 \text{ тис.грн.}$$

Оскільки вищезазначені витрати відносяться за своєю суттю до щорічних, а не одноразових, не враховується коефіцієнт економічної ефективності капіталовкладень.

Відповідальним за впровадження даного заходу є начальник відділу технічного розвитку ТОВ «Білмакс».

Подальше підвищення результативності діяльності ТОВ «Білмакс» не можливе лише за рахунок удосконалення бізнес-процесів за допомогою інформаційної ERP – системи. Необхідним є оптимізація структури активів у напрямку збільшення частки основних засобів. Визначення першочергових потреб в устаткуванні для планування інвестиційних витрат на оновлення техніко-технологічної бази виробництва було здійснено на підставі консультацій з провідними спеціалістами ТОВ «Білмакс»: головним інженером підприємства, начальником відділу технічного розвитку та його заступником. За результатами співбесіди складений перелік устаткування з визначенням його вартості (додаток А). Варто відзначити, що устаткування за своєю сутністю є інноваційним, що дозволить підвищити якість продукції та зменшити витрати на її отримання за рахунок скорочення технологічного ланцюгу отримання продукції. Загальна вартість устаткування становить 5312 тис.грн., витрати на доставку та монтаж становлять 582 тис.грн. сумарні витрати на придбання устаткування становлять 5894 тис.грн.

Впровадження даного інноваційного обладнання за досвідом провідних європейських приладобудівних підприємств дозволяє збільшити в перший рік

реалізації проекту обсяг реалізованої продукції на 3,21%, внаслідок чого є можливість отримати економію на умовно-постійних витратах:

$$E_{уп} = (145888,7 * 1,0321 - 145888,7) * 0,223 = 1044,32 \text{ тис.грн.}$$

де 145888,7 тис. грн. – обсяг реалізованої продукції у 2017 році;

22,3% - частка умовно-постійних витрат у структурі собівартості продукції ТОВ «Білмакс».

Економічний ефект від заходу згідно формули (3.5) становитиме:

$$1044,32 - 5894 * 0,15 = 160,22 \text{ тис. грн.}$$

Узагальнення програми нарощування та удосконалення управління інвестиційним потенціалом ТОВ «Білмакс» наведене у табл. 3.3.

Таблиця 3.3 - Оцінка ефективності розроблених заходів з нарощування та удосконалення управління інвестиційним потенціалом ТОВ «Білмакс», тис, грн.

Стратегічна група заходів	Тактичні складові	Витрати	Результати	Ек. ефект
Формування ефективної стратегії управління інвестиційним потенціалом	Удосконалення інвестиційного менеджменту підприємства	-	96,63	96,63
	Започаткування практики моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування			
	Використання системою менеджменту прийомів прогнозування для визначення основних параметрів стратегії розвитку інвестиційного потенціалу			
Удосконалення організаційної структури підприємства	Створення центрів інвестицій на підприємстві	411,04	675,89	264,85
Підвищення чистого прибутку за рахунок оптимізації бізнес-процесів	Отримання продукції з використанням ERP – системи	157,82	2101,81	1943,99
Ефективне використання інвестиційного потенціалу на інноваційні цілі	Оновлення технічного парку основних засобів	5894	1044,32	160,22
Разом		6462,86	3918,65	2465,69

Отже, розроблена програма нарощування та удосконалення управління інвестиційним потенціалом ТОВ «Білмакс» дозволить отримати додатковий

потік готівкових коштів у розмірі 2465,69 тис. грн.

Вплив розроблених заходів на рівень інвестиційного потенціалу ТОВ «Білмакс» можна дослідити за даними табл. 3.4.

Таблиця 3.4. - Вплив розроблених заходів на інвестиційний потенціал ТОВ «Білмакс», тис. грн.

Показник	2017 рік	план	Відх. план/2017 р.	
			абс., +/-	відн., %
Загальний інвестиційний потенціал	54071,5	57126,59	3055,09	5,65
Інвестиції	13579,00	20041,86	6462,86	47,59
Коефіцієнт використання інвестиційного потенціалу	0,25	0,35	0,10	39,70

З табл. 3.4. видно, що в результаті впровадження здійснених пропозицій із нарощування інвестиційного потенціалу ТОВ «Білмакс» загальний інвестиційний потенціал зростатиме на 3055,09 тис. грн, або на 5,65%. Розмір інвестицій ТОВ «Білмакс» зростатиме на 47,59%, а коефіцієнт використання інвестиційного потенціалу виростає із 25% до 35%.

Зазначені пропозиції по нарощуванню та удосконаленню управління інвестиційним потенціалом ТОВ «Білмакс» матимуть позитивні наслідки для підприємства, а значить, можуть бути рекомендовані до впровадження.

Стратегія використання інвестиційного потенціалу яка повинна бути реалізована на ТОВ «Білмакс» це комбінована стратегія, спрямована на максимізацію прибутку за рахунок оновлення виробничих засобів та мінімізації витрат. Цілі стратегічного управління інвестиційним потенціалом можна визначити так: раціональне використання амортизаційного фонду; максимізація показника чистого прибутку та обсягів реалізації; поміркована політика оновлення основних засобів на засадах науково-технічного прогресу.

Розроблена програма дозволить отримати додатковий потік готівкових коштів у розмірі 2465,69 тис. грн.

## ВИСНОВКИ

Інвестиційний потенціал підприємства - це сукупність накопичених в результаті господарської діяльності власних ресурсів, які можуть бути використані для інвестицій без порушення поточної роботи. Можна виділити два підходи до його розуміння: відповідно до першого підходу – потенціал розуміється як ресурсна сукупність, а відповідно до другого – як можливість використання ресурсів.

Управління інвестиційним потенціалом підприємства повинно носити стратегічний характер, тобто передбачати розробку комплексу заходів, за допомогою яких можна було б не тільки визначати сучасний інвестиційний стан підприємства, а й втілювати необхідні зміни заради підвищення його конкурентного рівня, формування стійких конкурентних переваг та досягнення цілей розвитку.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Білмакс» спеціалізується на виробництві і постачаннях електротехнічних засобів та приладів для промислового та господарського будівництва та ремонтних робіт.

Аналіз техніко-економічних показників діяльності показав, що у 2015-2017 роках підприємство реалізує стратегію стабілізації діяльності, яка визвана нестабільністю зовнішніх умов діяльності підприємства. Стратегічні цілі діяльності ТОВ «Білмакс» пов'язані із розвитком системи збуту продукції, удосконаленням маркетингової діяльності та зниженням витрат на реалізацію продукції. Оскільки дослідження показали, що підприємство втрачає ринкові позиції, то система стратегічного управління підприємства повинна бути орієнтована на активний маркетинг та революційну стратегію розвитку ринку та відновлення ринкових позицій шляхом ефективного розвитку інвестиційного потенціалу підприємства.

В умовах ТОВ «Білмакс» управління інвестиційним потенціалом є складним процесом системи фінансового менеджменту. У організаційній структурі підприємства відсутня посада, яка безпосередньо відповідає за



інвестиційний потенціал, його формування, реалізацію та контроль. Функції управління інвестиційним потенціалом розподіляються таким чином:

- організація: виконується фінансовим відділом разом із технічними службами (головним інженером), які здійснюють організацію виконання об'єктів капітального інвестування;

- планування: виконується планово-економічним відділом заводу;

- мотивація: виконується відділом організації праці та заробітної плати, а також структурами, підпорядкованими директору та безпосередньо самим директором;

- контроль: здійснюється директором та заступником директора з фінансових питань. Також контрольні функції виконуються зборами акціонерів підприємства.

За три роки що аналізуються, інвестиційний потенціал ТОВ «Білмакс» зростає у 3 рази за рахунок збільшення чистого прибутку у 3,75 раз та приросту на 12,43% амортизаційних відрахувань.

Структура інвестиційного потенціалу підприємства у 2015-2017 роках є негативною та вказує на те, що він не є стійким. Переважання у інвестиційному потенціалі чистого прибутку доводить низьку ефективність механізмів амортизації на підприємстві та фінансових інструментів управління вартістю основних засобів в рамках техніко-технологічної стратегії.

Інвестиційний потенціал ТОВ «Білмакс» за критерієм якості формування потенціалу використовувалася ефективно з 2017 року. Основний недолік діяльності у зазначені періоди - недостатньо швидкі темпи приросту обсягів реалізації продукції та темпи приросту інвестиційних ресурсів. Зазначені недоліки є взаємопов'язаними та витікають один із одного: недоліки у реалізаційній діяльності на ринку гальмують формування інвестиційного потенціалу.

Стратегія використання інвестиційного потенціалу, яка повинна бути реалізована на ТОВ «Білмакс» це комбінована стратегія, спрямована на максимізацію прибутку за рахунок оновлення виробничих засобів та мінімізації

витрат. Цілі стратегії управління інвестиційним потенціалом можна визначити так: раціональне використання амортизаційного фонду; максимізація показника чистого прибутку та обсягів реалізації; поміркована політика оновлення основних засобів на засадах науково-технічного прогресу.

В існуючих реаліях функціонування ТОВ «Білмакс» програма нарощування та удосконалення управління інвестиційним потенціалом ТОВ «Білмакс» повинна містити наступні заходи:

1) удосконалення інвестиційного менеджменту ТОВ «Білмакс» та розробка стратегії розвитку інвестиційного потенціалу; 2) започаткування практики моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування ТОВ «Білмакс» з метою своєчасного аналізу чинників, які впливають на формування та використання інвестиційного потенціалу підприємства; 3) використання системою менеджменту прийомів прогнозування для визначення основних параметрів стратегії розвитку інвестиційного потенціалу; 4) створення центрів інвестицій у складі системи фінансового менеджменту ТОВ «Білмакс»; 5) оптимізації бізнес-процесів отримання продукції з використанням ERP – системи; 6) оновлення технічного парку основних засобів на інноваційній основі, що забезпечить ефективність виробництва, високу рентабельність інвестицій, а також призведе до зростання потоку амортизаційних відрахувань (а значить – до більшого акумулювання грошового потоку для інвестиційних цілей).

Розроблена програма дозволить отримати додатковий потік готівкових коштів у розмірі 2465,69 тис. грн.

В результаті впровадження здійснених пропозицій із нарощування інвестиційного потенціалу ТОВ «Білмакс» загальний інвестиційний потенціал зростатиме на 3055,09 тис. грн, або на 5,65%. Розмір інвестицій ТОВ «Білмакс» зростатиме на 47,59%, а коефіцієнт використання інвестиційного потенціалу виростає із 25% до 35%.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про інвестиційну діяльність». – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=1560-12&print=1>
2. Ансофф И. Новая корпоративная стратеги / И. Ансофф. – СПб. : Питер, 1999. – 415 с.
3. Бережна І.Ю. Теоретико-економічні підходи до обґрунтування змісту інвестиційного потенціалу / І.Ю. Бережна // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2010. - №6. – С. 253 – 258.
4. Бланк И. А. Финансовая стратегия предприятия : [учеб. курс] / Бланк. И.А.– К. : Ника-Центр, 2006. – 520 с.
5. Бланк И.А. Основы финансового менеджмента. / И.А. Бланк – К: Ника-Центр, 1999. – Т.2. 415 с.
6. Ванькович Д. В. Аналіз фінансових джерел формування інвестиційних ресурсів в Україні / Д. В. Ванькович, Н. Б. Демчишак // Фінанси України. –2007. –№ 7. –С. 72–84.
7. Василенко В. А. Стратеги и инновации в системе менеджмента: учеб. пособие / В. А. Василенко, И. Е. Мельник. -М.: МГИУ, 2001. - 418 с
8. Виханский, О. С. Менеджмент: Учебник. [Текст] / О. С.Виханский, А. И.Наумов,. — 3-е изд. — М.: Экономистъ, 2003.- 528 с.
9. Володькина М. В. Стратегічний менеджмент: [Навч. посібн.]. / М.В. Володькина — К: Знання-Прес, 2002. - 149 с.
10. Ворсовський О.Л. Фінансово-інвестиційні ресурси підприємств України / О.Л. Ворсовський // АгроСвіт. – Київ : АгроСвіт, 2010. – № 15. – С. 40–43.
11. Гребеникова Е. Состояние инвестиционной деятельности в Украине и возможности ее активизации / Е. Гребеникова // Економіка. Фінанси. Пра во. – 2003. –№ 2. –С. 14-18.

- 12.Гриньова В. М. Інвестування: підручн. / В. М. Гриньова, В. О. Коюда, Т. І. Лепейко, О. П. Коюда. – К.: Знання. – 2008. – 368 с.
- 13.Грицина В. Особенности инвестиционного процесса / В. Грицина, И Курнышева // Экономист. –2011. –№3. –С. 8–19.
- 14.Довідник інвестора. — [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://investukraine.com/uk/investors-guide>
- 15.Должанський І.З. Управління потенціалом підприємства : [навч. посіб.] / [І.З. Должанський, Т.О. Загорна, О.О. Удалих, І.М. Герасименко, В.М. Ращупкіна]. – К. : Центр учбової літератури, 2006 – 362 с.
- 16.Зеленська М.О. Підходи до формування та структуризації потенціалу підприємства [Електронний ресурс] / М.О. Зеленська. – Режим доступу: [www.nbuv.gov.ua/portal/Soc.../38.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc.../38.pdf)
- 17.Іванов С.В. Методологічні підходи до визначення сутності інвестиційного потенціалу / С.В. Іванов // Економіка: проблеми теорії та практики: Зб. наук. праць. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2004. – Випуск 95. – С. 98 – 104.
- 18.Івакіна І. Стратегічний аналіз / І. Івакіна. – Харків: Фактор, 2008. – 256 с.
- 19.Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент : навч. посібн. / Кіндрацька Г. І. – К. : Знання, 2006. – 366 с.
- 20.Клейнер Г. Б. Стратегия предприятия/ Клейнер Г.Б.; Академия народного хозяйства при Правительстве РФ; Центральный экономико-математический институт РАН. – М. : Издательство«Дело» АНХ, 2008. – 568 с.
- 21.Ковтун О.І. Стратегія підприємства: [навч. посіб. ] / О.І.Ковтун. – 3-тє вид. – Львів: «Новий світ – 2000», 2007. – 324 с.
- 22.Колосок В.М. Стратегічне управління, як основа конкурентоспроможності в умовах глобалізації / М.В. Верескун, В.М. Колосок // «Стратегія економічного розвитку країн в умовах глобалізації»: III міжнар. наук.-практ. конф. молодих учених та студентів, Дніпропетровський

національний університет ім. О. Гончара, Дніпропетровськ, 17-18 лютого 2012 р. -Дніпропетровськ: Біла К.О., 2012. –Т.5. –С. 72-75.

23.Котова М. В. Джерела інвестицій: історичний аспект, сучасна сутність / М.В. Котова // Труди ОПУ. –2006. –№ 1(25). –С. 254–257.

24.Крейнина М.Н. Финансовый менеджмент: Учебное пособие. – М.: Издат-во «Дело и Сервис», 2008. –304 с.

25.Лапин Е. В. Оценка экономического потенциала предприятия: моногр. / Е. В. Лапин —Сумы: ИТД «Университетская книга», 2004. —360 с.

26.Логутова Т.Г. Формирование инвестиционных ресурсов промышленных предприятий Украины: монография / Т.Г. Логутова, О.Н. Анисимова, С.И. Бессонова. - Мариуполь: ПГТУ, 2009. –265 с.

27.Лосева С. Финансово-инвестиционный потенциал предприятия и управление инвестиционным процессом / С. Лосева, В. Зубкова // Економіст. – №11. – 2011. – С. 52-54.

28.Маматова Л.Ш. Источники формирования и накопления инвестиционного потенциала предприятий / Л.Ш. Маматова // Вісник Донецького національного університету. Серія В економіка і право: науковий журнал. –Донецьк: ДонНУ, 2015. –№ 1. –С. 240-254.

29.Маматова Л.Ш. Концепція забезпечення фінансово-інвестиційного потенціалу підприємств / Р.О. Толпежніков, Л.Ш. Маматова // Глобальні та національні проблеми економіки. Електронне наукове видання. – Миколаїв: Миколаївський національний університет ім. В.О.Сухомлинського, 2017. – Вип. 10. –С. 897-903. [Електронний ресурс]. –Режим доступу: <http://www.global-national.in.ua/>.

30.Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; Пер. с англ. – М. : Дело, 2005. – 720 с.

31.Нечитайло У.П. Аналіз сучасних підходів до визначення інвестиційного потенціалу регіону // Науково-практичний журнал. «Інвестиції: практика та досвід». – 2010. - №15. - С.25-29.

32.Офіційна веб- сторінка Державного комітету статистики України [Електронний ресурс]. –Режим доступу: [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua).

33.Покатаева К.П. Теоретичні аспекти визначення категорій «Інвестиційний потенціал» та «Інвестиційна привабливість» [Електронний ресурс] / К.П. Покатаева // Науково-технічний збірник «Комунальное хозяйство городов». - 2007. - №75 – С.262-268. - Режим доступу: <http://eprints.kname.edu.ua/1542/>

34.Полозова В. М. Сучасні підходи до оцінки фінансового стану підприємства / В. М. Полозова // Вісник національного Хмельницького університету. –2010. –№ 5, Т. 2. –С. 78 –83.

35.Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с.

36.Рачинська Г.В. Визначення та оцінювання інвестиційної привабливості підприємств / Г.В. Рачинська, Л.С. Лісовська // ВНУ Львівська політехніка. –2008. –№628. –С. 272-276.

37.Серов В.М. Инвестиционный менеджмент: учеб. пос. / В.М. Серов. – М.: ИНФРА – М, 2000. – 272 с.

38.Сладкевич В.П. Стратегічний менеджмент організацій / В.П. Сладкевич. – К.: ДП „Видавничий дім „Персонал”, 2008. – 496 с.

39.Федонін О.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навч. пос. / О.С. Федонін, І.М. Рєпіна, О.І. Олексюк. – 2 – ге вид., без змін. – К.: КНЕУ, 2009. – 316 с.

40.Феняк Л.А. Джерела формування інвестиційних ресурсів / Л.А. Феняк // Збірник наукових праць ВНАУ. –2018. –№ 36. –С. 134–139.

41.Хаустова К.М. Теоретичні засади оцінки інвестиційно-інноваційного потенціалу підприємства у контексті стратегічного підходу / К.М. Хаустова // Науковий вісник НЛТУ. –2016. –№19.4. –С. 299-304.

42.Шершньова З.Є. Стратегічне управління / З.Є. Шершньова, О.В. Оборська– К.:КНЕУ,1999 – 384 с.

## Додаток А

**Вартість устаткування для підвищення рівня ефективності  
виробничих процесів ТОВ «Білмакс»**

№ з/п	Найменування устаткування та обладнання	Витрати на придбання, тис. грн.	Витрати на монтаж, тис. грн.	Загальна сума витрат, тис. грн.
1.	Електронагрівальна піч 10 кВт для плавки сплавів	995	109	1104
2.	Штампи для заміни операцій кування та механооброблення	356	39	395
3.	Обладнання для повітряно-плазмової різки	1119	123	1242
4.	Індукційна ливарна піч ІЛК-04	1599	175	1774
6.	Устаткування для виготовлення деталей методом напівгарячого витискування	574	63	637
7.	Комплект обладнання для впровадження технології ультразвукового просочування деталей двигунів	669	73	743
	Разом:	5312	582	5894