

### АНОТАЦІЯ

Магістерська робота на тему: «Шляхи вдосконалення управління діяльністю підприємства з іноземними інвестиціями на українському ринку» викладена на \_\_ сторінках комп'ютерного тексту і містить \_\_ таблиць і \_ рисунки. Робота складається зі вступу, трьох розділів і висновків. Для написання магістерської роботи було використано \_\_ літературних джерел.

Метою даної магістерської роботи є визначення шляхів вдосконалення управління діяльністю підприємства з іноземними інвестиціями на українському ринку, на прикладі ПАТ «Київцемент».

Об'єктом дослідження роботи є ПАТ «Київцемент».

Інформаційною базою для написання магістерської роботи послужили аналітичні та статистичні матеріали ПП ПАТ «Київцемент», а також інформація щодо функціонування підприємств з іноземними інвестиціями в Україні, формування та розвитку їх внутрішньої та зовнішньої політики, а також інші інструктивні та нормативно-правові документи, особисті обстеження та дослідження автора.

Наукова новизна та практичне значення отриманих результатів визначається розробкою рекомендацій щодо вдосконалення механізму управління діяльністю досліджуваного підприємства, а саме: обґрунтовано інвестиційний проект з розширення виробництва продукції ПАТ «Київцемент», запропоновано шляхи вдосконалення управління фінансовими потоками.

Ключові слова: підприємство з іноземними інвестиціями, зовнішньоекономічна діяльність, функції управління, механізм регулювання, критерії оцінки ефективності, організаційно – управлінська структура.

### АННОТАЦИЯ

Магистерская работа на тему: «Пути усовершенствования управления деятельностью предприятия с иностранными инвестициями на украинском рынке» изложена на \_\_ страницах компьютерного текста и содержит \_\_ таблиц и \_ рисунков. Работа состоит из введения, трех глав и выводов. Для написания магистерской работы было использовано \_\_ литературных источников.

Целью данной магистерской работы является определение путей усовершенствования управления деятельностью предприятия с иностранными инвестициями на украинском рынке, на примере ОАО «Киевцемент».

Объектом исследования работы является ОАО «Киевцемент».

Информационной базой для написания магистерской работы послужили аналитические и статистические материалы ПИИ ОАО «Киевцемент», а также информация, относительно функционирования предприятий с иностранными инвестициями в Украине, формирования и развития их внутренней и внешней политики, а также другие инструктивные и нормативно - правовые документы, личные обследования и исследования автора.

Научная новизна и практическое значение полученных результатов определяется разработкой рекомендаций по совершенствованию механизма управления деятельностью исследуемого предприятия, а именно: обоснованно инвестиционный проект по расширению производства продукции ОАО «Киевцемент», предложены пути совершенствования управления финансовыми потоками.

Ключевые слова: предприятие с иностранными инвестициями, внешнеэкономическая деятельность, функции управления, механизм регулирования, эффективность управления, направления совершенствования.

### ANNOTATION

Masters work on the theme "Ways to improve management of the enterprise with foreign investments into the Ukrainian market" outlined on pages \_\_ computer \_\_ contains, \_\_ illustrations and \_ images. Consists of an introduction , three chapters and conclusions. In order to write masters work \_\_ literature works were used.

The aim of the work is to determine ways to improve the management of the enterprise with foreign investments in the Ukrainian market , as an example of PC "Kyivcement".

The object of the research work is PC "Kyivcement".

The information base for writing a master's thesis formed the analytical and statistical material foreign IE JSC " Kyivcement " as well as information on the functioning of enterprises with foreign investments in Ukraine, formation and development of their domestic and foreign policy and other guidance and legal documents , namely reasonable investment project to expand production of PJSC "Kyivcement" suggest ways of improving the management of financial flows.

Scientific novelty and practical significance of the results is determined by the development of recommendations for improving of the management mechanism of the company investigated and.

Keywords: enterprise with foreign investment , foreign trade, management functions , the mechanism of regulation, criteria for evaluating performance – organizational management structure .

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	5
1. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА З ІНОЗЕМНИМИ ІНВЕСТИЦІЯМИ .....	9
1.1. Підприємство з іноземними інвестиціями як об'єкт управління...	9
1.2. Механізм та особливості управління діяльністю підприємства з іноземними інвестиціями.....	20
1.3. Вплив державного регулювання та чинників середовища на управління діяльністю підприємства з іноземними інвестиціями.....	36
2. ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПП ПАТ «КИЇВЦЕМЕНТ» НА УКРАЇНСЬКОМУ РИНКУ.....	51
2.1. Організаційна структура, характеристика напрямів діяльності підприємства.....	51
2.2. Аналіз результатів діяльності підприємства в Україні.....	68
2.3. Оцінка підходів до управління ПП «Київцемент» .....	75
3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ З ІНОЗЕМНИМИ ІНВЕСТИЦІЯМИ ПАТ «КИЇВЦЕМЕНТ»	84
3.1. Пропозиції щодо змін в організаційній структурі підприємства...	84
3.2. Обґрунтування інвестиційного проекту з розширення виробництва продукції .....	98
3.3. Вдосконалення управління фінансовими процесами підприємства.....	108
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	117
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ	
ДОДАТКИ	

## ВСТУП

Участь України в міжнародній торгівлі є джерелом важливих економічних переваг. Такі переваги передусім дають можливість ефективніше використовувати наявні ресурси, активізувати потенціал спеціалізації виробництва, підвищення рівня структурної оптимізації економіки.

Актуальність роботи для України полягає в тому, що в умовах глобалізаційних та інтеграційних процесів, які відбуваються в українській та світовій економіці, та намагання України посилити свою позицію як конкурентоздатного суб'єкта світових економічних відносин постає нагальна потреба в удосконаленні механізму зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств. Саме тому держава повинна більше уваги приділяти стимулюванню виходу суб'єктів господарських відносин на зовнішні ринки та в той же час приймати заходи щодо захисту вітчизняного товаровиробника на внутрішньому ринку. В цих заходах має простежуватися підхід, перш за все, з економічної точки зору щодо сприяння зовнішньоекономічної діяльності підприємств.

На сучасному етапі розвитку світового господарства важливим та актуальним питанням є розвиток інвестиційної діяльності, залучення та використання іноземних інвестицій. Майже всі країни світу спрямовують свої зусилля на підвищення інвестиційної привабливості іноземних інвестицій та збільшення їх обсягів в національну економіку.

Для економіки України дуже важливим є залучення іноземних інвестицій, як одного з найефективніших механізмів розвитку та діяльності вітчизняних підприємств. Необхідність залучення іноземних інвестицій передбачена зниженням інвестиційної активності вітчизняних підприємств, необхідністю технічної та технологічної модернізації як виробництва, так і всієї ринкової інфраструктури, потребами впровадження в усі сфери господарського механізму нових методів управління. І тому, оскільки питання іноземних інвестицій є важливим для економічного

розвитку нашої держави, необхідність вивчення та дослідження основних видів та форм іноземного інвестування є дуже актуальним.

Серед всієї різноманітності інвестицій найбільш поширеними є прямі фінансові інвестиції при створенні підприємств з іноземними інвестиціями в інших країнах або портфельні інвестиції, що передбачають купівлю пакетів акцій місцевих підприємств.

В більшості країн світу функціонують підприємства з іноземними інвестиціями і управління їх діяльністю має суттєві особливості як з позиції інвестора так і законодавства держав, де вони функціонують.

Управління діяльністю таких підприємств заслуговує на увагу, що також визначає актуальність теми.

Серед найбільш вагомих досліджень, які висвітлюють певні підходи до управління діяльністю підприємств з іноземними інвестиціями, слід відзначити праці таких науковців - А.Пересада, Д. Лук'яненко, С.Реверчук, Б. Губський, О. Мозговий, А. Пехник, В. Александрова, О.Алімов, Ю. Бажал. Є. Бершеда, І. Лукінов, А. Пересада, П. Рогожин, В.Шевчук, Е. Шилов В. Захожай, Р. Вернон, С.Гаймер, Р. Лакруа, У.Фішер, Д. Стейнер, І. Ансоф, Д. Бранденбург, С. Бір, І. Форестер, С. Уеми та інші.

В теорії приділяється достатньо уваги ролі іноземних інвестицій в розвитку реального сектора економіки України, а на практиці дане питання потребує серйозної уваги як з боку держави так і окремих підприємств, подальший розвиток яких не можливий без залучення інвестиційних ресурсів.

Метою бакалаврської роботи є визначення підходів як теоретичних, так і практичних до управління діяльністю підприємств з іноземними інвестиціями в Україні в цілому та базового підприємства, зокрема:

- дослідити підприємство з іноземними інвестиціями з позиції об'єкту управління;
- визначити особливості управління діяльністю підприємств з іноземними інвестиціями;

- на прикладі досліджуваного підприємства «Київцемент», що є підприємством з іноземними інвестиціями дослідити та оцінити управління його діяльністю;
- охарактеризувати напрями та показники діяльності даного підприємства;
- охарактеризувати систему управління, визначити проблеми та обґрунтувати шляхи їх вирішення.

Об'єктом дослідження магістерської роботи є управління діяльністю підприємства з іноземними інвестиціями ПАТ «Київцемент»(Dyskerhoff) .

Предметом дослідження є соціально - економічні відносини, які виникають в процесі управління діяльністю таких підприємств.

В ході написання магістерської роботи було використано загальнонаукові методи дослідження (аналіз, індукція, дедукція, метод порівнянь), математичні (економічні прогнози, фінансовий аналіз, розрахунок чистого прибутку на одну просту акцію, метод розрахунку індексу рентабельності інвестицій, метод розрахунку норми рентабельності інвестицій, метод визначення строку окупності інвестицій, графічний метод) та статистичні (метод порівняння, статистичний аналіз, метод розрахунку коефіцієнтів ефективності, метод функції) та інші.

Наукова новизна та практичне значення отриманих результатів визначається розробкою рекомендацій щодо вдосконалення управління діяльністю підприємства з іноземними інвестиціями та пропозиціями конкретних практичних розробок, а саме: обґрунтовано пропозиції щодо змін в організаційній структурі а також надано пропозиції по вдосконаленню управління фінансовими процесами ПП.

Інформаційною базою для написання магістерської роботи були наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених з даної проблематики, нормативно-законодавча база України, статистичні та фінансові матеріали, надані підприємством ПАТ «Київцемент».

Відповідно, запропоновані в магістерській роботі положення, висновки і рекомендації мають практичне значення та адресну спрямованість.

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел.

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій. Виконано на \_ сторінках, включає \_ рисунків, \_ таблиць, використано 83 джерел.

## РОЗДІЛ 1.

### ПІДХОДИ ТА ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА З ІНОЗЕМНИМИ ІНВЕСТИЦІЯМИ

#### 1.1. Підприємства з іноземними інвестиціями як об'єкт управління

Потреба в створенні підприємств за участю іноземних інвесторів в Україні обумовлена трьома головними причинами: низькою інвестиційною активністю власних товаровиробників і підприємців; необхідністю технічної і технологічної модернізації як самого виробництва, так і усієї ринкової та соціальної інфраструктури шляхом імпорту сучасних технологій, машин і устаткування; потребами впровадження в усі сфери господарського життя нових методів управління, маркетингу як атрибутів ринкової системи. Динаміка створення підприємств за участю іноземних інвесторів в державі визначається змістом внутрішньої політичної стабільності, характером і темпами здійснення ринкових реформ, сприятливістю зовнішньоекономічних умов, стабільністю законодавства, гарантією недоторканості закордонних вкладень мети діяльності інвестора, потребуючи національної економіки.

Враховуючи ці та інші обставини, слід визнати, що умови для створення підприємств з іноземним капіталом в Україні недостатньо сприятливі для іноземного інвестора.

Удалих О.О. в своїй роботі визначив, що на території України створюються і діють наступні форми підприємств за участю іноземного інвестора та залежно від його частки в статутному капіталі (складеному майні підприємства) [39,с.12]:

- підприємства з іноземними інвестиціями;
- іноземні підприємства;
- філії або представництва іноземної юридичної особи;
- інші форми, не заборонені законами України.

Одна з найбільш поширених форм залучення прямих інвестицій в українську економіку – це створення підприємств з іноземними інвестиціями (колективна).

На думку українського вченого Радченка В.В., підприємство з іноземними інвестиціями – це «підприємство (організація) будь – якої організаційно – правової форми, створене відповідно до законодавства України, іноземна інвестиція в статутному фонді якого, за його наявності, становить щонайменше 10%. Підприємство набирає статусу підприємства з іноземними інвестиціями від дня зарахування іноземної інвестиції на його баланс» [37, с.24].

Особливості правового становища підприємств з іноземними інвестиціями визначаються статтями 116, 390-400 ГК, Законом України від 19.03.1996 р "Про режим іноземного інвестування" (ст. 1 - щодо визначення понять "іноземні інвестори", "іноземні інвестиції", "підприємство з іноземними інвестиціями", ст. 2 "Види іноземних інвестицій", ст. 4 "Об'єкти іноземного інвестування", ст. 7 "Правовий режим інвестиційної діяльності", ст. 13 "Державна реєстрація іноземних інвестицій", ст. 16 "Організаційно-правові форми підприємств з іноземними інвестиціями"), а також низкою підзаконних нормативно-правових актів, зокрема:

- Положенням про порядок державної реєстрації іноземних інвестицій", затв. постановою Кабінету Міністрів України від 07.08.1996 р.;
- Постановою Кабінету Міністрів України від 07.08.1996р. "Про порядок видачі, обліку і погашення векселів, виданих під час ввезення в Україну майна як внеску іноземного інвестора до статутного фонду підприємства з іноземними інвестиціями, а також за договорами (контрактами) про спільну інвестиційну діяльність, та сплати ввізного мита у разі відчуження цього майна";



- Постановою Кабінету Міністрів України від 05.09.1996 р. "Про затвердження Порядку визначення продукції власного виробництва підприємств з іноземними інвестиціями";
- Постановою Кабінету Міністрів України від 12.12.2002 р. № 1855 "Про допущення товарів до переміщення через митний кордон України в режимі тимчасового ввезений (вивезення)";
- Правилами здійснення переказів іноземної валюти за межі України за дорученням фізичних осіб та одержання фізичними особами в Україні переказаної їм із-за кордону іноземної валюти та про внесення змін до нормативно-правових актів Національного банку України: Затв. постановою Правління НБУ від 17.01.2001 р. № 18та ін.

Відповідно до Закону України іноземними інвесторами визнаються суб'єкти – нерезиденти, які проводять інвестиційну діяльність на території України, а саме:

- юридичні особи, створені відповідно до законодавства іншої, ніж Україна, держави;
- фізичні особи – іноземні громадяни, які не мають постійного місця проживання в Україні та не обмежені у дієздатності;
- іноземні держави, міжнародні урядові та неурядові організації;
- інші іноземні суб'єкти інвестиційної діяльності, які визнаються такими відповідно до законодавства України.

Іноземні інвестори стають учасниками інвестиційних правовідносин лише за умови здійснення ними на території України інвестиційної діяльності (ст. 1 Закону України "Про режим іноземного інвестування").

Залежно від мети діяльності будь-який інвестор (юридична особа), що здійснює свою інвестиційну діяльність на території відповідної країни, належить до однієї з двох категорій (які в свою чергу діляться на організаційно – правові форми) - комерційної організації або некомерційної організації, як визначив в свої дослідженнях Радченко В.В. (рис. 1.1).



**Рис. 1.1 – Організаційно - правові форми юридичних осіб що здійснюють інвестиційну діяльність [37, с.74]**

Діяльність комерційної організації спрямована на отримання прибутку, що є її основною метою. Некомерційна організація не ставить за мету отримання прибутку і не розподіляє його між учасниками. У структурі чисельності підприємств України приблизно 80% становлять комерційні організації, некомерційні - 20%.

Підприємства можуть бути в державній, муніципальній власності, у власності громадських організацій, у приватній, змішаній, у тому числі й з іноземною участю.

Організаційно-правові форми суб'єктів господарювання залежать насамперед саме від форм власності - державної, приватної, колективної та змішаної. Відповідно до цього існують приватні, державні та колективні або спільні підприємства. Останні створюються шляхом об'єднання майна, що перебуває у власності фізичних та юридичних осіб. При цьому майно може належати на праві спільної власності (пайової або спільної) одночасно кільком особам незалежно від форми власності, що веде до утворення різноманітних господарських товариств. Вони можуть бути створені або на ґрунті спільного володіння майном (кооператив, товариство, партнерство), або на основі колективного володіння (акціонерне товариство, колективне підприємство, спільне підприємство, орендне тощо). Залежно від форми організації господарської діяльності розрізняють підприємства та об'єднання.

Так, відповідно до рисунку 1.1 всі існуючі некомерційні організації (підприємства) можуть бути підприємствами з іноземними інвестиціями.

Іноземним інвестором (юридичною особою, відповідно) є організація або, найчастіше, корпорація, яка має у власності, господарському веденні або оперативному управлінні відособлене майно і відповідає за своїми зобов'язаннями цим майном, може від свого імені набувати й здійснювати майнові та особисті немайнові права, нести обов'язки, бути позивачем і відповідачем у суді. Окремими видами діяльності, перелік яких визначається законом, юридична особа може займатися тільки на підставі спеціального дозволу (ліцензії). Правоздатність юридичної особи виникає в момент його створення і припиняється в момент завершення його ліквідації.

Юридична особа (інвестор) підлягає державній реєстрації в органах юстиції в порядку, визначеному законом. Фірмове найменування включається в єдиний державний реєстр юридичних осіб. Юридична особа вважається створеною з моменту його державної реєстрації.

Вона діє на підставі або статуту, або установчого договору і статуту, або тільки установчого договору. В засновницьких документах юридичної особи повинно бути визначено його найменування, місцезнаходження, порядок

управління діяльністю, а також міститися інші відомості, передбачені законом. Інвестор набуває цивільні права і приймає на себе громадянські обов'язки, здійснювані через його органи.

Також, в своєму навчальному посібнику «Міжнародні інвестиції: Теорія та практика бізнесу ТНК» Олександр Рогач зазначив, що найчастіше інвесторами виступають міжнародні корпорації (це компанії, що здійснюють міжнародні трансакції (переміщення виробництва за кордон)). Величезні економічні ресурси найбільших компаній дозволяють їм здійснювати всесвітню виробничо – фінансово - комерційну діяльність. Основною формою міжнародних корпорацій є транснаціональні компанії (ТНК) які мають і контролюють підрозділи за кордоном, займаються виробничою, науково – технічною, комерційною, фінансовою діяльністю.

До складу міжнародної корпорації входять різні види підрозділів, організаційні форми діяльності яких відрізняються одна від одної за двома головними критеріями.

Перший – це юридичний статус господарських підрозділів іноземного сектора в приймаючій країні.

Другий – ступінь контролю і характер управління ними головними компаніями.

З урахування першого критерію всі організаційні форми діяльності необхідно поділити на три категорії [37, с.48]:

- 1) дочірні компанії;
- 2) філії, відділення, представництва;
- 3) спільні підприємства

У кожній категорії є свої особливості управління діяльністю підприємства іноземним інвестором.

Створюючи ту чи іншу форму господарських підрозділів, засновник (іноземний інвестор) переслідує певну мету. Зокрема, дочірня компанія має переваги в тому розумінні, що материнська фірма має можливість відстрочити сплату будь-яких податків країни місцезнаходження цієї фірми.

Також дочірні компанії є структурними підрозділами корпорацій зав'язані в єдину систему виробництва та реалізації продукції. Всі організаційні форми другої категорії, не будучи окремими організаційними одиницями материнської фірми (отже, їхній прибуток вважається частиною оподаткованого доходу цієї фірми), не дають їй такої можливості. Тому, якщо материнська фірма вважає, що її законні підрозділи в тій чи іншій країні несуть збитки, вона віддає перевагу другій категорії (відділенням, представництвам, філіям); якщо очікує на прибуток – першій категорії (дочірнім фірмам). І як тільки відділення, філії почнуть давати прибуток, вони можуть перетворитися в дочірні компанії. Вони, загалом, є підрозділами міжнародної корпорації, але не є окремими організаційними одиницями міжнародної компанії, не є юридичними особами, а прибуток є частиною оподаткованого доходу материнської компанії.

Омельченко А. В. , в свою чергу, зазначає, що головною метою створення спільних підприємств є використання переваг кожного з партнерів – засновників для вирішення тактичних завдань на ринках приймаючих країн у певний період. Надалі, з вирішенням цих завдань, спільна компанія може перетворитися в структурний підрозділ одного із засновників. Також, спільне підприємництво є компанією, що контролюється на паритетних засадах, де можлива участь лише головної компанії в акціонерному капіталі (менше контрольного пакета).

Управління, в згаданих категоріях організаційно – правової форми, здійснюється директором фірми за участю інвестора, або, безпосередньо, самим інвестором, в залежності його дольової участі.

Український вчений Бойчик М.І., щоб розглянути детальніше це питання, пропонує звернути увагу на три наступні організаційні форми господарських підрозділів іноземного сектора, які й визначають, безпосередньо, дольову участь інвестора в управлінні підприємством [11, с.81]:

- підрозділи, у яких участь іноземного інвестора переважає, тобто більше 50%. Це мажоритарні володіння;
- контрольний пакет акцій підрозділів знаходиться в руках іноземного інвестора, але він складає менше половини статутного фонду капіталу (10-40%) фірми, яка контролюється. Це – міноритарні володіння;
- підприємство спільного володіння, тобто контроль над підрозділом здійснюють дві фірми на паритетних засадах, або двом належать дві однакові частини «більшості», третій – інша, менша частина статутного капіталу .

Тут на управління інвестором підприємства значною мірою впливає його дольова участь. І чим більше акцій в його володінні – тим більше прав у нього при здійсненні управління. При вкладі іноземним інвестором капіталу у формі прямих інвестицій він набуває контроль над інвестованим підприємством. Зазвичай це буває в таких випадках, коли іноземна компанія орієнтується на використання місцевого підприємства в своїх інтересах, а саме: одержання більшого прибутку, проникнення на внутрішній ринок в обхід високих митних зборів, переміщення власного виробництва в район більш низької заробітної плати або близький до об'ємних ринків збуту або джерел сировини, матеріалів.

Іноземне інвестування зазвичай передбачає володіння активами підприємства (усіма або частиною активів). У результаті інвестування іноземна особа може одержати контроль над підприємством у випадку, якщо відсоток володіючих ним акцій перевищує 50.

Так, питання про власність і контроль часто досить складні, особливо коли інвестиції переміщуються через кордон. Наприклад, центральний офіс підприємства, зареєстрованого в одній країні, може міститися в іншій країні, а його акціонери (засновники) бути при цьому громадянами третьої країни. Визначити місце реєстрації підприємства звичайно не важко. Набагато

складніше іноді встановити осіб, які володіють підприємством або контролюють його діяльність.

Коли інвестор є власником усіх активів підприємства з іноземними інвестиціями, як правило, не виникає питання про те, хто є власником і хто здійснює контроль. Але в міру того як відсоток акцій, який перебуває в руках іноземних інвесторів, зменшується, складнішим стає питання про контроль.

Якщо у власності інвестора перебуває більше 50% акцій, які дають право голосу, це означає, що підприємство є дочірнім стосовно інвестора і перебуває під його контролем. Якщо ж в руках інвестора знаходиться половина акцій, важко з впевненістю сказати, хто контролює підприємство. Інвестор із п'ятдесятьма відсотками акцій зазвичай не може контролювати підприємство, але він може здійснювати контроль над підприємством. Усе залежить від того, наскільки інші акціонери підпадають під вплив цього інвестора. Коли у власності інвестора перебуває менше ніж 50% акцій (у багатьох країнах іноземні інвестори не можуть мати у власності більш як 49% акцій підприємства), одержати контроль над підприємством можна в результаті продуманої політик у відносинах з іншими акціонерами.

Також, аналіз наданих організаційних форм діяльності іноземного сектора виявляє дві особливості.

По – перше, відносно велика частина з них – мажоритарні.

По – друге, спостерігається тенденція до зниження питомої ваги мажоритарних підрозділів, повністю контрольованих іноземними інвесторами. Це пов'язано зі збільшенням кількості малих і середніх іноземних інвесторів; з вимогою приймаючих країн на допуск місцевого капіталу в інвестиційну структуру підрозділів іноземного сектора; з формуванням в організаційній структурі іноземного сектора альянсів (союзів) між різнонаціональними міжнародними компаніями. Разом з тим, варто підкреслити, що мажоритарні підрозділи іноземних секторів – це великі і найбільші компанії за своїми параметрами, і на їх долю приходить більша частина економічного потенціалу цих секторів.

Здійснюючи інвестиційну діяльність інвестор забезпечує надходження інвестицій у відповідне підприємство (організацію) у вигляді прямих (що передбачають безпосередню участь інвестора у виборі об'єкта інвестування і вкладанні коштів, участь у реалізації інвестиційного проекту на всіх стадіях інвестиційного циклу (передінвестиційні дослідження, проектування й будівництво об'єктів, виробництво)) та непрямих (опосередковані, що здійснюються через фінансових посередників — інвестиційні фонди й компанії, які акумулюють фінансові засоби, на свій розсуд інвестують їх та управляють ними.) інвестицій.

Омельченком А.В. також було зазначено, що фінансові посередники також розподіляють доходи від інвестицій між вкладниками коштів.

Прямі інвестиції, які надходять з-за кордону, складаються головним чином з двох компонентів: внесків до статутного капіталу як у вигляді матеріальних і нематеріальних активів, так і нематеріальних активів, так і грошових коштів і кредитів від закордонних співвласників підприємства. Третій компонент збільшення прямих інвестицій – реінвестування прибутку, отриманого компанією з іноземними інвестиціями, в Україні, здійснюване в грошовій формі.

Непрямі інвестиції в цінні папери називають портфельними інвестиціями. І все більш зростаючу частку в надходженні іноземного капіталу становлять саме портфельні інвестиції. На відміну від прямих інвестицій для власника портфельних інвестицій має значення тільки дохід, а контроль за підприємством його не цікавить, що і визначає його його позиції в управлінні.

Портфельними інвестиціями є цінні папери (акції, облігації), що не забезпечують можливості участі в управлінні комерційною організацією, а також державних цінних паперів.

В результаті приватизації найбільш великі підприємства перетворились у відкриті акціонерні товариства, що дозволяють їм здійснювати вторинні випуски акцій і збільшувати свій статутний капітал, залучаючи сторонніх, у



тому числі – іноземних інвесторів. Іноземні інвестиції у формі покупки акцій приватизованих українських підприємств здійснюються з кінця 1993 року.

Підприємства з іноземними інвестиціями здатні виконувати різноманітні функції і проявляти себе в різних економічних сферах: як форма міжнародного співробітництва; як спосіб виходу на зовнішній ринок; як різновид прямого іноземного інвестування; як форма інтернаціоналізації капіталу; як одна з нових форм господарювання.

Регулювання діяльності підприємств з іноземними інвестиціями в Україні потребує вдосконалення в напрямках стабілізації правових перетворень у сфері зовнішньоекономічної та інвестиційної діяльності, створення пільгових умов господарювання, врегулювання страхування ризиків в період інвестиційної діяльності.

Підприємство з залученням іноземного капіталу має особливе значення для формування нової структури економіки України завдяки потенційними можливостями позитивно впливати на процеси ринкової орієнтації і сприяти інтеграції у світову систему господарювання.

Отже, підприємства з іноземними інвестиціями, як об'єкт управління, відрізняється від вітчизняних підприємств тим, що присутнє об'єднання власності партнерів і розподіл між ними прибутку, а також їх спільна участь в управлінні даними підприємством.

При цьому об'єднання власності партнерів веде до розподілу між ними і виробничого та комерційного ризиків, однак відповідальність і ефективність роботи залишається колективною. Важливою особливістю підприємств з іноземним інвестуванням є спільна участь партнерів в управлінні ним. В опитування про призначення керівників створюваного підприємства вирішується його учасниками на установчих зборах. Так само як правило, заздалегідь вирішується, чи будуть залучатися до роботи іноземні службовці.

## 1.2. Механізм та особливості управління діяльністю підприємства з іноземними інвестиціями

Особливості управління діяльністю підприємства з іноземними інвестиціями основною мірою залежить від їх організаційно – правових форм, від частки інвестованого капіталу та від законодавчо – нормативних актів, що регулюють діяльність іноземного інвестора на території України.

Управління інвестиційною діяльністю підприємства – це комплекс методів розробки й реалізації управлінських рішень, пов'язаних зі здійсненням інвестиційної діяльності підприємства.

В працях Бочарова В.В. вказано, що метою управління інвестиційною діяльністю підприємства є [12, с.48]:

- оптимізація інвестиційних потреб та інвестиційних можливостей підприємства;
- максимізація інвестиційного прибутку підприємства в поточному періоді і в перспективі;
- мінімізація інвестиційного ризику підприємства в поточному періоді і в перспективі;
- оптимізація ліквідності інвестицій підприємства;
- забезпечення стійкого фінансового становища підприємства в процесі здійснення інвестиційної діяльності;
- пошук і реалізація напрямів удосконалення інвестиційних процесів на підприємстві.

Управління інвестиційною діяльністю на підприємстві з іноземними інвестиціями має ряд особливостей.

По – перше, ця система управління припускає тісний взаємозв'язок із загальною системою управління на підприємстві (і загалом - з материнською фірмою). Це зумовлено тим, що управлінські рішення в сфері інвестицій завжди прямо або побічно взаємозалежні з іншими видами діяльності підприємства (з виробничою, постачальницькою, збутовою, фінансовою діяльністю). Тому необхідна вимога до системи управління інвестиційною

діяльністю – це її взаємозв'язок із загальною системою управління на підприємстві. При цьому всі управлінські рушення в сфері інвестицій повинні бути спрямовані на досягнення стратегічних цілей діяльності підприємства.

По – друге, управління інвестиційною діяльністю підприємства має комплексний і динамічний характер. Управлінські рішення в цій сфері повинні бути взаємозалежні між собою, вони не повинні суперечити одне іншому. Саме цей взаємозв'язок забезпечує комплексність та ефективність управління інвестиційною діяльністю підприємства. Високий динамізм внутрішніх інвестиційних процесів на підприємстві, а також зовнішніх умов здійснення інвестиційної діяльності потребує, щоб і управлінські рішення в цій сфері були динамічними, щоб можна було вчасно й чітко реагувати на зміну тим або іншим параметрам інвестиційної діяльності.

З урахуванням таких особливостей можна побудувати ефективну систему управління інвестиційною діяльністю на підприємстві.

Гребельник О.П., в одній із своїх праць зазначив, що управління ПІІ залежить від типу підприємства, організаційно – правової форми і дольової участі іноземного інвестора [19, с.201].

Концепція управління підприємством з іноземними інвестиціями, виходячи з принципів корпоративної форми управління, які зазначатимуться нижче, заснована на оптимізації робочого часу або господарських процесів, або зниження витрат часу або витрат звертання, або виробництва високоякісної продукції, поступово відходить в минуле. З точки зору сучасної теорії управління підприємство являє собою самоорганізуючу систему у всіх його виявах, що має на увазі ліквідацію багаторівневої ієрархії, формування центрів прибутку шляхом усунення паралелізму в управлінні виробництвом і збутом, формування сегментів збутової сфери.

Так, як найбільш поширеними підприємствами з іноземними інвестиціями є структурні підрозділи іноземних компаній або підприємства з

іноземними інвестиціями що створені ними детальніше зупинимось на визначенні механізму управління цими даними структурами.

Як згадувалось в попередньому параграфі основними структурними підрозділами, які створюються в результаті інвестування за кордоном є наступні підприємства з іноземними інвестиціями [37, с.48]:

- 4) дочірні компанії;
- 5) філії, відділення, представництва;
- 6) спільні підприємства

Вищим органом управління підприємства з іноземними інвестиціями, зареєстрованої як акціонерне товариство, є загальні збори акціонерів материнської корпорації (іноземного інвестор). Сформовані ним адміністративні органи керують як його власною діяльністю, так і дочірніми фірмами й підприємствами. На вищому рівні управління підприємства з іноземними інвестиціями визначаються ключові питання її діяльності — інвестиційна стратегія, технологічна політика, перспективні проекти тощо.

Дочірні фірми мають достатній рівень самостійності для виконання поставлених перед ними завдань.

Відповідно до чинного законодавства України, зокрема — ГК, законів «Про господарські товариства» з подальшими змінами і доповненнями, «Про холдингові компанії в Україні», Указу Президента України «Про корпоратизацію підприємств» від 15 червня 1993 р., дочірнє підприємство — це підприємство (господарюючий суб'єкт), створене іншим підприємством, яке називається материнським. Воно має статус унітарної юридичної особи і здійснює частину основних господарських функцій материнського підприємства.

Дочірні підприємства діють на підставі і в межах, визначених статутом, який затверджується материнським підприємством. Вони діють у господарському обороті від свого імені. Для здійснення своєї господарської діяльності дочірнє підприємство наділяється майном, що утворює його статутний фонд. Материнське підприємство не несе відповідальності за

дочірнє підприємство, а останнє за материнське, якщо інше не встановлене його статутом.

Відповідно до сучасних управлінських доктрин відносини «материнська компанія-дочірня фірма» реалізуються таким чином, що безпосередній керівник не повинен втручатися в поточну діяльність підлеглих дочірніх фірм і служб, управління якими здійснюють співробітники в межах поставлених завдань і своїх посадових обов'язків.

Управління й контроль з боку материнського підприємства можуть здійснюватися і на рівні виконавчих структур (правління) на основі статуту чи внутрішнього регламенту дочірньої фірми. Це зазвичай можливо при повному контролі над дочірньою фірмою з боку материнського підприємства. З питань, визначених внутрішнім регламентом фірми, правління дочірнього товариства підпорядковується безпосередньо вищим органам дочірньої фірми. Якщо участь у дочірньому АТ перевищує 50 %, відносини між ним і материнським товариством повинні офіційно визначатися в статутних документах. Для створення такої фірми необхідним є рішення загальних зборів акціонерів.

Важливим структурним елементом материнської фірми є об'єднання дочірніх структур за галузевою, технологічною чи територіальною ознаками. З організаційної точки зору галузевий напрям може очолювати дочірня фірма чи виробнича компанія, що є одночасно галузевим центром. Залежно від ступеня децентралізації управління керівниками галузі в межах усього господарського об'єднання можуть бути директори найбільших дочірніх фірм або співробітники центрального апарату. В останньому випадку в підпорядкуванні керівника галузевого напряму перебувають усі дочірні фірми даного профілю.

Генеральний директор чи голова ради директорів дочірньої фірми може перебувати в підпорядкуванні керівника галузевої і функціональної служб материнської фірми одночасно. Керівники функціональних служб дочірнього підприємства також можуть перебувати в подвійному підпорядкуванні —

щодо галузі і щодо функціонального органу управління материнської компанії.

Василенко В.А. в своєму посібнику «Теорія і практика розробки управлінських рішень» визначила, що однією з основних проблем, яку повинні вирішити менеджери міжнародної корпорації, є визначення міри господарської самостійності її дочірніх підприємств. Ця міра залежить від концепції комерційної діяльності корпорації і від тактики досягнення ринкових цілей. Кожне дочірнє підприємство чітко виконує визначену роль, і його статус зазвичай визначається у внутрішньому регламенті материнської компанії. Статут дочірньої фірми повинен відповідати певним вимогам, зокрема забезпечувати її керованість щодо вищих органів компанії. Світова практика засвідчує, що співвідношення рівня централізації та децентралізації фірмових структур не є постійним. Воно залежить від багатьох факторів, наприклад від фази ділового циклу й галузевої приналежності підприємства [14, с.185].

Мистецтво управління полягає в тому, щоб створити таку систему управління, яка найбільшою мірою відповідала б умовам діяльності даної конкретної фірми.

Найважливішим елементом управління є внутрішньо-фірмове планування. Основним інструментом планування в рамках децентралізованої структури керування є планування прибутку. З плануванням прибутку тісно пов'язані плани капіталовкладень за рахунок централізованих та консолідованих ресурсів підприємств.

Функціонування корпорації зазвичай вимагає побудови централізованої (командної) системи управління. Разом з тим усе більш широкого застосування набувають децентралізовані системи управління, орієнтовані на заохочення ініціативи середніх і нижчих рівнів управління дочірніх фірм.

Також, підприємства з іноземними інвестиціями, відповідно до названих нормативних актів, а також Інструкції «Про порядок реєстрації представництв іноземних суб'єктів господарської діяльності в Україні»,

затвердженої наказом Міністерства зовнішніх економічних зв'язків і торгівлі України від 18 січня 1996 р., мають право створювати відокремлені підрозділи — представництва та філії.

Представництва та філії — територіально відокремлені підрозділи підприємств з іноземними інвестиціями (структурні одиниці), утворені першими для здійснення господарської діяльності, є суб'єктами господарювання (ч. 2 п. 3 ст. 55 ГК і коментар до неї).

Представництво виступає в господарських правовідносинах від імені підприємства, що його створило, тобто представляє його інтереси і забезпечує їх захист. Предмет діяльності філій набагато ширший: вони і представляють інтереси, і виконують основні функції (всі або частину) підприємства. Представництво може укладати договори, контролювати їх виконання, займатися рекламою свого підприємства, але вести виробничу або іншу господарську діяльність має право тільки філія.

Представництва і філії не володіють правами юридичної особи, а відтак, не можуть виступати у господарському обороті від свого імені. Їх керівники призначаються підприємством з іноземними інвестиціями і діють від імені підприємства на підставі довіреності.

Наявність у підприємства представництв та/або філій впливає на зміст його засновницьких документів — у них мають бути зазначені всі представництва і філії. Останні діють на основі затверджуваних підприємством положень.

Представництва і філії повинні реєструватися відповідно до вимог ст. 5 Закону України. «Про зовнішньоекономічну діяльність», порядок і умови реєстрації визначені Інструкцією «Про порядок реєстрації представництв іноземних суб'єктів господарської діяльності в Україні» [5, ст.13].

Щодо управління ними, то керівник філії або представництва діє на підставі довіреності, отриманої від юридичної особи. У зв'язку з цим всі операції, що здійснюються цими утвореннями, породжують права і обов'язки безпосередньо для юридичної особи.

Таким чином, міжнародна корпорація здійснює своє управління через так званий «виконавчий орган на місцях», який втілює в життя всі поставлені цілі і здійснює відповідну діяльність на території країни місцезнаходження.

І останнє, спільні підприємства - підприємства, що базуються на спільному капіталі суб'єктів господарської діяльності України або іноземних суб'єктів господарської діяльності, на спільному управлінні та на спільному розподілі результатів та ризиків. Перш за все, необхідно розглянути, як поняття спільного підприємства з'явилося в українському законодавстві.

Для управління спільним підприємством його засновниками створюються такі органи: 1) рада засновників (правління); 2) ревізійна комісія, дирекція.

Вищим органом СП є Рада засновників (правління), яке складається із членів, кожний із яких компетентний в галузі діяльності СП. Дирекція складається із вітчизняних і зарубіжних громадян.

Керівництво поточною діяльністю СП і виконання рішень, що приймаються Радою засновників, здійснюється дирекцією на чолі з генеральним директором. Генеральним директором може бути як вітчизняний, так і зарубіжний громадянин. Генеральний директор керує поточною діяльністю підприємства на принципах єдиноначальності в рамках компетентності і прав, визначених статутом і рішенням правління. Контроль за фінансовою діяльністю СП здійснює ревізійна комісія, яка призначається Радою засновників. Основні функції і завдання СП визначаються статутом. Кожний з учасників СП має право призначати одного або декількох запасних членів правління, в будь-який час відкликати призначених ним членів і призначати нових.

У статуті дається перелік питань, що є лише компетенцією правління. Найчастіше сюди відносять призначення генерального директора і його заступників, визначення основних напрямів діяльності спільного підприємства, розміру, порядку та строків внесення додаткових вкладів у статутний фонд, затвердження правил внутрішнього розпорядку



підприємства, розподіл службових посад між сторонами, затвердження звітів і висновків контрольних органів [36, с.157].

Правління обговорює і затверджує звітні доповіді, що представляються генеральним директором, затверджує щорічні фінансові звіти, рахунки надходжень і витрат, порядок розподілу щорічних прибутків, обговорює і приймає рішення про зняття з виробництва окремих видів продукції, про співробітництво з іншими підприємствами і організаціями, вирішує питання, пов'язані з ліквідацією спільного підприємства та ін. Для прийняття рішення по цих та деяких інших питаннях обов'язковим є кворум не менше 2/3 учасників. У статуті оговорюється принцип розподілу голосів: «один учасник - один голос» або кількість голосів залежить від величини вкладу учасника, а також принцип голосування.

Голова правління виконує такі функції: керує роботою правління і головує на його засіданні; скликає правління та виконує інші повноваження, що випливають з договору про створення спільного підприємства і його статуту.

Статут визначає склад і компетенцію виконавчого органу (дирекції) та особливого контрольного органу - ревізійної комісії. Дирекція (генеральний директор, його заступники і головний бухгалтер) як постійно діючий виконавчий орган підпорядковується правлінню (раді) підприємства, виконує його рішення, здійснює безпосереднє керівництво усією діяльністю спільного підприємства згідно із установчими документами.

Як вже також зазначалось в попередньому параграфі, для діяльності всіх структурних одиниць міжнародної корпорації та управління ними важливим є такі функції: планування, аналіз і контроль інвестиційної діяльності підприємства.

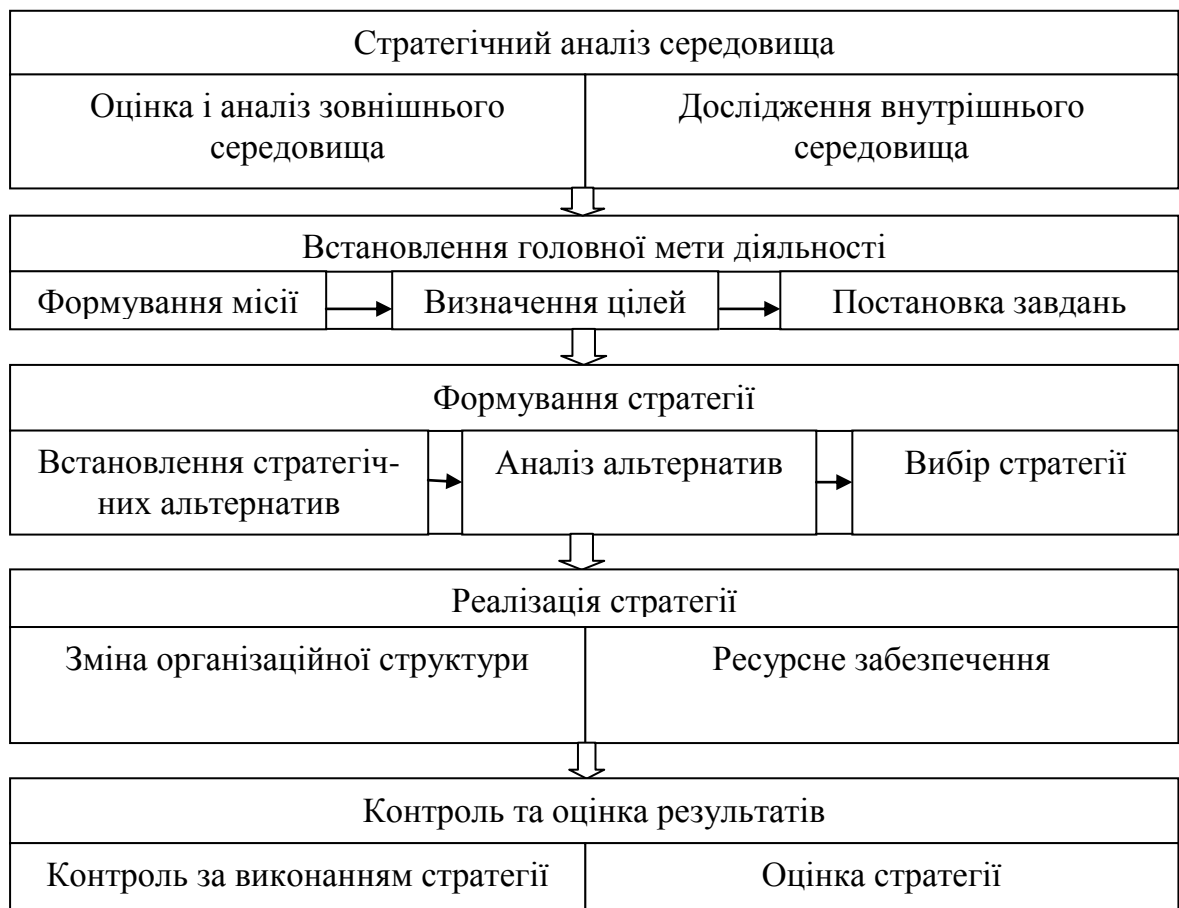
Детальніше зупинимось на перелічених функціях підприємств й розглянемо їх сутність і, відповідно їх роль в підприємстві.

Також, за словами Пересади А.А. «стратегічне планування являє собою процес визначення головних цілей міжнародної корпорації, і, відповідно,

підприємства з іноземними інвестиціями, ресурсів, необхідних для їх досягнення та політики, спрямованої на придбання та використання цих ресурсів» [34, с.97].

Стратегічний менеджмент міжнародної корпорації є динамічним процесом і складається з п'яти основних етапів: стратегічний аналіз середовища; встановлення головної мети; формування стратегії; реалізація стратегії; контроль та оцінка результатів.

Процес стратегічного менеджменту є циклічним, тобто після оцінки результатів здійснення стратегії процес розпочинається з першого етапу. Крім того, існує стійкий зворотній зв'язок і відповідний зворотній вплив кожного етапу стратегічного менеджменту корпорації та інші й на всю їх сукупність. Схематично цей процес показаний на рис. 1.2.



**Рис. 1.2 – Процес стратегічного менеджменту в міжнародних корпораціях [39, с.59].**

На етапі аналізу середовища збирається та аналізується інформація стосовно безпосереднього оточення, макрооточення та внутрішнього середовища міжнародної корпорації. Етап встановлення головної мети передбачає формулювання місії та стратегічних цілей міжнародної корпорації. Етап формування стратегії складається з визначення стратегічних альтернатив, їх аналізу оцінки та вибору оптимального варіанту. Реалізація стратегії передбачає створення відповідної організаційної структури та підрозділ ресурсів. Завершальний етап – контроль та оцінка результатів здійснюється за допомогою системи критеріїв.

Стратегічне планування інвестиційної діяльності – це процес планування довгострокових інвестиційних цілей підприємства й шляхів досягнення цих цілей. Результатом стратегічного планування на підприємстві є розробка інвестиційної стратегії, тобто, системи довгострокових цілей інвестиційної діяльності підприємства.

Стратегічне планування в міжнародній корпорації здійснюється на трьох рівнях, відповідно, виділяють три рівні стратегії: корпоративна стратегія, стратегія структурних підрозділів та функціональна стратегія. Стратегія цих рівнів істотно відрізняються одна від одної.

Стратегія корпоративного рівня представляє собою сукупність дій, які спрямовані на отримання переваг перед конкурентами шляхом вибору і управління своїми структурними підрозділами в різних галузях або на різних товарних ринках.

На корпоративному рівні приймаються рішення щодо стратегії розвитку (зростання, стабільності, скорочення, та поєднання цих варіантів), стратегії здійснення закордонних операцій (стратегія створення нових підрозділів, ліцензування, франчайзингу, експорту, офшорного виробництва), стратегії глобальної діяльності, тощо.

Стратегії рівня структурних підрозділів спрямовані на одержання перемоги у конкурентній боротьбі за ринки збуту, де вони діють. Стратегія цього рівня залежить від корпоративної стратегії. Конкурентними

стратегіями є стратегія лідерства за витратами, диференціювання, фокусування, замкненості.

Відповідно до найважливіших функцій міжнародної корпорації розрізняють такі функціональні стратегії: маркетингу, фінансів, кадрів, постачання, виробництва та НДДКР.

Таким чином, корпорація стратегій на функціональному рівні і стратегій на рівні структурних підрозділів дозволяє досягти стратегічних цілей міжнародної корпорації в цілому.

Тактичне планування інвестиційної діяльності підприємства, в свою чергу, ґрунтується на розробленій інвестиційній стратегії підприємства.

Тактичне планування інвестиційної діяльності – це процес розробки конкретних поточних планів, які дозволяють визначити форми інвестиційної діяльності підприємства й джерела її фінансування на майбутній період.

Тактичне інвестиційне планування містить в собі три наступні методи [41, с.117].

1. Балансовий метод. Ґрунтується на взаємному пов'язуванні інвестиційних ресурсів, який розташовує або буде розташовувати підприємство, і потреб у них у рамках планового періоду.

Балансовий метод реалізується шляхом складання інвестиційного балансу, що являє собою двосторонню бюджетну таблицю, у лівій частині якої відображаються джерела інвестиційних ресурсів, а в правій частині – їхній розподіл. В основі цього балансу лежить рівняння, яке полягає в тому, що залишки ресурсів на початок періоду плюс їхнє надходження із внутрішніх і зовнішніх джерел повинні дорівнювати сумі витрат і залишку на кінець періоду.

2. Нормативний метод. Він полягає в тому, що в основу планових завдань на певний період заставляються норми витрат ресурсів на одиницю продукції. В інвестиційному плануванні використовуються натуральні й вартісні норми.

Найбільше поширення в інвестиційному плануванні одержав показник норми прибутку на вкладений капітал і його різновиди (норма прибутку на власний капітал, норма прибутку на акціонерний капітал, середня норма прибутку на середню величину капітальних вкладень).

3. Економіко – математичні моделі. Для використання цих моделей у плануванні необхідно економічний об'єкт або процес записати за допомогою математичних залежностей.

В інвестиційному плануванні найбільше застосування знайшли такі економіко – математичні методи :

- теорії ймовірності й математичної статистики;
- математичного програмування;
- імітування;
- оцінки й перегляду планів.

Використання економіко – математичних методів дає можливість створити такий аналог досліджуваних об'єктів, у якому всі їхні найважливіші властивості й опущені малозначні другорядні риси.

Існує чотири види тактичних планів підприємства з іноземними інвестиціями (і, відповідно, материнської фірми).

1. План реального інвестування. Метою розробки цього плану є визначення потреби в загальному обсязі реального інвестування підприємства. План повинен відображати забезпечення простого й розширеного відтворення основних фондів підприємства, приріст основних фондів а також його оборотних активів. У цьому плані повинні бути також відбиті джерела фінансування потреб у реальному інвестуванні.

2. План фінансового інвестування. Метою розробки цього плану є визначення структури й обсягів фінансового інвестування підприємства.

3. План надходження й витрати коштів. Мета розробки цього плану – забезпечити платоспроможність та фінансову стабільність підприємства.

4. Інвестиційний баланс. Мета розробки цього плану – оптимізувати структуру інвестиційних ресурсів підприємства, а також забезпечити

необхідний приріст інвестиційного капіталу. План відображає інвестиційні ресурси підприємства й напрями їхнього використання.

Усі поточні інвестиційні плани підприємства бажано підготувати в трьох варіантах – оптимістичному, реалістичному та песимістичному.

Потрібно також підкреслити, що планування інвестиційної діяльності підприємства є заключною формою інвестиційного планування. Воно являє собою процес розробки комплексу короткострокових планів з інвестиційного забезпечення основних напрямів розвитку господарської діяльності підприємства.

Результатом оперативного планування інвестиційної діяльності є розробка короткострокових планів, до яких належать календарний план реалізації інвестиційного проекту (детальний опис змісту, строків і виконавців робіт у короткостроковому періоді, пов'язаних зі здійсненням реалізації інвестиційного проекту) та бюджет інвестиційного проекту (оперативний план, що відображає витрати й надходження інвестиційних коштів у процесі здійснення реального інвестування).

Також, важливою функцією управління інвестиційною діяльністю підприємств з іноземними інвестиціями є інвестиційний аналіз який являє собою процес дослідження інвестиційної активності й ефективності інвестиційної діяльності підприємства з метою виявлення резервів їхнього росту.

Особливості інвестиційного аналізу в управлінні підприємствами з іноземними інвестиціями та їх діяльності полягають в наступному.

1. Інвестиційний аналіз пов'язаний з дослідженням інвестиційних процесів у їхньому тісному взаємозв'язку, взаємозалежності й взаємозумовленості – їх встановлення – це найбільш важливий момент аналізу.

2. Інвестиційний аналіз пов'язаний з науковим обґрунтуванням інвестиційних проектів й об'єктивною оцінкою їхнього виконання.

3. Інвестиційний аналіз спрямований на виявлення позитивних і негативних факторів, що впливають на інвестиційну активність підприємства, і кількісними вимірами його впливу.

4. Інвестиційний аналіз розкриває тенденції господарського розвитку, а визначенням невикористаних внутрішніх резервів.

5. Інвестиційний аналіз сприяє контролю інвестиційної діяльності, а також прийняттю оптимальних управлінських інвестиційних рішень.

Потрібно зазначити, що предметом інвестиційного аналізу виступають саме інвестиції й інвестиційна діяльність підприємства, а також кінцеві результати її здійснення, що складаються під впливом об'єктивних і суб'єктивних факторів, які одержують відображення через систему інвестиційної інформації.

Важливою функцією управління інвестиційною діяльністю підприємства з іноземними інвестиціями є інвестиційний контроль.

Інвестиційний контроль – це процес перевірки виконання й забезпечення реалізації всіх управлінських рішень у сфері інвестиційної діяльності підприємства.

Об'єктом інвестиційного контролю можуть виступати різні управлінські рішення в сфері інвестиційної діяльності підприємства.

Ефективний інвестиційний контроль повинен відповідати ряду вимог, до яких належать [38, с.245]:

- своєчасність проведення контролю;
- гнучкість методів контролю;
- простота контролю;
- економічність контролю.

Інвестиційний контроль ґрунтується на результатах інвестиційного аналізу.

Внаслідок інвестиційного контролю на підприємстві виявляються відхилення фактичних результатів від запланованих та аналізуються причини

цих відхилень. Негативні відхилення усуваються шляхом прийняття координуючих управлінських рішень й усунення виявлених причин.

Ефективна організація інвестиційного контролю на підприємстві припускає здійснення моніторингу інвестиційної діяльності, тобто механізму постійного спостереження за контрольованими показниками інвестиційної діяльності, визначення розмірів відхилень фактичних результатів від передбачених і виявлення причин цих відхилень.

Організація моніторингу інвестиційної діяльності сприяє становленню безперервного процесу контролю основних інвестиційних показників, що у свою чергу, веде до підвищення ефективності управління інвестиційною діяльністю підприємства з іноземними інвестиціями.

Також, потрібно віддати належне й організаційному управлінню підприємством.

Довгостроковий розвиток міжнародної корпорації в умовах динамічного зовнішнього середовища міжнародного бізнесу передбачає вдосконалення управлінської системи як міжнародних корпорацій так і підприємств з іноземними інвестиціями, здійснюється так званий організаційний розвиток. Під організаційним розвитком розуміють процес комплексного організаційного вдосконалення системи (мається на увазі міжнародна корпорація), метою якого є упорядкування складової господарської діяльності економічного агента і перетворення різних частин системи для підтримання довгострокової життєздатності та адаптації до змін у навколишньому середовищі, а також вдосконалення системи управління за допомогою сукупності інструментів цієї системи.

Від організації діяльності корпорації залежить її успіх. Тип управління організацією розробляється індивідуально кожною компанією, тому що копіювання організації роботи компанії світового класу не гарантує успіх, оскільки повне копіювання просто не можливе.

Тому, організація діяльності підприємства є одним із найважливіших поставлених питань перед компанією, і вона (організація) повинна бути



адаптована під відповідну компанію в залежності її об'ємів, обсягів виробництва та структури, де також відіграє свою значну роль система управління персоналом.

Система управління персоналом у міжнародних корпораціях – це комплекс підсистем елементів управління і їх відносин, закономірно пов'язаних у єдине ціле, що розмежовують сфери управління персоналом на різних рівнях.

Міжнародні корпорації являють собою великі фінансово – виробничі, науково – технічні, торгово – сервісні об'єднання, для яких характерними є органічне поєднання виробництва в країні базування з широко розгалуженою системою функціонування за кордоном. Штаб – квартира корпорації здійснює управління основними параметрами функціонування дочірніх фірм, що включають питання організації, аналізу, контролю і питання управління персоналом, у тому числі ресурсами. На рівні структурних підрозділів здійснюється заходи щодо управління персоналом на основі політики корпорації, яка розробляється головною компанією.

Стратегія міжнародної корпорації у сфері управління базується на якісно новій (глобальній) комбінації матеріальних, фінансових і людських (у тому числі й управлінських) ресурсів і спрямована на підвищення продуктивності праці і зростання ефективності виробництва.

Отже, основні особливості управління в міжнародних корпораціях, що, в свою чергу, визначають також підходи до управління діяльністю ПП, наступні.

Головною функцією управління МК є стратегічне планування, потреба якого випливає з величезних масштабів усупільнення виробництва. По своїй суті процес стратегічного планування є основою функціонування всіх управлінських функцій, тому що забезпечує чіткий спосіб оцінки мети корпорації й основу для управління членами організації. Його задача – забезпечити нововведення і зміни в корпорації, використовуючи чотири основних види управлінської діяльності: розподіл ресурсів, адаптацію до

зовнішнього середовища, внутрішню координацію й організаційне стратегічне передбачення.

Управлінські функції виконуються в міжнародних компаніях спеціальним апаратом, що складається з взаємодіючих між собою підрозділів. За кожним з них закріплюються свої специфічні функції. Їхнє виконання зв'язане з рішенням конкретних задач, що входять у сферу діяльності відповідного органу управління. А це вимагає застосування визначених, методів і засобів.

### 1.3. Вплив державного регулювання та чинників середовища на управління діяльністю підприємства з іноземними інвестиціями

На сучасному етапі розвитку наша країна внаслідок трансформаційних процесів у минулому та теперішньому переживає період нестабільності та встановлення ( вже протягом двох десятиліть ) економічної, правової та соціальних структур. Будь які зміни подібного характеру не проходять без значних затрат ресурсів, а зміни в масштабі цілої країни потребують залучення капіталів колосального масштабу. Нажаль, наша економіка не може забезпечити достатній рівень інвестування. Внутрішні інвестиції гальмуються нерозвинутістю вітчизняного фондового ринку, а також станом банківської системи України. В результаті цього, питання залучення інвестиційних ресурсів з-за кордону в українські підприємства є досить актуальною вже протягом довготривалого періоду часу. Незважаючи на це, ситуація з зовнішніми капіталовкладеннями теж складається не кращим чином — внаслідок не найсприятливішого інвестиційного клімату та нестабільністю законодавства. Хоча спостерігається тенденція до збільшення об'ємів зовнішніх інвестиційних потоків, все одно країна відчуває їх нестачу. Тут, інвестиційний клімат являє собою сукупність політичних, правових, економічних та соціальних умов, що забезпечують та сприяють інвестиційній діяльності вітчизняних та закордонних інвесторів.

Створення підприємств з іноземними інвестиціями в Україні на сьогодні є важливим чинником розвитку економіки, оскільки такі підприємства дають значні інвестиції та нові технології управління, стимулюють процес виробництва в Україні конкурентоспроможної продукції, полегшують її вихід на міжнародні ринки.

Але існує одна проблема вже досить довгий час, а саме: що цілі інвесторів, які з'являються на вітчизняному ринку, приходять у суперечність з внутрішньою економічною програмою розвитку. Так, у структурі господарства їх, насамперед, цікавлять сировина, метал, вугілля, продукти хімічної промисловості тощо. Їх інтерес викликають підприємства, що мають певні технологічні переваги і перспективу розвитку, а також науково-технічний потенціал. Інакше кажучи, увагу іноземців привернула саме можливість спрощеного дешевого доступу до українських сировинного ринку, науково-технологічної бази і кваліфікованої робочої сили. Якщо Україна прагне дістати через ПІІ доступ до сучасних технологій, то західні фірми реалізують технології, які вже пройшли половину свого життєвого циклу і на світових ринках не є конкурентними. Невибагливість споживачів українського ринку надає застарілим і не прибутковим на західному ринку товарам можливість продовжити своє життя. Отже, конкурентоспроможні світові корпорації орієнтуються на глобальні експортні стратегії, а не на розвиток вітчизняного виробництва товарів в Україні. Крім того, високий інвестиційний ризик в Україні, події останніх років (помаранчева революція, розпуск парламента), зумовлюють незначну довіру західних підприємців. Ті ж з іноземних інвесторів, хто вже прийшов на її внутрішній ринок, не поспішають вирішувати проблеми і завдання своїх українських партнерів.

Як вважають підприємці, вчені, значний приплив інвестицій може відбутися тільки за умови послідовності в діях уряду, встановлення балансу між галузями влади і створення стратегії розвитку держави на 15 років.

Надходження приватних іноземних прямих інвестицій в країну з перехідною економікою частково компенсує дефіцит внутрішніх джерел

інвестування. Воно дає змогу в деяких обсягах отримувати устаткування і технології без зростання зовнішньої державної заборгованості, збільшувати зайнятість населення та надходження до бюджету тощо.

Світовий досвід показує, що коли надходження приватного іноземного капіталу недостатньо регулюється державою, то воно не сприятиме вирішенню галузевих та регіональних структурних проблем в руслі визначених нею пріоритетів. Іноді це навіть призводить до ущемлення інтересів вітчизняних виробників, створює нездорову диференціацію в оплаті аналогічної праці. Тому практично в усьому світі іноземне інвестування в тій чи іншій формі регламентується. І хоча в багатьох країнах (в тому числі і в Україні) для закордонного капіталу встановлюється національний режим, держава регулює його приплив, заохочуючи його вкладання в одні галузі економіки та обмежуючи – в інші шляхом застосування антимонопольного законодавства та іншими способами.

Існує ряд негативних обставин, що істотно стримують іноземних інвесторів при вкладанні капіталів. До них належать слабка конвертованість національної грошової одиниці, низька платоспроможність підприємств і практикування ними бартеру, повільні темпи приватизації, нерозвиненість фондового ринку, корупції та злочинності в економіці, низька купівельна спроможність населення, відсутність вітчизняного реального виробничого інвестування, вивезення національного капіталу за кордон, відсутність права приватної власності на землю. Інвестиційна діяльність, як внутрішня, так і зовнішня, характеризується конкретно вираженим регіональним аспектом, тобто вона спирається на маркетинг (або діагностику) території, нові регіональні форми та об'єкти цієї діяльності, а також на переваги малого бізнесу. Нові соціально-економічні умови, що виникають у зв'язку з переходом до ринкової моделі функціонування господарства, визначають і нові підходи до оцінювання інвестиційного потенціалу регіонів, висувають завдання аналізу, моніторингу і пошуку шляхів вирішення проблем, пов'язаних з інвестиційною діяльністю на цій території. Кризовий стан

економіки України, фактичне припинення фінансування з державного бюджету поставили регіони перед необхідністю виживання, вони реально можуть розраховувати на свій продуктивний потенціал, на розвиток механізму реалізації цього потенціалу з залученням капіталу внутрішніх і зовнішніх інвесторів. Отже, територію слід розглядати як своєрідний «товар» — об'єкт ринкових відносин, з яким місцеві органи влади («продавець») виходять на ринок інвестицій. Іншими суб'єктами («покупцями») території є її жителі, як потенційні інвестори (місцеві та зі сторони), державні органи обласного чи центрального рівня. Виходячи зі специфіки маркетингу, місцеві органи влади створюють імідж своїх територій як місця життєдіяльності та об'єкта вигідного вкладання капіталу. Головний акцент при цьому робиться на перевагах не тільки природних, економічних, соціальних, екологічних, культурних і політичних елементів, а й на результатах людської діяльності. Всі ці елементи можуть бути об'єктами вкладання капіталу інвесторів, об'єктами купівлі-продажу, але тільки в своїй сукупності вони визначають ціну території як товару. Різноманітна інвестиційна діяльність є вагомим чинником високоефективного соціально-економічного розвитку регіону. Через це завдання інвестиційної діяльності зводиться до максимального забезпечення працездатності регіональних чинників, а саме: основних виробничих фондів; оборотних засобів підприємств; трудових ресурсів; соціальної сфери; виробничої інфраструктури; природних ресурсів.

Сьогодні перед Україною постала вкрай складна двоєдина задача — визначення пріоритетів розвитку і побудова ефективної інвестиційної моделі, здатної забезпечити фінансування модернізації і нарощування виробничих потужностей.

Згідно з оцінкою спеціалістів Європейського Центру досліджень, підприємницький ризик інвестицій в Україну становить 80 %. Саме він зумовлює незначний потік прямих інвестицій[31, с.107]. Саме тому потрібно вести ефективну інвестиційну політику, яка буде охоплювати як державні

інвестиції, так і створення сприятливого інвестиційного клімату для приватних інвесторів та здійснювати ефективне державне регулювання.

Державне регулювання умов інвестиційної діяльності, в свою чергу, є комплексом сфер впливу на поведінку інвесторів за рахунок [30, с.23]:

- податкової системи;
- амортизаційної політики, у тому числі методів прискорення амортизації основних фондів;
- державних норм (наприклад, екологічних) і стандартів;
- антимонопольного законодавства;
- визначення умов користування землею, водою та іншими природними ресурсами;
- забезпечення макроекономічної стабільності;
- стабільності та розвитку фінансово-кредитної системи, сприятливих умов для користування позиковими коштами;
- розвитку інфраструктури фондового ринку.

Важлива роль в організації інвестиційної діяльності належить саме державі. Державна інвестиційна політика — це комплекс правових, адміністративних та економічних заходів держави, спрямованих на поширення та активізацію інвестиційних процесів. Аналіз світової практики інвестиційних процесів дає можливість виділити два типи державної інвестиційної політики: пасивну та активну. Пасивна державна інвестиційна політика полягає в тому, що держава застосовує методи переважно правового та економічного характеру, обмежуючи безпосереднє адміністративне втручання в інвестиційні процеси до мінімуму. У разі активної державної інвестиційної політики держава широко застосовує всі види методів і часто сама стає інвестором.

В основу державного регулювання інвестиційної діяльності покладено такі принципи:

- послідовна децентралізація інвестиційного процесу;

- збільшення частки внутрішніх (власних) коштів суб'єктів господарювання у фінансові інвестиційні проекти;
- перенесення центру ваги з безповоротного бюджетного фінансування у виробничій сфері на кредитування;
- виділення бюджетних коштів переважно для реалізації державних пріоритетів, програм (проектів), спрямованих на здійснення структурної перебудови економіки;
- фінансування об'єктів, будівництво яких починається за рахунок бюджетних коштів, як правило, на конкурсній основі;
- надання переваги раніше розпочатому будівництву, технічному переобладнанню та реконструкції діючих підприємств;
- здійснення відповідними державними організаціями контролю за цільовим використанням централізованих інвестицій;
- розширення змішаного фінансування інвестиційних проектів;
- удосконалення нормативної та правової бази з метою збільшення обсягів залучення інвестицій;
- запровадження системи страхування інвестицій.

Комплексний підхід до державного регулювання інвестиційної діяльності

Інвестиції є основою перебудови сектору матеріального виробництва, а тому держава повинна застосовувати весь комплекс економічних, правових та адміністративних засобів для подолання негативної тенденції скорочення обсягів інвестицій та підвищення інвестиційної активності. Усі методи державного регулювання інвестиційної діяльності є взаємозв'язаними, а тому застосування їх не може бути довільним. Кожна модель державної інвестиційної політики є певним поєднанням заходів та відповідних державних інститутів, що розробляють та реалізують ці заходи. Відповідність організаційних форм і методів державного регулювання інвестиційної діяльності залежить від стану розвитку ринкових відносин, структури економіки та конкретної економічної ситуації. Недостатнє

врахування взаємовпливу різних заходів інвестиційної політики може суттєво обмежити їхню ефективність. Увесь комплекс засобів, котрі застосовуються з метою впливу на інвестиційні процеси, можна розподілити за кількома основними напрямками (рис. 1.3).



**Рис. 1.3 - Основні напрями державного регулювання інвестиційної діяльності [25, с.95]**

Головним питанням державної інвестиційної політики є визначення пріоритетних сфер та об'єктів інвестування, які мають відповідати як довготривалим національним інтересам держави, так і тим невідкладним завданням, які випливають із сучасного стану та структури економіки України. А тому, необхідно звернути увагу на найбільш поширені організаційно – правові форми підприємницької діяльності з наявністю іноземних інвестицій.

За тенденціями розвитку підприємств з прямими іноземними інвестиціями (ПІІ) в Україні у середньостроковій ретроспективі можна визначити низку наступних особливостей.

1. Посилився вплив підприємств з іноземним капіталом на зовнішньоторговельну динаміку.



2. Зросла присутність іноземного капіталу у базових експортоорієнтованих галузях.

3. Зберігається можливість прояву монопольної поведінки підприємств з іноземним капіталом на окремих сегментах ринку, пов'язаних з експортно-імпортними потоками.

4. Підприємства з іноземним капіталом домінують у торгівлі з європейськими країнами.

5. Зростає роль підприємств з ПП у формуванні позитивного сальдо зовнішньої товарної торгівлі.

6. Зберігається низька активність підприємств з іноземним капіталом у формуванні експорту з високою часткою доданої вартості України.

Виходячи з зазначених тенденцій та умов функціонування підприємств з іноземним капіталом в Україні дозволяє констатувати нереалізованість потенціалу міжнародної кооперації вітчизняної економіки у виробничій сфері. Це гальмує темпи інтеграції вітчизняних виробників у міжнародний поділ праці та обмежує їхню присутність на товарних ринках країн - торговельних партнерів.

Нарощування товарного імпорту та експорту підприємствами з іноземним капіталом забезпечується здебільшого шляхом використання вітчизняних сировини, трудових ресурсів та виробничих потужностей для обслуговування проміжних ланцюгів виробництва високотехнологічної продукції. Цьому сприяють відсутність реальних кроків щодо розробки сучасних технологічних циклів виробництва готової продукції, повільність структурних змін в економіці, низькі внутрішні інвестування та капіталізація підприємств промисловості. При цьому активно експлуатуються сформовані з участю іноземного капіталу мережі оптового та роздрібного збуту, високий рівень прибутковості яких стимулює нарощування імпорту готової продукції.

Крім того, іноземні інвестори активно використовують недосконалість правової бази та слабкість фінансових можливостей вітчизняних виробників для їх залучення у міжнародну кооперацію на непаритетних умовах. Пасивна

позиція держави часто веде до неповного виконання приватизаційних зобов'язань; ігнорування національних інтересів у соціальній, екологічній та інших сферах.

Загалом, тенденції глобального та внутрішнього економічного розвитку обумовлюватимуть у середньостроковій перспективі зростання ролі підприємств з ПП у формуванні зовнішньої торгівлі України. Вже у найближчі роки на такі підприємства припадатиме близько 40-45 % експорту з України та близько 35-40 % імпорту.

В той же час, збереження недосконалості внутрішнього конкурентного середовища та організаційна, технологічна і фінансова слабкість більшості національних виробників формують вагомі виклики забезпеченню сталої та збалансованої зовнішньоторговельної діяльності в Україні з боку іноземних інвесторів. Серед таких викликів:

- нарощування підприємствами з іноземними інвестиціями імпортової товарної експансії, в тому числі - технічно застарілого обладнання та технологій, що загрожує консервацією технологічного відставання вітчизняних виробників, гальмує розробку власних технологій та обладнання;

- обмеження виходу та закріплення вітчизняних експортерів на зовнішніх товарних ринках, пов'язані з конкурентним протистоянням компаній, що створюють філіали та дочірні підприємства на території України, поширенням їхніх збутових та сервісних мереж;

- монополізація потужними інвесторами окремих галузей економіки, особливо базових та високоліквідних (енергетика, зв'язок, інформаційні технології тощо), що знижує спроможність держави впливати на умови формування попиту і пропозиції на внутрішньому ринку;

- поширення спекулятивних мотивів вкладання та виведення іноземного капіталу з ринку, в тому числі - вкладеного в контрольні пакети акцій українських підприємств, що підвищуватиме ризики внутрішньої фінансової та валютної стабільності.

Пропонуємо детальніше розглянути вищезгадані організаційно – правові форми залучення іноземного капіталу.

Як вже згадувалось на початку параграфу, найпоширенішими формами залучення іноземного капіталу в Україні є:

- створення спільних підприємств;
- заснування дочірніх підприємств чи створення філій;
- укладання ліцензійних угод з вітчизняними фірмами;
- придбання неконтрольних пакетів акцій підприємств-емітентів;
- придбання контрольних пакетів акцій підприємств-емітентів;
- договори про спільну діяльність (залучення українським підприємством іноземного капіталу для реалізації спільних проектів).

В основі діяльності спільних підприємств лежить спільне управління компанією. Спільні підприємства утворюються з метою зменшення стартових інвестиційних витрат. Іноземні інвестори з різних країн можуть створити СП в третій країні з метою зменшення стартових витрат. Спільні підприємства дають змогу інвесторам підвищити конкурентоспроможність та зайняти більшу нішу на місцевому ринку з меншим підприємницьким ризиком, ніж за прямої купівлі місцевої фірми на аукціоні або створення дочірнього підприємства (філії). Однак, як засвічує практика, у процесі роботи між партнерами рано чи пізно виникають непорозуміння – в цьому недолік СП: механізм вирішення суперечок тут складніший, ніж, приміром, у акціонерного товариства. Створення власних дочірніх підприємств (філій) як варіант вкладання капіталу є найбільш ризикованим і пов'язаним із найбільшими зобов'язаннями з боку іноземного інвестора.

Такий варіант, як правило, застосовується в країні, на ринках якої можна досягти найбільшого потенціалу для отримання прибутку (доходу). Як правило, компанія фінансує дочірнє підприємство, поки воно не починає окуповуватись. Ліцензійну угоду місцева фірма укладає здебільшого з відповідною транснаціональною корпорацією. Укладення ліцензійної угоди

передбачає передачу прав останньої на використання нової технології місцевому підприємству, яке бере на себе відповідальність за маркетинг і виробництво певної продукції. Така угода дає іноземному інвестору можливість виходити на ринок з мінімальним ризиком.

Придбання акцій – найпоширеніший спосіб інвестування. Великі інвестори намагаються контролювати ті підприємства, в які вкладають кошти, купуючи контрольні пакети акцій (50%+1 акція), що дає змогу ухвалювати рішення, або ж, принаймні, блокуючі (25%+1 акція), що дає змогу ці рішення заблокувати. З іншого боку, власники підприємств, що хочуть отримати додаткові інвестиції та не зацікавлені втрачати контроль, намагаються не продавати контрольні пакети або «розпорошувати» їх між дрібними інвесторами. Відтак, найбільші шанси на купівлю прибуткового підприємства в іноземних інвесторів з'являються під час приватизації державних підприємств. Іноді для отримання контролю також застосовується скуповування акцій у дрібних акціонерів компаній. Проте це лише у випадку, коли із власниками не вдалося домовитись про ціну.

Найчастіше у таких операціях з'являються посередники – фонди з управління активами, що консолідують капітали та вкладають їх у найбільш вигідні проекти (підприємства, галузі) [39.с-186].

Укладення договору про спільну діяльність передбачає зобов'язання з боку сторін спільно діяти без створення юридичної особи для досягнення певної мети, що не суперечить законові.

Спільна діяльність може здійснюватися на основі об'єднання вкладів учасників. При цьому вкладом учасника вважається все те, що він вносить у спільну діяльність (спільне майно), в тому числі грошові кошти, інше майно, професійні та інші знання, навички та вміння, а також ділова репутація та ділові зв'язки.

Слід також зазначити, що на зміст установчих документів підприємства з іноземними інвестиціями та порядок його державної реєстрації поширюються загальні вимоги, встановлені Цивільним і Господарським

кодексами України для юридичних осіб та іншими нормативно-правовими актами чинного законодавства України, за винятком випадків, встановлених спеціальним законодавством [41, с.130].

Законодавством України вводиться обмеження у вигляді максимальної частки іноземних інвестицій у статутних фондах ряду юридичних осіб, серед яких [25, с.41].:

- страховики - не більше 49% (Закон України "Про страхування");
- організації-розповсюджувачі видавничої продукції - не більше 30% (Закон України "Про видавничу справу");
- підприємства зв'язку - не більше 49%, та мовлення - не більше 30%, в іншому разі їх створення і діяльність забороняється (Закон України "Про зв'язок");
- телерадіоорганізації - не більше 30% (Закон України "Про телебачення і радіомовлення").

Іноземні інвестиції підлягають державній реєстрації, порядок і умови якої визначені постановою Кабінету Міністрів України "Про затвердження Положення про порядок державної реєстрації іноземних інвестицій". Державна реєстрація іноземних інвестицій здійснюється Урядом Автономної Республіки Крим, обласними, Київською та Севастопольською міськими державними адміністраціями протягом трьох робочих днів після фактичного їх внесення у порядку, що визначається Кабінетом Міністрів України. Незареєстровані іноземні інвестиції не дають права на одержання прав та гарантій, передбачених Законом України "Про режим іноземного інвестування":

- Іноземні інвестиції в Україні не підлягають націоналізації.
- Державні органи не мають права реквізувати іноземні інвестиції.
- Іноземні інвестори мають право на відшкодування збитків.
- У разі припинення інвестиційної діяльності іноземному інвестору гарантується повернення його інвестицій.

- Держава гарантує безперешкодний і негайний переказ за кордон всіх отриманих прибутків.
- Іноземним інвесторам в Україні надаються рівні умови діяльності з вітчизняними інвесторами.
- Іноземні інвестори можуть здійснювати інвестиції в Україну у вигляді будь-яких цінностей.
- Іноземні інвестиції можуть вкладатися в будь-які об'єкти, інвестування в які не заборонено законами України.

При цьому іноземні інвестиції можуть здійснюватися як у формі національної чи іноземної конвертованої НБУ валюти, так і у формі рухомого чи нерухомого майна та пов'язаних з ним майнових прав; акцій, облігацій, інших цінних паперів, а також корпоративних прав, грошових вимог та права на вимоги виконання договірних зобов'язань; будь-яких прав інтелектуальної власності, вартість яких у конвертованій валюті підтверджена згідно з законами (процедурами) країни інвестора або міжнародними торговельними звичаями, а також підтверджена експертною оцінкою в Україні, включаючи легалізовані на території України авторські права, права на винаходи, корисні моделі, промислові зразки, знаки для товарів і послуг, ноу-хау тощо; прав на здійснення господарської діяльності, включаючи права на користування надрами та використання природних ресурсів; інших цінностей відповідно до законодавства України. Значною пільгою для іноземних інвестицій є те, що майно, яке ввозиться в Україну як внесок іноземного інвестора до статутного фонду підприємств з іноземними інвестиціями (крім товарів для реалізації або власного споживання), звільняється від обкладення митом.

Проте, не все так однозначно та позитивно, як хотілося б. Іноземне інвестування серед низки переваг має і певні недоліки, головним серед яких, мабуть, є часткова або повна втрата контролю над підприємством з боку українського учасника. З цієї причини вбачається прийнятним інвестиційне

співробітництво на підставі договору про спільну діяльність, який не передбачає створення юридичної особи.

Інакше кажучи, якщо існує загроза отримання іноземним інвестором монопольного становища в тій чи іншій галузі економіки, то безпечніше обмежитися укладенням договору про спільну діяльність без створення юридичної особи з метою об'єднання капіталів для реалізації конкретних проектів.

Проте, якщо проблема монополізації більшою мірою стосується суб'єктів великого бізнесу, то “вливання іноземного капіталу” в малі та середні підприємства може, навпаки, підтримати й окремий бізнес, і економіку загалом.

Отже, державне регулювання визначним чином впливає на управління діяльністю підприємств з іноземними інвестиціями, проте вони повинні в прийнятті рішень враховувати вплив середовищних чинників : економічних, правових, політичних та соціально – культурних.

Спрямування інвестицій в економіку країни значною мірою залежить від інвестиційного клімату.

#### Висновки до розділу 1.

Дослідивши теоретичні підходи до управління діяльністю підприємств з іноземними інвестиціями можна зробити наступні висновки.

Підприємство з залученням іноземного капіталу має особливе значення для формування нової структури економіки України, та, завдяки потенційним можливостям позитивно впливати на процеси ринкової орієнтації і сприяти інтеграції у світову систему господарювання.

Підприємства з іноземними інвестиціями, як об'єкт управління, відрізняється від вітчизняних підприємств тим, що присутнє об'єднання власності партнерів і розподіл між ними прибутку, а також їх спільна участь в управлінні даними підприємством.

При цьому об'єднання власності партнерів веде до розподілу між ними і виробничого та комерційного ризиків, однак відповідальність і ефективність роботи залишається колективною. Важливою особливістю підприємств з іноземним інвестуванням є спільна участь партнерів в управлінні ним. В опитування про призначення керівників створюваного підприємства вирішується його учасниками на установчих зборах. Так само як правило, заздалегідь, вирішується, чи будуть залучатися до роботи іноземні службовці.

Також, варто зазначити, головною функцією управління МК, які включають в себе ПП, є стратегічне планування, потреба якого впливає з величезних масштабів усупільнення виробництва. По своїй суті процес стратегічного планування є основою функціонування всіх управлінських функцій, тому що забезпечує чіткий спосіб оцінки мети корпорації й основу для управління членами організації. Його задача - забезпечити нововведення і зміни в корпорації, використовуючи чотири основних види управлінської діяльності: розподіл ресурсів, адаптацію до зовнішнього середовища, внутрішню координацію й організаційне стратегічне передбачення.

Управлінські функції виконуються в міжнародних компаніях спеціальним апаратом, що складається з взаємодіючих між собою підрозділів. За кожним з них закріплюються свої специфічні функції. Їхнє виконання зв'язане з рішенням конкретних задач, що входять у сферу діяльності відповідного органу управління. А це вимагає застосування визначених, методів і засобів.

Розглянувши державне регулювання управлінням ПП слід звернути увагу на те, що воно значним чином впливає на управління діяльністю підприємств з іноземними інвестиціями, і, в прийнятті рішень, підприємство повинно враховувати вплив економічних, правових, політичних та соціально – культурних чинників середовища.



## РОЗДІЛ 2.

### ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА З ІНОЗЕМНИМИ ІНВЕСТИЦІЯМИ «КИЇВЦЕМЕНТ» НА УКРАЇНСЬКОМУ РИНКУ

#### 2.1. Організаційна структура та характеристика напрямків діяльності підприємства ПАТ «Київцемент»

Публічне акціонерне товариство "Київцемент" розташовано в центральній економічній зоні України - місті Києві. Столиця є центром постійного будівництва, а "Київцемент" постачає для нього цемент усіх марок.

Історія будівництва цементного заводу в Києві бере свій початок з Київської Цементно-Помольної Установки Народного Комісаріату Промисловості Будматеріалів СРСР, з 1945 року, коли після закінчення війни, знадобилася величезна кількість цементу для відновлювальних робіт у столиці.

Починаючи з 1947 року - будується Київський цементний завод.

У 1949 введена в роботу перша технологічна лінія з цементним млином розміром 2,2 x 13 метрів і сушильним барабаном 2,2 x 14 метрів. Столиця продовжувала відбудовуватися, й існуюче устаткування не могло задовільнити потреби міста, що розвивається.

У 1951 році Міністерством Промисловості Будівельних Матеріалів СРСР було виділено кошти для встановлення другої технологічної лінії і збільшення виробництва з 96 тисяч тон цементу на рік до 175 тисяч тон.

На початку 1960-х років було встановлено млин попереднього розмолу клінкера, що дало можливість наростити потужності підприємства до 219 тисяч тон цементу на рік. Асортимент цементу складався на той момент не лише зі звичайного портландцементу, але також зі сульфатостійкого цементу, шлакопортландцементу, пуццоланового портландцементу та інших видів цементу.

2 січня 1994 року на базі "Київінжцементу" було створене відкрите акціонерне товариство "Київцемент". На той момент "Київцемент" спеціалізувався на випуску високомарочного цементу марки ПЦ І - 500. Проектна потужність заводу складала близько 300 тисяч тон цементу на рік.

У 2000 році контрольний пакет акцій заводу викупила німецька примислова група Dyckerhoff AG, і "Київцемент" став рівноправним членом всесвітньо відомої промислової Групи, що об'єднує компанії з виробництва цементу й інших видів будівельних матеріалів. З цього часу відбувається повна реорганізація підприємства.

З новим керівництвом приходять нові знання та інвестиції в модернізацію устаткування, покращуються як умови праці, так і рівень оплати праці персоналу. Постійний процес обміну знаннями з міжнародними фахівцями та тренінги підвищують рівень кваліфікації українських цементників і виводить їх, крок за кроком, на один рівень з вноземними колегами.

Публічне акціонерне товариство «Київцемент» засноване шляхом корпоратизації державного підприємства «Київський інженерно – виробничий центр цементу» згідно із Законами України «Про приватизацію майна державних підприємств», «Про господарські товариства» та відповідно до Указу Президента України від 15 червня 1993р. №210/93 «Про корпоратизацію підприємств»

Згідно із рішенням Загальних Зборів Акціонерів від 25 лютого 2010 року, оформленим протоколом №17, відкрите акціонерне товариство «Київцемент» змінило свій тип на публічне акціонерне товариство «Київцемент», відповідно до Прикінцевих та перехідних положень Закону України «Про акціонерні товариства» від 17 вересня 2008 року № 514 – VI.

Основним видом діяльності підприємства є виробництво будівельної продукції, такої як цемент, шиферні листи, азбестоцементні труби, карбонатна порода та інші.

ПАТ "Київцемент" займає досить значне місце в виробництві цементу в галузі.

ПАТ «Київцемент» та його основна організаційна структура належать до категорії складних систем управління, що передбачає цілісність об'єкта, що складається з багатьох взаємопов'язаних та взаємодіючих елементів. Функціонування цього об'єкта визначається сформульованими місією та цілями. Окрім цілісності система характеризується структурою, певними властивостями (параметрами), зв'язками між елементами як всередині системи, так і зовні.

Отже, детально зупинимось і розглянемо організаційну структуру підприємства ПАТ «Київцемент» та його особливості в цілому.



Рис. 2.1 – Організаційна структура ПАТ «Київцемент» (на 12.01.12)

Засновниками товариства є громадяни України. Керівництво ВАТ "Київцемент" здійснюють:

- Загальні збори акціонерів
- Спостережна рада
- Правління акціонерного товариства
- Контрольно - ревізійна комісія.

Оперативне керівництво здійснюється відповідальними посадовими особами, включаючи Голову Правління та інших членів Правління, а також службовців, яких призначило на ці посади Правління.

Загальні збори акціонерів збираються не менше одного разу на рік. Спостережна рада призначена здійснювати контроль за діяльністю ВАТ і Правління Товариства. Виконавчим органом ВАТ, призначеним здійснювати управління поточною діяльністю ПАТ, є Правління Товариства.

Роботою правління керує Голова Правління, який також займає посаду Директора ВАТ. Ревізійною комісією проводиться перевірка фінансово-господарської діяльності Товариства.

Органами управління товариства є: загальні збори акціонерів; спостережна рада; правління; ревізійна комісія.

Товариство є юридичною особою з моменту його державної реєстрації. Товариство створене як господарське та є публічним акціонерним товариством. Товариство здійснює свою діяльність згідно з чинним законодавством України та його Статутом, а також, без будь яких обмежень, володіє, користується та розпоряджається.

Метою діяльності Товариства є реалізація економічних, соціальних, професійних і творчих інтересів акціонерів та працівників Товариства, отримання прибутку від спрямованої на задоволення суспільних потреб діяльності, напрямки і форми якої визначаються чинним законодавством та Статутом підприємства.

Предметом діяльності товариства є:

- збут цементу;

- оптова та роздрібна торгівля виробами з цементу та упакованим цементом;
- експлуатація родовищ цементної сировини, видобуток крейди і глини, суглинку, піску, вапняку;
- маркетингові дослідження в сфері реалізації продукції та послуг в Україні та за її межами;
- проведення робіт та надання послуг з капітального виробництва об'єктів виробничого призначення;
- здійснення торговельної посередницької, біржової, брокерської та дилерської діяльності як в Україні, так і за кордоном;
- надання послуг за навчання, підвищення кваліфікації та перекваліфікації кадрів;
- здійснення зовнішньоекономічної діяльності, в тому числі експортних, імпорتنих, реекспортних та реімпорتنих операцій, та діяльності з обслуговування зовнішньоекономічної діяльності, в тому числі декларантської діяльності, з метою оформлення вантажів;
- будь – які інші види підприємницької діяльності, які не заборонені чинним законодавством України та відповідають меті діяльності товариства, тощо.

Товариство, відповідно до мети своєї діяльності, здійснює будь-які види господарської діяльності, за винятком заборонених законодавством України. Види діяльності, щодо яких законодавством передбачено ліцензування, Товариство здійснює тільки після отримання відповідних ліцензій.

Окремі роботи, що потребують від виконавця спеціальних знань і допуску до роботи, що пов'язана з державною таємницею, виконуються особами, які підготовлені у визначеному для таких робіт порядку, і за наявності у них допуску до державної таємниці відповідної форми.

Товариство вправі самотійно здійснювати зовнішньо-економічні операції різних видів, що необхідні для реалізації статутних цілей та предмета діяльності Товариства, у відповідності до законодавства України.

Для забезпечення діяльності Товариства створено статутний капітал Товариства в порядку, передбаченому чинним законодавством.

Статутний Капітал Товариства становить 10 000 000 (десять мільйонів) гривні, станом на 2011 рік, простих іменних акцій номінальною вартістю 100 гривень кожна, які розподіляються між засновниками товариства. На рисунку 2.1 представлена організаційно-управлінська структура підприємства.

Підприємство, що аналізується майже не спрямоване на зовнішньоекономічну діяльність. На даному етапі розвитку підприємство є одним з лідерів у продажі своєї продукції саме в Україні.

Товариство формує персонал шляхом укладання безстрокових та строкових трудових договорів, контрактів (з веденням трудової книжки), а також трудових угод на період виконання конкретного виду робіт.

Загальна кількість працюючих на підприємстві у 2003 році складала 2430 чоловік з урахуванням чисельності співробітників агроцеху та допоміжних служб - табл. 2.1.

**Таблиця 2.1 - Розподіл працівників і службовців за освітою та віковими показниками в 2006-2012 рр.(од.виміру чол.)**

Рік	Освіта			Вік (років)				Чисельність за списком
	Середня	Середня технічна	Вища	до 30 років	31-40	41-50	50 років і більше	
2006	1871	183	231	392	850	661	382	2285
2007	1956	196	245	477	862	678	416	2433
2008	1960	200	255	480	870	680	400	2430
2009	1960	205	260	480	870	680	400	2430
2010	1960	205	260	480	870	680	400	2430
2011	1960	205	260	480	870	680	400	2430
2012	1960	207	206	480	870	680	400	2432

\*Складено автором за звітною інформацією ПАТ «Київцемент»

Станом на 1 січня 2012 року середньоспискова чисельність промислово-виробничого персоналу складала 2432 чоловіки.

ПАТ "Київцемент" використовувало у 2009 та 2010 роках власні потужності на 82,3%, що є дуже високим показником в порівнянні з іншими підприємствами цементної галузі України.

Підприємство працює цілорічно. Завантаження виробничих потужностей щодо виробництва цементу знижується в зимовий період через спад попиту на продукцію. Загальний коефіцієнт використання потужностей по виробництву цементу за 2012 рік складає 82,3%.

Продукція підприємства завдяки високій якості та помірним цінам користується великим попитом серед споживачів як внутрішнього, так і зовнішнього ринків збуту.

Згідно діючого законодавства України вся продукція ВАТ "Київцемент" має Сертифікати відповідності. Показники якості продукції відповідають вимогам ГОСТів та ТУ. ВАТ "Київцемент" має постійні та стабільні контакти з покупцями на внутрішньому.

На внутрішньому ринку комбінат реалізує продукцію у всі області України.

За останній рік більше половини всіх отриманих жителями країни азбестоцементних виробів виготовлено і відвантажено ВАТ "Київцемент".

З метою розширення ринків збуту, підприємство працює над покращенням якості продукції та сервісу, зниженням ціни, розширенням асортименту продукції.

Продукція підприємства реалізується як самовивозом, так і вагонними нормами. По бажанню споживачів продукції цемент, гіпс будівельний і медичний відвантажуються упакованими в мішках, а шифер хвилястий - в касетах. Подальше збільшення виробництва цементу і виробів з нього буде залежати від наявності внутрішніх ринків збуту, зокрема попитом на них підприємств будівельного комплексу.

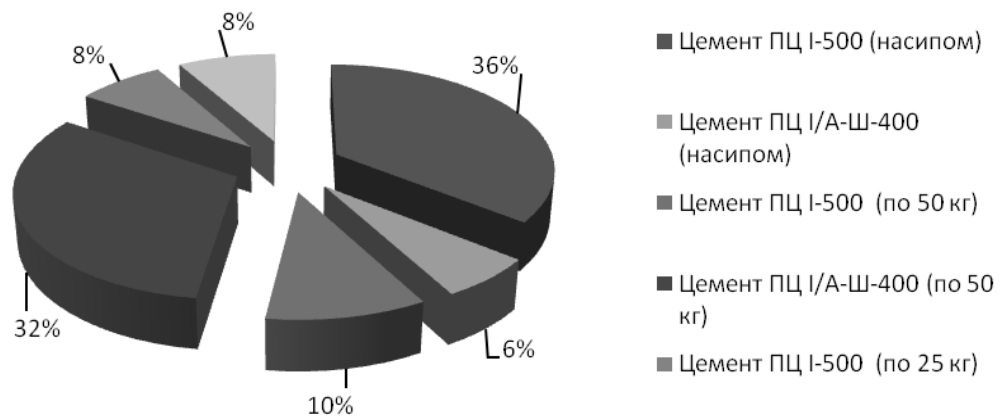
Виробництво основних видів продукції за 2012 рік у фізичному обсязі наведені у таблиці 2.2.

**Таблиця 2.2 - Виробництво основних видів продукції ПАТ «Київцемент», 2012 р. (тис.тонн)**

Назва продукції	Од/ виміру	Кількість
Цемент марки 500 (насипом)	тис.тонн	47646
Цемент марки 400 (насипом)	тис.тонн	8435
Цемент марки 500 (по 50 кг)	тис.тонн	13628
Цемент марки 400 (по 50 кг)	тис. тонн	42896
Цемент марки 500 (по 25 кг)	тис.тонн	9956
Цемент марки 400 (по 25 кг)	тис.тонн	11153

\* Складено автором за річною звітністю ПАТ «Київцемент»

Структура виробленої продукції зображені на рисунку 2.2:



**Рис. 2.2 – Структура виробленої продукції в 2012 р.**

З рисунку ми можемо зробити висновок, що найбільшим попитом користуються цемент марки 500, упакований по 25 кг, та цемент марки 400 – по 50 кг. А найменшим – цемент марки 400 (насипом), тому що цемент насипом купляють зазвичай великі підприємства і в великій кількості, так, як такими підприємствами зазвичай виступають будівні компанії, то для них вигідніше брати цемент насипом марки 500, тому що вона підходить на використання навіть в зимній період, тому що за високої якості може загустати при холодній погоді (не в сезон).



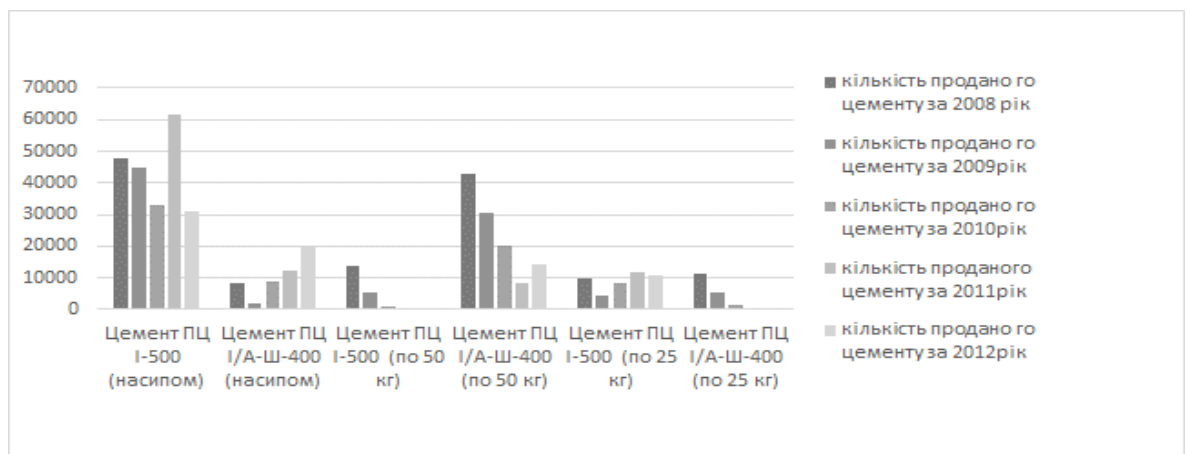
За допомогою ЕОМ визначаємо кількість виробленого цементу за 2008-2012 роки, дані наведено в таблиці 2.3.

**Таблиця 2.3 – Обсяги реалізації продукції ПАТ «Київцемент» в 2007–2012 рр. (т.тонн)**

Марка товару	Кількість продано го цементу за 2008 рік	Кількість продано го цементу за 2009рік	Кількість продано го цементу за 2010рік	Кількість продано го цементу за 2011рік	Кількість продано го цементу за 2012рік
Цемент ПЦ І-500 (насіпом)	47646	44604	32846	61532	31078
Цемент ПЦ І/А-Ш-400 (насіпом)	8435	2125	8972	12428	20376
Цемент ПЦ І-500 (по 50 кг)	13628	5616	1137	119	380
Цемент ПЦ І/А-Ш-400 (по 50 кг)	42896	30476	20021	8478	14260
Цемент ПЦ І-500 (по 25 кг)	9956	4153	8414	11930	10999
Цемент ПЦ І/А-Ш-400 (по 25 кг)	11153	5466	1340	17	231

\* Складено автором за річною звітністю діяльності підприємства

Обсяги проданого цементу ПАТ «Київцемент» в 2008 – 2012 рр зображено на рисунку 2.3.



**Рис. 2.3 – Обсяги проданого цементу ПАТ «Київцемент» в 2008 – 2012 рр.**

За даними рисунку 2.2 ми бачимо, що з кожним роком попит на цемент зростає, так як будівництво на території України значно розвивається. Але, в зв'язку з розвитком економічної кризи 2012 рік став виключенням, порівняно з іншими роками, що аналізуються.

Особливим попитом постійно користується цемент марки 500 (насипом).

Продукція підприємства завдяки високій якості та помірним цінам також користується великим попитом серед споживачів як внутрішнього, так і зовнішнього ринків збуту.

Згідно діючого законодавства України вся продукція ПАТ "Київцемент" має Сертифікати відповідності. Показники якості продукції відповідають вимогам ГОСТів та ТУ. ПАТ "Київцемент" має постійні та стабільні контакти з покупцями на внутрішньому. На внутрішньому ринку комбінат реалізує продукцію у всі області України. За останній рік більше половини всіх отриманих жителями країни азбестоцементних виробів виготовлено і відвантажено ПАТ "Київцемент".

З метою розширення ринків збуту, підприємство працює над покращенням якості продукції та сервісу, зниженням ціни, розширенням асортименту продукції.

Продукція підприємства реалізується як самовивозом, так і вагонними нормами (насипом по вагонам). По бажанню споживачів продукції цемент фасується і відвантажуються упакованим в мішках. Подальше збільшення виробництва цементу і виробів з нього буде залежати від наявності внутрішніх ринків збуту, зокрема попитом на них підприємств будівельного комплексу.

Стратегічні наміри Публічного акціонерного товариства "Київцемент" - стати лідером галузі. Але на ринку України діють більше 15 підприємств по випуску цементу. Це створює умови для серйозної конкуренції.

Так, одним з найсерйозніших конкурентів досліджуваного підприємства є ВАТ «Кривий Ріг Цемент», який є одним з найбільших і найвідоміших виробників цементу в Україні, єдине підприємство в Україні, що

використовує сухий спосіб виробництва, з використанням технології провідних японських компаній.

ПАТ «Кривий Ріг Цемент» було введено в експлуатацію у 1952 році (на 7 років пізніше, чим ПАТ «Київцемент». За час свого існування підприємство було двічі реконструйовано. На відміну від ПАТ «Київцемент» основна реконструкція підприємства була проведена в 1983 році і полягала в заміні застарілих обертових печей на піч нового покоління з використанням японської технології, а також при впровадженні новітнього обладнання для фасування цементу, що дозволило заводу вийти на рівень світових лідерів з виробництва цементу. Під час високих капіталовкладень можна продати цементний завод при неможливості вивести його на конкурентоспроможний рівень.

На даному етапі, цілі досліджуваного підприємства - збільшення своєї ринкової частки через її внутрішнє зростання.

Конкурентна стратегія - лідерство у зменшенні витрат на виготовлення продукції, тобто зменшення її собівартості, ціни реалізації та підвищення якості продукції, а також розширення ринків збуту продукції.

Міцність та стабільність позиції підприємства на ринку полягає в наступном.

1. Рівень цін на продукти є середнім на ринку, а гнучка цінова політика привертає нових споживачів.
2. Якість продукції найвища у галузі. Головний фактор при виборі продукції ПАТ "Київцемент" - переважно ціновий та фактор якості.
3. Гарантія виконання своїх зобов'язань перед споживачами та партнерами. Здатність керівництва підприємством швидко реагувати на зміни ринкових умов.

Але лише стратегій, для успішної конкуренції на ринку, не достатньо. Потрібні конкретні дії, які призведуть до покращення виробництва, збільшення потужності та розширення асортименту, що значно відобразиться як на «місці» на ринку, так і на фінансовому стані підприємства.

А отже, розглянемо для початку управлінську структуру ПАТ «Київцемент» а оцінимо підходи до управління ним.

Отже, розглянувши організаційну структуру та напрямки діяльності підприємства ПАТ «Київцемент» в Україні можна зробити висновок, що підприємство є досить конкурентоспроможним, але не в силі побороти основних конкурентів на ринку, так, як основне його виробництво спрямоване по місту Києву та складає меншу кількість проданого цементу, ніж у підприємств також профілю, хоч і складає, станом на 2012 рік, 77324 тис. тонн цементу.

Такий результат є досить негативним для досліджуваного підприємства, з точки зору його конкурентоспроможності.

Також варто зазначити, що для досягнення основних його стратегічних позицій та цілей необхідно переглянути виробничі потужності та спосіб управління підприємством для покращення стану ПАТ «Київцементу» в цілому.

Це не тільки допоможе вийти досліджуваному підприємству на новий рівень та нові ринки, але дає шанс стати найбільшим підприємством з виробітку цементу та цементних матеріалів в Україні, за успішного управління та достатнього інвестування.

## 2.2. Аналіз результатів діяльності підприємства в Україні.

Як зазначалось в попередньому підпункті, основним видом діяльності підприємства є виробництво будівельної продукції, такої як цемент, шиферні листи, азбестоцементні труби, карбонатна порода та інші. ПАТ "Київцемент" займає досить значне місце в виробництві цементу в галузі та володіє значними матеріальними ресурсами.

Матеріальні ресурси підприємства – це основні та оборотні засоби виробництва, які використовуються у виробничому процесі та є матеріальною базою підприємства.

Для аналізу результатів діяльності підприємства варто почати з аналізу обсягу та структури активів, що належать ПАТ «Київцемент» в м. Київ: техніку, будівлі, споруди, матеріали, необхідні для їх виробничого функціонування (паливо, запасні частини та ін.), матеріали, необхідні для підтримання в робочому стані засобів праці, що використовуються лише для зберігання предметів або для забезпечення матеріальних умов праці (робочі будівлі, засоби зв'язку й транспорту та ін.), грошові кошти.

Для ПАТ «Київцемент» головними інформаційними джерелами щодо визначення обсягу та структури активів в динаміці є баланс (див. додаток А). Фінансову звітність підприємства за 2009-2012 роки винесено в додаток Б.

Оцінку структури активів та їх динаміки представлено у вигляді таблиці (див. додаток В).

На основі наведених даних в таблиці, можемо зробити такі висновки. Протягом року відбувся ріст валюти балансу на 32 103,7 тис.грн (9,9%), порівнюючи з 2010 роком, валюта балансу збільшилася на 76 668,9 тис.грн (27,4%). Для такого великого підприємства, що господарює на ринку з 1982 року даний ріст коштів підприємства є досить хорошим.

Загалом протягом 2012 року короткострокові зобов'язання зменшилися на 23022,6 тис грн, тобто на 34%. Дані зобов'язання становлять на початок 2012 року 12,53% загального майна підприємства, що є позитивним фактором для ПАТ "Київцемент".

Розрахуємо показники фінансового стану підприємства за 2008-2012 рр.

**Таблиця 2.4 – Динаміка основних економічних показників діяльності ПАТ «Київцемент» за 2008-2012 роки (тис.грн., %)**

Показники	Роки					Темпи приросту, %		
	2008	2009	2010	2011	2012	2010/ 2009	2011/ 2010	2012/ 2011
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, послуг, робіт), тис. грн.	423890,7	474972,5	559522,4	640877,9	723032	117,8	114,5	112,8
Собівартість реалізованої продукції (товарів, послуг, робіт), тис. грн.	38721,5	411916	469804,4	532980,3	594834	114,1	113,4	111,6
Адміністративні витрати, тис. грн.	29364,4	31698,4	24707,1	27652,67	28114,2	77,9	111,9	101,7
Валовий прибуток (збиток) від реалізації продукції (товарів, послуг, робіт), тис. грн.	100054,7	124418,8	16433,5	23661	30085,3	13,2	143,9	127,2
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн.	58246,1	61821,7	61129,2	96281,3	122472,2	98,8	157,5	127,2
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	6451,6	9985,3	58376,6	73363,9	96702,2	584,6	125,6	131,8
Рентабельність підприємства, %.	0,22	0,24	0,25	0,27	0,33	0,01	0,02	0,06
Рентабельність продукції (товарів, робіт, послуг), %	0,12	0,14	0,15	0,19	0,23	0,01	0,04	0,04
Рентабельність господарської діяльності, %.	0,02	0,02	0,10	0,15	0,19	0,08	0,05	0,04

\* Побудовано автором за даними фінансової звітності підприємства

За даними таблиці 2.4 у 2011 році підприємством отримано чистого доходу у 5 разів більше, ніж у 2010 році, але й збільшилась собівартість виконаних робіт та наданих послуг. Аналогічні показники 2012 року порівняно з 2011 роком значно покращилися, але, якщо порівнювати показники темпу росту, що щороку вони знижуються, що, саме собою, значно впливає на подальший розвиток підприємства та його конкурентоспроможність. Отже, можна зробити висновок, що, хоча обсяг виробництва та реалізації продукції, робіт та послуг підприємства значно збільшився, ефективність діяльності знизилась, так, як зменшується рентабельність на фоні збільшення затрат та недостатнього отримання капіталу.

Розрахуємо показники фінансового стану досліджуваного підприємства за три останні роки (2008-2012). Показники ліквідності підприємства наведені в таблиці 2.5.

**Таблиця 2.5 - Показники фінансового стану ВАТ «Київцемент» в 2008 – 2012 рр.**

Коефіцієнт	Формула розрахунку	Формула розрахунку					Відхилення, %	
		2008	2009	2010	2011	2012	2012-2011	2012-2010
Коефіцієнт абсолютної ліквідності, %	(Кошти+Короткострокові фінансові вкладення) /Короткострокові зобов'язання	0,6	0,1	0,01	0,02	0,76	0,74	0,75
Коефіцієнт загальної поточної ліквідності, %	(Кошти + Цінні папери + Дебіторська заборгованість)/Короткострокові зобов'язання	3,81	1,53	2,62	1,63	3,50	1,87	0,88
Коефіцієнт миттєвої ліквідності, %	Оборотні кошти/Короткострокові зобов'язання	0,59	0,41	0,93	0,72	2,08	1,36	1,15

\* Складено автором за даними балансу підприємства.

Проаналізувавши дані таблиці 2.5 ми бачимо, що в цілому підприємство є ліквідним (покабільш детальна оцінка показників ліквідності наведена нижче) . Якщо протягом 2011-2012 року дані показники були заниженими від норми, то в 2012 році можна сказати, що хоча підприємство може погасити короткострокові позики за рахунок власних швидко ліквідних коштів, проблема фінансів на підприємстві цим не вирішується.

Так, показник абсолютної ліквідності за 2010 та 2011 роки значно низький ,і показує частку короткострокових зобов'язань, що підприємство може погасити найближчим часом, не чекаючи оплати дебіторської заборгованості й реалізації інших активів (норм. вважається коефіцієнт, що перевищує 0,2), але, в 2012 році цей показник значно збільшився, що є досить вагомим позитивом в діяльності підприємства.

Його коливання залежить від наявності в касі коштів та від кількості поточних зобов'язань.

Показник поточної ліквідності показує ступінь покриття позик. Його коливання залежать від наявності власних коштів, щоб покрити термінові зобов'язання. Нормою вважається показник 2.

Отже, в принципі, підприємство може забезпечити погашення термінових кредитів.

Коефіцієнт миттєвої ліквідності показує, що підприємство здатне швидко погасити короткострокові зобов'язання , особливо в 2012 році, де показник перевищує 2. Зазвичай цей коефіцієнт визначається співвідношенням двох показників підприємства, тому нормальним є співвідношення 1:1.

Як і в інших коефіцієнтах, коливання цього залежить від кількості зобов'язань та наявності коштів, щоб їх покрити.

Також, щоб проаналізувати фінансовий стан підприємства необхідно визначити й показники фінансової стійкості, що наведені в таблиці 2.6.



**Таблиця 2.6 – Динаміка показників фінансової стійкості підприємства ПАТ «Київцемент» за 2018 – 2012 рр.**

Коефіцієнт	Формула розрахунку	Формула розрахунку					Відхилення	
		2008	2009	2010	2011	2012	2012-2011	2012-2010
Коеф. автономії	Власні засоби/ Валюта балансу	0,89	0,73	0,85	0,76	0,86	0,10	0,02
Коеф. маневреності і власних коштів	Власні оборотні кошти / Власні засоби	0,17	0,18	0,18	0,17	0,36	0,19	0,19
Коеф. фінансової стабільності	Власні засоби / Позикові засоби	4,39	5,12	5,51	3,16	6,32	3,16	0,81
Коеф. інвестування	Власні засоби / Основні засоби	1,13	1,11	1,11	1,15	1,54	0,39	0,42

\* Побудовано автором за даними фінансової звітності

Показники фінансової стійкості таблиці 2.6 говорять про те, що протягом всього досліджуваного періоду підприємство є незалежним від зовнішніх кредиторів, і його фінансовий стан є стабільним та відмінний.

Так, виходячи з коефіцієнту автономії показує яку частину у загальних вкладеннях у підприємство складає власний капітал. Оптимальне значення більше 0,5. А тому, можна сказати, що підприємство ПАТ «Київцемент» є досить незалежним від зовнішніх джерел фінансування його діяльності.

Коефіцієнт маневреності показує, яка частина власних коштів підприємства знаходиться в мобільній формі, яка дозволяє відносно вільно маневрувати цими коштами. Цей показник є вагомий для підприємства, але він занадто низький і показує незабезпечення власних поточних активів власного капіталу, що є гарантією стійкості фінансового стану при нестійкій кредитній політиці. Позитивним є те, що станом на 2012 рік цей коефіцієнт значно зріс, а отже, можна припустити, що в майбутньому він дійде до норми 0,5 і підприємство значно покращить свій фінансовий стан.

Коефіцієнт фінансової стабільності характеризує частку власників підприємства ПАТ «Київцемент» в загальній сумі коштів, авансованих у його діяльність. Значення цього показника є досить високим, а отже, можна

сказати, що підприємство є фінансово стійким, стабільним і незалежним від зовнішніх кредиторів.

І завершальним етапом у оцінці фінансового стану підприємства є визначання показників прибутковості і ділової активності підприємства, що наведені в таблиці 2.7.

Показники прибутковості також свідчать про високу віддачу майна підприємства: власного капіталу, оборотного капіталу, виручки.

**Таблиця 2.7 – Показники прибутковості і ділової активності ПАТ «Київцемент» в 2018 – 2012 рр.**

Коефіцієнт	Формула розрахунку	Формула розрахунку					Відхилення, %	
		2008	2009	2010	2011	2012	2012-2011	2012-2010
Коефіцієнт рентабельності основної діяльності, %	Прибуток від реал-ї продукції (валова) / Собівартість реалізованої продукції	0,14	0,18	0,14	0,15	0,19	0,04	0,05
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу, %	Чистий прибуток / Середня величина власного капіталу	0,4	0,8	0,10	0,04	0,21	0,17	0,11
Коефіцієнт оборотності активів, %	Виторг від реалізації / Середньорічна вартість активів	2,82	2,51	3,32	1,75	1,85	0,10	1,47
Коефіцієнт рентабельності реалізації, %	Чистий прибуток / Чистий дохід (виторг) від реалізації	0,02	0,03	0,03	0,02	0,10	0,08	0,07
Коефіцієнт рентабельності активів, %	Чистий прибуток / Середньорічна вартість активів	0,07	0,05	0,02	0,03	0,17	0,14	0,15

\* Побудовано автором за даними фінансової звітності підприємства

Таким чином, з коефіцієнту рентабельності основної діяльності ми бачимо, що рентабельність основної діяльності є занадто низькою, і це не дає підприємству добре розвиватись. Така ж ситуація і з коефіцієнтами

рентабельності і власного капіталу і реалізації, що свідчить про низьку ефективність залучення інвестицій у підприємство. Це обумовлене дуже малим чистим прибутком підприємства.

А коефіцієнт оборотності навпаки досить високий, а це означає, що активи підприємства використовуються ефективно, з погляду середньорічної вартості активів (по відношенню до неї).

Темпи росту доходів перевищують темпи росту витрат, що говорить про покращення фінансового стану підприємства та застосування більш ефективних технологій та покращення продуктивності праці. Звичайно, що це позитивно відобразилося на прибутку.

Провівши аналіз фінансово – економічних показників можна зробити висновок, що підприємство є прибутковим, і має потенціал для подальшого розвитку. Для підтримки потенціалу та подальшого розвитку необхідно переглянути асортимент товару, та, по можливості, удосконалити його.

Діагностика фінансового стану підприємства в умовах ринкових відносин особливо важлива для вирішення конкуренції і фінансової стабільності, надійності підприємства як партнера. У значній мірі втрачає значення контроль виконання планів, які регламентують діяльність підприємств, зростає потреба в аналізі платоспроможності і ліквідності підприємства.

Під платоспроможністю розуміють готовність підприємства своєчасно і повністю виконувати свої платіжні зобов'язання, що впливають з торгівельних, кредитних та інших операцій грошового характеру, а також перед своїми контрагентами. Це важливий показник, який характеризує фінансовий стан підприємства.

Платоспроможність підприємства характеризується ліквідністю його балансу і оцінюється за швидкості можливого перетворення активів у грошову форму у сумах, що відповідають сумах платежів по його зобов'язаннях.

Під ліквідністю підприємства розуміють його здатність розраховуватися за своїми зобов'язаннями за рахунок наявних активів, що можуть бути використані для погашення боргів.

За ступенем ліквідності активи підприємства діляться на:

- найбільш ліквідні активи – грошові кошти підприємства та короткострокові фінансові вкладення (A1);
- активи, які швидко реалізуються – дебіторська заборгованість та інші активи (A2);
- активи, які повільно реалізуються – статті розділу 2 „Запаси і затрати” за виключенням статті „Витрати майбутніх періодів” та статті „Довгострокові фінансові вкладення”, стаття „Розрахунки з учасниками” розділу 1 активу (A3 );
- активи, які важко реалізуються – статті розділу 1 активу балансу, за виключенням статей, що увійшли в попередню групу (A4).

Пасиви балансу групуються за ступенем терміновості їх оплати :

- термінові зобов'язання – до них відноситься кредиторська заборгованість(П1);
- короткострокові пасиви – короткострокові кредити і позикові кошти (П2);
- довгострокові пасиви – довгострокові кредити та позикові кошти (П3);
- постійні пасиви – статті розділу 1 пасиву балансу.

Для визначення ліквідності балансу слід співставити підсумки приведених груп активу і пасиву. Баланс вважається ліквідним, якщо мають місце такі співвідношення:

- 1.A1 П1;
- 2.A2 П2;
- 3.A3 П3;
- 4.A4 П4

Проаналізуємо аналіз ліквідності балансу за 2012 рік (табл.2.8)

**Таблиця 2.8 - Показники ліквідності балансу станом на 01.01.2012 р.  
(тис.грн.)**

А	На початок року	На кінець року	П	На початок року	На кінець року
A1	300	301	П1	325	272
A2	919	821	П2	-	-
A3	1628	1579	П3	-	-
A4	1820	1797	П4	1801	2008
Σ	3448	3377	Σ	3448	3377

\*Визначено автором за співвідношенням показників ліквідності балансу підприємства

Аналіз отриманих даних свідчить про недостатню ліквідність балансу. Наприклад, наявні грошові кошти в декілька разів менше термінових зобов'язань. Це означає, що підприємство, якщо всі кредитори одночасно пред'являть вимогу погасити заборгованість, буде не в змозі розрахуватися в повному обсязі, та в кінцевому підсумку буде вимушене користуватися для цих цілей іншим джерелом (менш ліквідним – дебіторською заборгованістю). Хоча підприємство в цілому, можна сказати, забезпечене оборотними коштами, але всі вони мобілізовані в активи, які повільно реалізуються, і в дебіторську заборгованість.

Але аналізу тільки ліквідних активів підприємства далеко недостатньо для визначення ступеню його платоспроможності, тому на практиці розраховують деякі інші показники.

Коефіцієнти ліквідності в оцінці фінансового стану підприємства є найбільш важливими. Ці показники визначають стан ділової активності підприємства і його ефективність, спроможність наявними власними коштами розрахуватися з кредиторами, акціонерами, бюджетом, банками.

Виходячи з цього, розрізняють:

- коефіцієнт абсолютної ліквідності;
- коефіцієнт швидкої (проміжної) ліквідності;
- коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності;

- коефіцієнт маневрування власних оборотних коштів.

Проведемо даний аналіз показників ліквідності та платоспроможності для ПАТ «Київцемент» за період 2009-2012 року (табл.2.9.).

**Таблиця 2.9 – Показники ліквідності та платоспроможності за 2009 – 2012 рр.**

Показники	На початок 2009 року	На кінець 2009 року	На початок 2010 року	На початок 2011 року	На кінець 2011 року	На початок 2012 року	На кінець 2012 року
Величина власних оборотних коштів, тис.грн.	-616	822	822	932	358	358	557
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0	0,16	0,16	0,27	0,24	0,24	0,29
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,56	1,29	1,29	1,31	0,99	0,99	1,18
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,75	1,47	1,47	1,62	1,28	1,28	1,55
Коефіцієнт маневрування власних оборотних коштів	-0,02	0,34	0,34	0,43	0,84	0,84	0,54
Частка оборотних коштів в активах	0,38	0,56	0,56	0,56	-0,47	0,47	0,47
Частка запасів в поточних активах	0,26	0,12	0,12	0,19	-0,23	0,23	0,24
Частка власних оборотних коштів у покритті запасів	-1,28	2,57	2,57	2,01	0,97	0,97	1,47

\* Розраховано за даними балансу підприємства

Аналізуючи дані таблиці, можна зробити наступні висновки. Коефіцієнт абсолютної ліквідності характеризує частину короткострокової заборгованості, яку підприємство має погасити негайно.

Зростання цього показника є однозначною позитивною тенденцією. Період 2009-2010 років характеризувався зниженням значенням цього

показника, що було зумовлено зниженням фінансових інвестицій підприємства з одночасним збільшенням величини поточних зобов'язань.

Коефіцієнт загальної ліквідності полягає в тому, що підприємство погашає поточні зобов'язання за рахунок поточних активів. Він дає загальну оцінку ліквідності активів, показуючи скільки гривень поточних активів підприємства припадає на одну грошову одиницю поточних зобов'язань.

Коефіцієнт швидкої ліквідності, на відміну від попереднього коефіцієнта, враховує якість активів і є більш суворим показником ліквідності, оскільки при його розрахунку враховуються найбільш ліквідні поточні активи (запаси не враховуються). Значення даного показника протягом 2009-2012 років є негативним для підприємства, тобто почали зменшуватись поточні активи. В 2009 році цей коефіцієнт становив 1,29, а в 2012 році знизився і становив 0,99. Для підприємства падіння швидкої ліквідності повинно було б послужити першим сигналом погіршення загального фінансового стану.

Значення коефіцієнта маневрування функціонуючого капіталу характеризує зростання частини власних оборотних коштів, яка має абсолютну ліквідність. Протягом 2009-2012 років відбувалося збільшення даного коефіцієнта, але протягом 2012 ми бачимо різке зменшення цього показника, що є негативною тенденцією і зумовлене зменшенням власних оборотних коштів підприємства.

Значення частки оборотних коштів в активах протягом 2009 – 2012 р. зменшилася і залишилось на рівні приблизно 0,47.

Частка запасів в поточних активах відображає, яку частину поточних активів складають виробничі запаси. Досліджений період характеризується незначним, але стабільним зменшенням значення цього показника.

Отриманий результат свідчить про не досить високий рівень ліквідності та платоспроможності підприємства, особливо в 2011-2012 роках. Це звичайно свідчить про нестабільне фінансове становище підприємства протягом цього періоду. Окрім того, структура майна і капіталу підприємства

вимагає здійснення додаткових інвестицій, що створить підґрунтя для покращення фінансового стану підприємства.

Отже, ПАТ «Київцемент» відноситься до середніх підприємств у сфері виробництва. Підприємство діє на підставі Статуту, яким передбачено понад 30 видів діяльності. Провівши аналіз основних фінансово – економічних показників можна зробити висновок, що підприємство є прибутковим, і має достатній потенціал для подальшого розвитку. Про це свідчать показники, отримані під час аналізу господарської діяльності підприємства, згідно з якими у 2012 році обсяг реалізованої продукції склав 723032 тис. грн., що на 82154,1 більше, ніж у 2011 році. Також, в порівнянні за останні 5 років, обсяг реалізованої продукції збільшився в 2 рази. Для підтримки такого росту та виходу на нові ринки необхідно переглянути асортимент товарів або розглянути варіант виробництва нового виду продукції.

Слід зазначити, що досліджуване підприємство розвивається динамічно, є прибутковим та рентабельним, проте, темпи росту прибутковості не значні, зважаючи на специфіку підприємства, прибутки можна збільшувати шляхом розширення виробництва та ринків збуту.



### 2.3. Оцінка підходів до управління ПАТ «Київцемент»

З періоду заснування ПАТ «Київцемент» підприємство зазнало значних структурних змін, що зазначалося попередньо. Тому функція планування була значною проблемою, що призвело до часткової втрати конкурентоспроможності на ринку.

На даному етапі, у відповідності до організаційної структури досліджуваного підприємства, основні функції управління розподіляються між службами апарату управління.

Таким чином, функції планування на досліджуваному підприємстві, що включають в себе визначення місії, стратегії, цілей, завдань, прогнозування, техніко-економічне та соціальне планування, здійснюють директор підприємства, комерційний та виробничий відділи, які також, на ряду з бухгалтерією здійснюють й організування (упорядкування організаційної, технічної, економічної, комерційної, соціальної й інформаційної підсистем).

Також, директор та бухгалтерія відповідаються за управління фінансовими ресурсами (планування, облік і контроль за використанням ресурсів).

Як відомо, велике значення для успішного управління підприємства займає мотивування праці (сюди відносяться розробка і впровадження положень щодо економічного і соціального стимулювання праці), яким, без сумніву, займаються менеджери усіх рівнів управління, на яких також покладено завдання контролю (здійснення попереднього, поточного і підсумкового контролю).

Що стосується управління людськими ресурсами (добір, розстановка, підготовка і виховання персоналу), то цим, безперечно, займаються директор ПАТ «Київцемент», начальники відділів, сторонні психологи та соціологи.

І на останок варто зазначити, що відповідальними за управління матеріально-технічними ресурсами (матеріально-технічне постачання,

ремонт, будівництво) є виробничий відділ, комерційний відділ, склад, транспортний відділ.

Організаційна структура ПАТ «Київцемент» відповідає умовам зовнішнього середовища, при цьому забезпечення внутрішніх процесів є неефективним, так як основні функції покладено на директора у зв'язку з не повною укомплектованістю окремих відділів (відділ персоналу, планово-економічний відділ, відділ маркетингу та збуту та ін.).

Для аналізу саме оцінки підходів до управління підприємством та рівня ефективності його діяльності застосовують певні методичні підходи, а для підвищення ефективності - відповідні конкретні заходи.

Основними показниками для оцінки ефективності є:

- коефіцієнт оборотності;
- коефіцієнт завантаження;
- тривалість одного обороту;
- рентабельність.

Ефективність використання грошових коштів характеризується швидкістю їхнього обертання, або оборотністю. Прискорення оборотності цих коштів зумовлює: по-перше, збільшення обсягу продукції на кожен грошову одиницю поточних витрат підприємства; по-друге, вивільнення частини коштів і завдяки цьому створення додаткових резервів для розширення діяльності.

Способами підвищення ефективності використання грошових коштів є: - оптимізація запасів ресурсів і незавершеного виробництва;

- скорочення тривалості виробничого циклу;
- поліпшення організації матеріально-технічного забезпечення;
- прискорення реалізації товарної продукції.

Унаслідок прискорення оборотності грошових коштів зменшується потреба в них, відбувається процес вивільнення цих коштів з обороту. Розрізняють абсолютне (зменшення потрібної суми коштів) та відносне (реалізація більшої кількості продукції за фіксованої суми коштів завдяки

поліпшенню їхнього використання) вивільнення грошових коштів з обороту.

Характерною рисою оборотних коштів є швидкість їхнього обороту. Функціональна роль грошових коштів у торгівлі в корені відрізняється від основного капіталу. Грошові кошти забезпечують безперервність процесу торгівлі.

Елементи оборотного капіталу — грошові потоки - безупинно переходять зі сфери виробництва в сферу обігу і знову повертаються у виробництво. Частина грошей постійно знаходиться в сфері виробництва (виробничі запаси, незавершене виробництво, готова продукція на складі і т.д.), а інша частина - у сфері обігу (відвантажена продукція, кошти, і т.д.)

Ефективність використання грошових коштів характеризується системою економічних показників, насамперед оборотністю грошових коштів.

Під оборотністю грошових коштів розуміється тривалість одного повного кругообігу коштів з моменту перетворення оборотних коштів у грошовій формі у виробничі запаси і до виходу готової продукції і її реалізації. Кругообіг коштів завершується зарахуванням виторгу на рахунок підприємства.

Оборотність грошових неоднакова на підприємствах як однієї, так і різних галузей економіки, що залежить від організації виробництва і збуту продукції, розміщення оборотних коштів і інших факторів. Так, у торгівлі, на відміну від важкого будівництва з тривалим виробничим циклом, час обороту коштів значно менший, швидше обертаються оборотні кошти в харчовій промисловості та торгівлі продуктовими товарами.

Оборотність грошових коштів характеризується рядом взаємозалежних показників:

- тривалістю одного обороту в днях,
- кількістю оборотів за визначений період - рік, півріччя, квартал (коефіцієнт оборотності),
- сумою зайнятих на підприємстві оборотних коштів на одиницю

продукції (коефіцієнт завантаження).

Ефективність використання оборотних коштів характеризується швидкістю їхнього обертання, оборотністю. Прискорення оборотності цих коштів зумовлює: по-перше, збільшення обсягу продукції на кожну грошову одиницю поточних витрат підприємства; по-друге, вивільнення частини коштів і завдяки цьому створення додаткових резервів для розширення виробництва.

Ефективним використанням оборотних засобів можна назвати таке керування, при якому забезпечується стійкий стан фінансових ресурсів та досягаються оптимальні або максимальні результати діяльності.

Оборотність активів ( $N_a$ ) — це показник кількості оборотів активів підприємства за певний період (переважно за рік), тобто

$$N_a = B / K_a \quad (2.1)$$

де,  $B$  — виручка від усіх видів діяльності підприємства за певний період;

$K_a$  — середня величина активів за той самий період.

**Таблиця 2.10 – Результати розрахунків показника оборотності активів 2008-2012 рр., (тис.грн., об.)**

Показник	2008	2009	2010	2011	2012
Виручка від усіх видів діяльності, тис. грн.	352569	381259	400721	540368,8	655180,2
Середня величина активів, тис. грн.	207896,1	222594,7	264205,8	301914,5	340248,9
Оборотність активів, об.	1,40	1,48	1,52	1,80	1,93

\*Розраховано автором на основі даних балансу підприємства

Таким чином, оборотність активів, розрахована за вищенаведеною формулою, за поточний 2012 рік становить майже 2 оботи за рік. Це є досить позитивним результатом для підприємства, яке працює посезонно, адже чим швидше обертаються оборотні активи, тим менше їх необхідно для

виконання плану виробництва та реалізації продукції, тим за інших рівних умов більше прибутку отримає підприємство, вище буде його рентабельність.

За цих умов, середня тривалість одного обороту ( $t_a$ ) становитиме

$$t_a = D_k \setminus p_a, \quad (1.2)$$

де,  $D_k$  — кількість календарних днів у періоді.

**Таблиця 2.11 – Показники середньої тривалості обороту активів за 2008 - 2012 рр., (об., днів)**

Показник	2008	2009	2010	2011	2012
Оборотність активів, об.	1,4	1,48	1,52	1,8	1,93
Кількість календарних днів у періоді, днів	360	360	360	360	360
Середня тривалість одного обороту, днів	257,5	243,2	236,9	200	187

\*Розраховано автором на основі отриманих даних з попередньої таблиці

Оборотність активів даного підприємства є нормальною і із зростаючою тенденцією. Це говорить про те, що підприємство отримує значні прибутки, а його активи є ліквідними.

Отже, ми бачимо, що за 2012 рік підприємство може повернути вкладені у активи кошти всього за 187 днів. Для такого великого підприємств це є досить хорошим показником.

Також, варто розрахувати оборотність товарно-матеріальних запасів (NTMЗ), яка показує кількість оборотів за певний період:

$$NTMЗ = C_p / M_z \quad (2.3)$$

де, NTMЗ – кількість оборотів за певний період часу;

$C_p$  — повна собівартість реалізованої продукції за певний період;

$M_z$  — середня величина запасів у грошовому виразі.

**Таблиця 2.12 – Результати розрахунків показника оборотності  
товарно – матеріальних засобів за 2008 – 2012 рр., (тис.грн., об.)**

Показник	2008	2009	2010	2011	2012
Повна собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	25741,5	29358,7	346096,4	411916	469804,4
Середня величина запасів у грошовому виразі, тис. грн.	27236,7	30236,9	35245,05	43925,3	56700
Оборотність ТМЦ, об.	10,1	9,91	9,82	9,38	8,29

\* Розраховано автором за даними фінансової звітності

Варто зазначити, що кожне підприємство прагне досягти якнайшвидшого руху свого капіталу, і способом реалізації визначеної мети є утримання запасів товарно-матеріальних цінностей на такому низькому рівні, який тільки можливий без будь-якого серйозного ризику щодо можливості задоволення попиту.

Загалом, виходячи з отриманих в таблиці 2.12 даних, можна сказати, що чим ширший асортимент продукції, яку випускають, тим більше запасів необхідно, щоб задовольнити попит. Проте так, як при середній величині запасів у 2012 році, яка складає 56700 тис. грн., оборотність становить 8,29, що є вкрай позитивним фактором у порівнянні з попередніми роками. Але не дивлячись на це, оборотність ТМЦ достатньо висока, тому, виникає незабезпеченість попиту. На основі отриманих даних в попередніх параграфах, можна сміло сказати, що ПАТ «Київцемент» дійшов до свого остаточного розвитку в виробництві наявної продукції, але, через специфіку свого виробництва, підприємство не може залишатися в сталому стані. Йому потрібно або запускати виробництво нової продукції, або виходити на закордонні ринки, так, як на ринку України діє досить серйозна конкуренція.

Також, для повної картини, необхідно зазначити, що активність підприємства у сфері розрахунків з партнерами характеризується середніми термінами оплати дебіторської та кредиторської заборгованості.

Середній термін оплати кредиторської заборгованості постачальникам (Подз ) показує платоспроможність підприємства та визначається співвідношенням:

$$кжз = Зк * Дк \ M \quad (1.4)$$

де  $Зк$ — кредиторська заборгованість

$Дк$ — кількість календарних днів у періоді, за який обчислюється показник

$M$  — обсяг запасів

**Таблиця 2.13 – Результати розрахунку середнього терміну оплати кредиторської заборгованості за 2008 – 2012 рр., (тис.грн., днів)**

Показник	2008	2009	2010	2011	2012
Кредиторська заборгованість, тис. грн.	40563,1	45458,1	33825,4	60461,2	62838,8
Кількість календарних днів, днів	360	360	360	360	360
Середня величина запасів у грошовому виразі, тис. грн.	28456,4	34121,4	35245,1	43925,3	56700
Середній термін оплати кредиторської заборгованості, днів	297,9	321,1	345,4	495,5	398,97

\*Розраховано автором на основі даних фінансової звітності підприємства

Хоча ми бачимо, що кредиторська заборгованість погашається більше року, проте дані борги є довгостроковими і кредитори розраховують на їх погашення від 2 до 5 років.

За даними таблиці ми бачимо, що термін оплати кредиторської заборгованості на кінець звітнього періоду значно менший, чим за 2011 рік, але все одно складає достатньо великий період (більше 1 року). Значну роль у збільшенні терміну оплати кредиторської заборгованості зіграла також інфляція, оскільки ціни на товари і послуги, за які були зобов'язання перед кредиторами, впродовж останніх років збільшилися. З іншого боку, у зв'язку

з інфляцією реальна вартість зобов'язань перед кредиторами знижується. Незважаючи на це, наявність кредиторської заборгованості у великих розмірах на кінець звітного періоду може свідчити про неритмічність завезення і реалізації товарів. Через це у майбутньому можуть виникати, окрім наявних, додаткові фінансові труднощі і неплатежі.

Для поліпшення стану розрахунків з кредиторами важливе значення має дотримання розрахунково-платіжної дисципліни, вироблення на основі даних облікової і аналітичної інформації таких управлінських впливів, які сприяють оптимізації обсягу та структури заборгованості, недопущенню виникнення невинуватених боргів, прискоренню оборотності коштів, вкладених у розрахунки.

Саме тому, доцільно ще раз зауважити, що ПАТ «Київцемент» необхідно диверсифікувати виробництво, розширювати ринки збуту та збільшувати, за рахунок цього, прибуток.

## Висновок до розділу 2.

Дослідивши аналітико – рекомендаційну частину магістерської роботи, можна зробити такі висновки.

Підприємство, загалом, є платоспроможним, але воно не здатне самостійно без фінансування з централізованих фондів виробничого об'єднання розрахуватись з прийнятими зобов'язаннями. Тобто, його можна вважати фінансово не стійким та залежним від зовнішнього фінансування з боку керуючої вищестоящої організації.

Аналіз показників рентабельності підприємства показує, що ефективність діяльності підприємства є низькою та значно погіршилась порівняно з попередніми роками.

Взагалі, ПАТ «Київцемент» має перспективи розвитку, але необхідно звернути увагу на взаємозв'язок між імпортною діяльністю і діяльністю підприємства в цілому, на величину готової продукції та запасів на складі, а



також на необхідність застосування більш ефективнішої збутової політики, можливо існує необхідність саме зменшити запаси матеріалів і комплектуючих через зростання ефективності імпорту.

При аналізі та оцінці механізму управління діяльністю ПАТ «Київцемент», були виявленні такі недоліки:

- низький рівень кваліфікації персоналу та недостатня кількість працівників, що займається організацією операцій збуту;
- не досконала система платіжних безготівкових інструментів;
- високі витрати, пов'язані з перевезенням та доставкою товару;
- не висока прибутковість;
- не повною мірою використано ринковий потенціал в Україні.

На даному етапі свого функціонування підприємство є досить розвинутим і конкурентоспроможним, але на ряду з цим виникає ряд проблем, які вимагають вирішення для покращення як організаційно – управлінського так і фінансового стану.

Таким чином, на нашу думку, підприємству потрібно дещо змінити організаційну структуру підприємства та розвинути нові проекти для залучення додаткового іноземного інвестування від материнської компанії.

## РОЗДІЛ 3

# ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ З ІНОЗЕМНИМИ ІНВЕСТИЦІЯМИ ПАТ «КИЇВЦЕМЕНТ»

### 3.1. Пропозиції, щодо зміни в організаційній структурі підприємства

Проведений в попередньому параграфі аналіз господарської діяльності підприємства ставить перед нами ряд завдань, які ватро вирішити для покращення стану підприємства. Однією з таких задач є визначення необхідності організаційно – структурних змін сами підсистеми маркетингу та збуту та її впливу на ефективність діяльності досліджуваного об'єкту, так, як саме цей відділ підприємства відповідає за фінансову здатність підприємства та оперативність здійснення всіх операцій, пов'язаних зі збутом продукції, логістичними питаннями та дослідженнями ринку. Зважаючи на те, що відділ збуту та маркетингу є перевантаженим завданнями, і як зауважувалось, три працівники відділу не можуть виконувати функції, що пов'язані з дослідженням, моніторингом ринку, з пошуком споживачів, формуванням та застосуванням інструментів маркетингу пропонуємо, для вирішення поставленої задачі вдосконалення організаційного - управлінської системи, розглянути саме цей відділ.

Поставлену задачу спробуємо розв'язати шляхом декомпозиції системи управління та розрахунків кількісних параметрів підсистеми.

Для цього проведемо аналіз функціональної частини системи управління. Такий аналіз проводиться з метою визначення множини задач (їх переліку), які необхідно розв'язувати для ефективного управління маркетинговою системою.

Його доцільно проводити методом декомпозиції системи управління маркетингом.

Провести декомпозицію можна розділивши досліджувану систему за чотирма ознаками на підсистеми, якими є:

- вид керованого процесу (забезпечуючі ресурси);
- виробничий підрозділ;
- фаза управління (планування, облік, контроль, регулювання);
- період управління (часовий термін).

Слід зазначити, що задача управління являє собою ситуацію, що характеризується набором даних і потребує знаходження інформації, що відноситься до однієї з елементарних комірок управління.

Простір управління представимо так:

$$Sk|pt=\{k=0,\overline{K}; l=0,\overline{L}; p=0,\overline{P}; t=0,\overline{T}\}$$

Максимальну кількість задач управління системою маркетингу та збуту ( $M_{max}$ ) можна розрахувати за формулою:

$$M_{max} = (K+1)(L+1)(T+1)(P+1)$$

де:  $K$  - кількість процесів діяльності;

$L$  - кількість структурних підрозділів;

$P$  - кількість процесів управління;

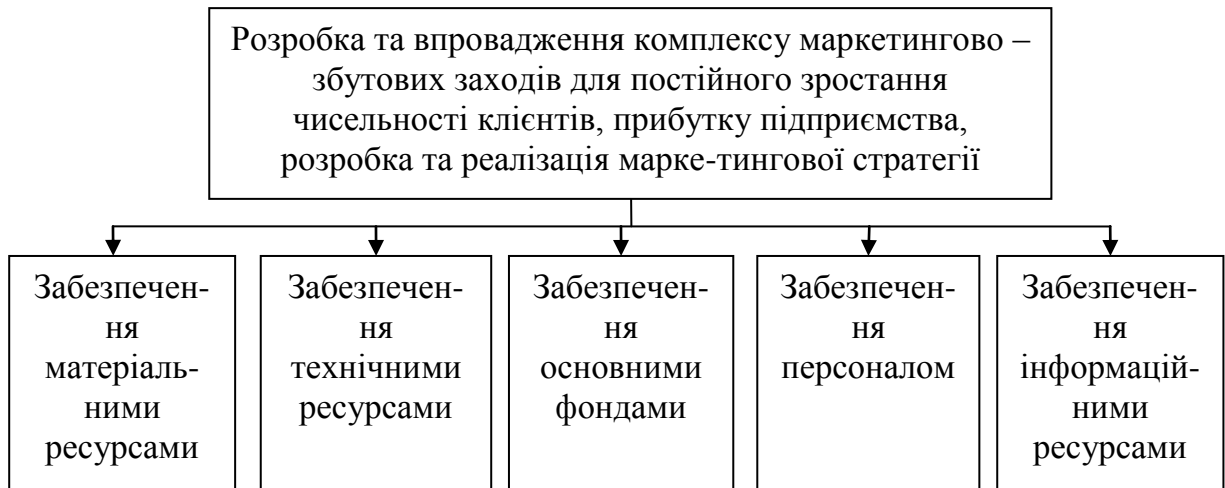
$T$  - кількість періодів управління;

Необхідно розрахувати максимальну кількість задач управління системою маркетингу та збуту, що вирішуються в повсякденній діяльності ПАТ «Київцемент».

Таким чином для цього нам необхідна структура управління.

Основний процес служби маркетингу та збуту ПАТ «Київцемент» - це розробка та впровадження комплексу маркетингових заходів для постійного зростання чисельності клієнтів, прибутку підприємства, розробка та реалізація маркетингової стратегії ( $K$ ).

Ця діяльність характеризується видами керованих процесів, а саме: забезпечення матеріальними ресурсами, забезпечення енергоресурсами, забезпечення основними фондами, інформаційними ресурсами та забезпечення персоналом. Це можна зобразити таким чином (рисунок 3.1).



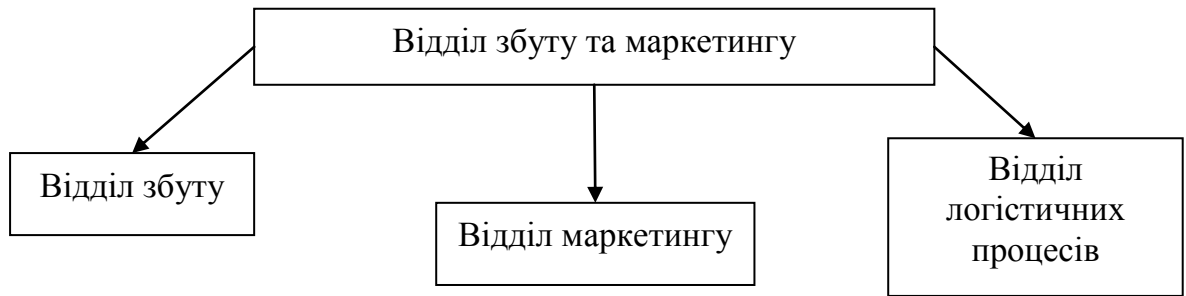
**Рис. 3.1 - Структура основного процесу діяльності служби маркетингу та збуту ПАТ «Київцемент»**

Процес управління (Р) складається з таких фаз: планування (на цій фазі управління проводиться планування подальшої діяльності підприємства), наступними фазами процесу управління є облік (правильне документальне оформлення господарських операцій та складання звітності), контроль (контроль за дотриманням поставлених задач), та регулювання (ліквідація відхилень, що були виявлені). Це можна побачити на рисунку 3.2.



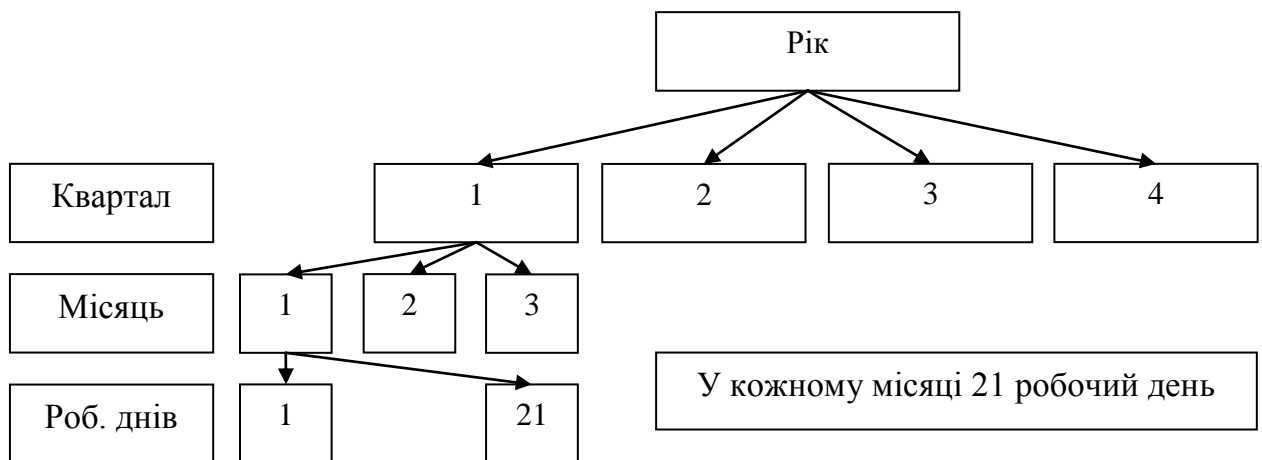
**Рис. 3.2 - Структура процесу управління ПАТ «Київцемент»**

Виробнича структура (L), в даному випадку представлена, як відділ маркетингу та збуту, який включає в себе відділ збуту, відділ маркетингу та відділ логістичних процесів. Це можна зобразити наступним чином (рисунок 3.3).



**Рис. 3.3 - Виробнича структура ПАТ «Київцемент»**

Для підприємства характерний такий період управління (Т) наведений на рисунку 3.4.



**Рис. 3.4 - Структура періоду управління ПАТ «Київцемент»**

Представивши структуру системи управління даного підприємства можемо розрахувати максимальну кількість задач.

Дослідивши структуру системи управління було виявлено :

$$K = \overline{0,5}; L = \overline{0,3}; P = \overline{0,4}; T = \overline{0,268}$$

Виходячи з цих даних ми можемо розрахувати максимальну кількість задач управління для підприємства.

$$M^{\max} = (5+1) * (3+1) * (4+1) * (268+1) = 6 * 4 * 5 * 269 = 32280 \text{ (задач)}$$

Розрахунок даного показника показав існуючу кількість задач управління. Для управляючої системи кількість задач є обсягом робіт, який вона повинна виконувати.

Визначимо раціональну кількість персоналу для керуючої підсистеми.

Ефективною в своїй діяльності є організація, в якій поєднані інтереси керуючої системи та об'єкту управління.

Тому, робота керуючої системи не може бути ефективною, якщо її управлінські завдання не виконуються, або виконуються невчасно чи з певними відхиленнями, і навпаки, діяльність об'єкту управління повністю залежить від управляючої системи.

Тому обов'язково ці дві складові повинні функціонувати ефективно і виконувати свої функції в повному обсязі.

Це можливо, якщо і об'єкт управління і управляюча система будуть описані раціональною кількістю ресурсів.

Визначити таку кількість ресурсів можна розв'язавши задачу планування параметрів керованої системи або об'єкту управління. В нашому випадку ми розрахуємо параметри керуючої системи, що дасть змогу забезпечувати ефективне функціонування організації.

Отже, введемо такі позначення:

$i, j$  - ресурс ( $i$  - ресурс, що споживається,  $j$  - ресурс, що споживає);

$Y_i, Y_j$  — кількість ресурсу;

$a_{ij}$  - норма витрат ресурсу  $i$ , що споживається для створення одиниці ресурсу  $j$ .

Для спрощення приймаємо що наша керуюча система може бути описана такими основними ресурсами, що наведені в таблиці 3.1.

**Таблиця 3.1 - Довідник ресурсів (факторів)**

№	Ресурс (фактор) $i, j$	Одиниця вимірювання
1	Фінансові ресурси	Грн.
2	Персонал	Чол.
3	Приміщення	М <sup>2</sup>
4	Комп'ютери	Шт.
5	Меблі	Грн.
6	Час	Год.
7	Задачі управління	Шт.
8	Задачі планування	Шт.
9	Задачі обліку	Шт.
10	Задачі контролю	Шт.
11	Задачі регулювання	Шт.



Перелік різних підсистем управління підприємством ПАТ «Київцемент» наведені у таблиці 3.3.

**Таблиця 3.3 - Перелік підсистем управління підприємством ПАТ «Київцемент»**

1.	2	3.	4.	5.
Планування розробки та впровадження комплексу маркетингових заходів для постійного зростання чисельності клієнтів, прибутку підприємства.	Облік розробки та впровадження комплексу маркетингових заходів для постійного зростання чисельності клієнтів, прибутку підприємства.	Контроль за розробкою та впровадженням комплексу маркетингових заходів для постійного зростання чисельності клієнтів, прибутку підприємства.	Регулювання розробки та впровадження комплексу маркетингових заходів для постійного зростання чисельності клієнтів, прибутку підприємства,	Управління розробкою та впровадженням комплексу маркетингових заходів для постійного зростання чисельності клієнтів, прибутку підприємства.

Розпочнемо розрахунок кількості управлінського персоналу, в тому числі і всі інші ресурси по різних підсистемах керуючої системи ПАТ «Київцемент».

1) Управління комплексу маркетингово-збутових заходів для постійного зростання чисельності клієнтів, прибутку підприємства, розробки та реалізації маркетингової стратегії.

Методика розрахунків кількісних параметрів управляючої системи наступна:

$$Y_i = \sum_{j=1}^n a_{ij} \times Y_j, i = \overline{1, n} \quad (3.1)$$



Надану задачу можна розв'язувати двома способами: вручну та за допомогою комп'ютера з використанням програми Excel. Розв'язуючи задачу ручним способом отримуємо наступні результати.

Розрахуємо кількість задач управління за формулою:

$$M_{\max} = (K+1)(L+1)(P+1)(T+1) \quad (3.2)$$

$$M_{\max} = (5+1) \cdot (3+1) \cdot 1 \cdot (268+1) = 6 \cdot 4 \cdot 1 \cdot 269 = 6456 \text{ (шт.)};$$

$$\text{Кількість задач управління } M_{\max} = 6456 \text{ (шт.)};$$

Знаючи кількість задач управління, можна визначити час на вирішення цих задач:

$$Y_6 = 0,5 \text{ год./зад.} \cdot M_{\max} = 6456 \text{ шт.} \cdot 0,5 \text{ год./зад.} = 3228 \text{ год.};$$

Знаходимо необхідну кількість персоналу:

$$Y_2 = 1/1978 \text{ чол./год.} \cdot Y_6 = 3228 \cdot 1/1978 \text{ чол./год.} = 1,63 = 2 \text{ чол.};$$

Визначаємо площу приміщення:

$$Y_3 = 4 \text{ м}^2/\text{чол.} \cdot Y_2 = 2 \text{ чол.} \cdot 4 \text{ м}^2/\text{чол.} = 8 \text{ м}^2$$

Знаходимо кількість комп'ютерів необхідних для персоналу:

$$Y_4 = 1 \text{ шт./чол.} \cdot Y_2 = 2 \text{ чол.} \cdot 1 \text{ шт./чол.} = 2 = 2 \text{ шт.};$$

Визначаємо кількість грошей необхідних, для покупки меблів:

$$Y_5 = 1500 \text{ грн./чол.} \cdot Y_2 = 2 \text{ чол.} \cdot 1500 \text{ грн./чол.} = 3000 \text{ грн.};$$

Знаходимо необхідну кількість фінансових ресурсів:

$$\begin{aligned} Y_1 &= 150 \text{ грн./м}^2 \cdot Y_3 + 4000 \text{ грн./шт.} \cdot Y_4 + 1 \text{ грн./грн.} \cdot Y_5 = \\ &= 8 \text{ м}^2 \cdot 150 \text{ грн./м}^2 + 1 \text{ шт.} \cdot 4000 \text{ грн./шт.} + 3000 \text{ грн.} \cdot 1 \text{ грн./грн.} = \\ &= 1200 + 4000 + 3000 = 8200 \text{ грн.} \end{aligned}$$

2) Облік розробки та впровадження комплексу маркетингово – збутових заходів для постійного зростання чисельності клієнтів, прибутку підприємства, розробки та реалізації маркетингової стратегії на рік.

Розрахуємо кількість задач обліку за формулою:

$$M_{\max} = (K+1)(L+1)(P+1)(T+1), \quad (3.3)$$

$$M_{\max} = (5+1) \cdot (3+1) \cdot 1 \cdot (268+1) = 6 \cdot 4 \cdot 1 \cdot 269 = 6456 \text{ (шт.)};$$

Кількість задач обліку  $M_{\max} = 6456$  ( шт.);

Знаючи кількість задач обліку, можна визначити час на вирішення цих задач:

$$U_6 = M_{\max} * 0,5 \text{ год./зад.} = 6456 \text{ шт.} * 0,5 \text{ год./зад.} = 3228 \text{ год.};$$

Знаходимо необхідну кількість персоналу:

$$U_2 = 1/1978 \text{ чол./год.} * U_6 = 3228 * 1/1978 \text{ чол./год.} = 1,64 = 2 \text{ чол.};$$

Визначаємо площу приміщення:

$$U_3 = 4 \text{ м}^2/\text{чол.} * U_2 = 2 \text{ чол.} * 4 \text{ м}^2/\text{чол.} = 8 \text{ м}^2$$

Знаходимо кількість комп'ютерів необхідних для персоналу:

$$U_4 = 1 \text{ шт./чол.} * U_2 = 2 \text{ чол.} * 1 \text{ шт./чол.} = 2 \text{ шт.};$$

Визначаємо кількість грошей необхідних, для покупки меблів:

$$U_5 = 1500 \text{ грн./чол.} * U_2 = 2 \text{ чол.} * 1500 \text{ грн./чол.} = 3000 \text{ грн.};$$

Знаходимо необхідну кількість фінансових ресурсів:

$$\begin{aligned} U_1 &= 150 \text{ грн./м}^2 * U_3 + 4000 \text{ грн./шт.} * U_4 + 1 \text{ грн./грн.} * U_5 = \\ &= 4 \text{ м}^2 * 150 \text{ грн./м}^2 + 1 \text{ шт.} * 4000 \text{ грн./шт.} + 3000 \text{ грн.} * 1 \text{ грн./грн.} = \\ &= 8200 \text{ грн.} \end{aligned}$$

3) Контроль розробки та впровадження комплексу маркетингових заходів для постійного зростання чисельності клієнтів, прибутку підприємства, розробки та реалізації маркетингової стратегії на рік.

Розрахуємо кількість задач контролю за формулою:

$$M_{\max} = (K+1)(L+1)(P+1)(T+1), \quad (3.4)$$

$$M_{\max} = (5+1) * (3+1) * 1 * (268+1) = 6 * 4 * 1 * 269 = 6456 \text{ ( шт.);}$$

Кількість задач контролю  $M_{\max} = 6456$  ( шт.);

Знаючи кількість задач контролю, можна визначити час на вирішення цих задач:

$$U_6 = M_{\max} * 0,3 \text{ год./зад} = 6456 \text{ шт.} * 0,3 \text{ год./зад.} = 1936,8 \text{ год.};$$

Знаходимо необхідну кількість персоналу:

$$U_2 = 1/1978 \text{ чол./год.} * U_6 = 1936,8 * 1/1978 \text{ чол./год.} = 0,97 = 1 \text{ чол.};$$

Визначаємо площу приміщення:

$$Y_3 = 4 \text{ м}^2/\text{чол.} * Y_2 = 1 \text{ чол.} * 4 \text{ м}^2/\text{чол.} = 4 \text{ м}^2$$

Знаходимо кількість комп'ютерів необхідних для персоналу:

$$Y_4 = 1 \text{ шт./чол.} * Y_2 = 1 \text{ чол.} * 1 \text{ шт./чол.} = 1 \text{ шт.};$$

Визначаємо кількість грошей необхідних, для покупки меблів:

$$Y_5 = 1500 \text{ грн./чол.} * Y_2 = 1 \text{ чол.} * 1500 \text{ грн./чол.} = 1500 \text{ грн.};$$

Знаходимо необхідну кількість фінансових ресурсів:

$$\begin{aligned} Y_1 &= 150 \text{ грн./м}^2 * Y_3 + 4000 \text{ грн./шт.} * Y_4 + 1 \text{ грн./грн.} * Y_5 = \\ &= 4 \text{ м}^2 * 150 \text{ грн./м}^2 + 1 \text{ шт.} * 4000 \text{ грн./шт.} + 1500 \text{ грн.} * 1 \text{ грн./грн.} = \\ &= 6100 \text{ грн.} \end{aligned}$$

4) Регулювання розробкою та впровадження комплексу маркетингових заходів для постійного зростання чисельності клієнтів, прибутку підприємства, розробка та реалізація маркетингової стратегії на рік.

Розрахуємо кількість задач регулювання за формулою:

$$M_{\max} = (K+1)(L+1)(P+1)(T+1), \quad (3.5)$$

$$M_{\max} = (5+1) * (3+1) * 1 * (268+1) = 6 * 4 * 1 * 269 = 6456 \text{ (шт.)};$$

$$\text{Кількість задач регулювання } M_{\max} = 6456 \text{ (шт.)};$$

Знаючи кількість задач регулювання, можна визначити час на вирішення цих задач:

$$Y_6 = 0,5 \text{ год./зад.} * M_{\max} = 6456 \text{ шт.} * 0,5 \text{ год./зад.} = 3228 \text{ год.};$$

Знаходимо необхідну кількість персоналу:

$$Y_2 = 1/1978 \text{ чол./год.} * Y_6 = 3228 * 1/1978 \text{ чол./год.} = 1,64 = 2 \text{ чол.};$$

Визначаємо площу приміщення:

$$Y_3 = 4 \text{ м}^2/\text{чол.} * Y_2 = 2 \text{ чол.} * 4 \text{ м}^2/\text{чол.} = 8 \text{ м}^2$$

Знаходимо кількість комп'ютерів необхідних для персоналу:

$$Y_4 = 1 \text{ шт./чол.} * Y_2 = 2 \text{ чол.} * 1 \text{ шт./чол.} = 2 \text{ шт.};$$

Визначаємо кількість грошей необхідних, для покупки меблів:

$$Y_5 = 1500 \text{ грн./чол.} * Y_2 = 2 \text{ чол.} * 1500 \text{ грн./чол.} = 3000 \text{ грн.};$$

Знаходимо необхідну кількість фінансових ресурсів:

$$Y_1 = 150 \text{ грн./м}^2 * Y_3 + 4000 \text{ грн./шт.} * Y_4 + 1 \text{ грн./грн.} * Y_5 =$$

$$= 4 \text{ м}^2 * 150 \text{ грн./м}^2 + 1 \text{ шт.} * 4000 \text{ грн./шт.} + 3000 \text{ грн.} * 1 \text{ грн./грн.} = \\ = 8200 \text{ грн.}$$

5) Планування розробки та впровадженням комплексу маркетингових заходів для постійного зростання чисельності клієнтів, прибутку підприємства, розробка та реалізація маркетингової стратегії на рік.

Розрахуємо кількість задач управління за формулою:

$$M_{\max} = (K+1)(L+1)(P+1)(T+1), \quad (3.6)$$

$$M_{\max} = (5+1)*(3+1)*1*(268+1) = 6*4*1*269 = 6456 \text{ (шт.)};$$

$$\text{Кількість задач управління } M_{\max} = 6456 \text{ (шт.)};$$

Знаючи кількість задач управління, можна визначити час на вирішення цих задач:

$$Y_6 = 0,7 \text{ год./зад.} * M_{\max} = 6452 \text{ шт.} * 0,7 \text{ год./зад.} = 4516,4 \text{ год.};$$

Знаходимо необхідну кількість персоналу:

$$Y_2 = 1/1978 \text{ чол./год.} * Y_6 = 4516,4 * 1/1978 \text{ чол./год.} = 2,28 = 2 \text{ чол.};$$

Визначаємо площу приміщення:

$$Y_3 = 4 \text{ м}^2/\text{чол.} * Y_2 = 2 \text{ чол.} * 4 \text{ м}^2/\text{чол.} = 8 \text{ м}^2$$

Знаходимо кількість комп'ютерів необхідних для персоналу:

$$Y_4 = 1 \text{ шт./чол.} * Y_2 = 2 \text{ чол.} * 1 \text{ шт./чол.} = 2 \text{ шт.};$$

Визначаємо кількість грошей необхідних, для покупки меблів:

$$Y_5 = 1500 \text{ грн./чол.} * Y_2 = 2 \text{ чол.} * 1500 \text{ грн./чол.} = 3000 \text{ грн.};$$

Знаходимо необхідну кількість фінансових ресурсів:

$$Y_1 = 150 \text{ грн./м}^2 * Y_3 + 4000 \text{ грн./шт.} * Y_4 + 1 \text{ грн./грн.} * Y_5 = \\ = 4 \text{ м}^2 * 150 \text{ грн./м}^2 + 1 \text{ шт.} * 4000 \text{ грн./шт.} + 3000 \text{ грн.} * 1 \text{ грн./грн.} = \\ = 8200 \text{ грн.}$$

Визначивши кількісні параметри для кожної з підсистем створюваної системи маркетингу та збуту доцільно розрахувати кількісні параметри для всієї системи маркетингу та збуту за наступною формулою.

$$M_{\max} = (K+1)(L+1)(P+1)(T+1), \quad (3.7)$$

$$M_{\max} = (5+1)*(3+1)*(4+1)*(268+1) = 6*4*5*269 = 32280/5 = 6456 \text{ шт.};$$

$$Y_6 = (a_{67} + a_{68} + a_{69} + a_{610} + a_{611}) * M_{\max} = (0,5 + 0,7 + 0,5 + 0,3 + 0,5) \text{ год./зад.} * 6456 \text{ шт.} = 16140 \text{ год.};$$

$$Y_2 = a_{26} * Y_6 = 1/1978 \text{ чел./год.} * 16140 \text{ год.} = 8,2 = 8 \text{ чел.};$$

$$Y_3 = a_{32} * Y_2 = 4 \text{ м}^2/\text{чол.} * 8 \text{ чол.} = 32 \text{ м}^2;$$

$$Y_4 = a_{42} * Y_2 = 1 \text{ шт./чол.} * 8 \text{ чол.} = 8 \text{ шт.};$$

$$Y_5 = a_{52} * Y_2 = 1500 \text{ грн./чол.} * 8 \text{ чол.} = 12000 \text{ грн.};$$

$$Y_1 = a_{13} * Y_3 + a_{14} * Y_4 + a_{15} * Y_5 = 150 \text{ грн./м}^2 * 32 \text{ м}^2 + 4000 \text{ грн./шт.} * 8 \text{ шт.} + 1 \text{ грн./грн.} * 12000 \text{ грн.} = 4800 \text{ грн.} + 32000 \text{ грн.} + 12000 \text{ грн.} = 48800 \text{ грн.}$$

Доцільно всі проведені розрахунки проводити з використанням комп'ютерної програми. Ми скористались MS Excel для проведення всіх відповідних розрахунків (рисунок 3.1)

Книга1 (1) - Microsoft Excel

Главная Вставка Разметка страницы Формулы Данные Рецензирование Вид

Вставить Буфер обмена Шрифт Выравнивание Число Условное форматирование Форматировать как таблицу Стили

СУММ X f\_x =СУММ((\$F\$7:\$P\$7)\*(F8:P8))

Результати розрахунків оптимальних параметрів управляючої системи												
I \ j	Значення	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Значення								6456	6456	6456	6456	6456
1	=СУММ((\$F\$7:\$P\$7)*(F8:P8))		150	4000	1							
2						0,000506						
3			4									
4			1									
5			1500									
6								0,5	0,7	0,5	0,3	0,5
7	6456											
8	6456											
9	6456											
10	6456											
11	6456											

Лист1 Лист2 Лист3

Результати розрахунків оптимальних параметрів управляючої системи

Значення	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	48800		150	4000	1						
2	8,2					0,000506					
3	32		4								
4	8		1								
5	12000		1500								
6	6456						0,5	0,7	0,5	0,3	0,5
7	6456										
8	6456										
9	6456										
10	6456										
11	6456										

**Рис. 3.1 - Розрахунки оптимальних параметрів управляючої системи**

Отримані дані показують необхідну кількість всіх ресурсів, які необхідні для функціонування системи маркетингу та збуту ДП ПАТ «Київцемент».

**Таблиця 3.4. - Параметри для кожної з підсистем створюваної системи маркетингу**

	У1	У2	У3	У4	У5	У6
завдання управління	8200	2	8	2	3000	3228
завдання планування	8200	2	8	2	3000	3228
завдання обліку	6100	1	4	1	1500	1936,8
завдання контролю	8200	2	8	2	3000	3228
завдання регулювання	8200	2	8	2	3000	4516,4

В результаті розрахунку ми отримали необхідну кількість ресурсів, в тому числі персоналу, для різних підсистем, розраховували кількісні параметри всієї керуючої системи.

За результатами оцінки організаційної структури було визначено, що одним з основних недоліків в системі управління на підприємстві є

завантаженість працівників відділу збуту готової продукції. Для усунення виявленого недоліку було запропоновано необхідність його реорганізації у спеціалізований відділ маркетингу, який би взяв на себе частину функцій, зокрема, брав участь у розробці програми ефективності логістичних процесів підприємства для збільшення кола постачальників, вивчав попит на продукцію, сприяв зростанню обсягів продажу та зниженню собівартості продукції.

Отже, провівши розрахунок кількісних параметрів відділу маркетингу було визначено, що для належної роботи йому необхідно: придбати 8 комп'ютерів, меблів на суму 12000 тис. грн., надати приміщення загальною площею 32 м<sup>2</sup>, а також задіяти 8 вільних адміністративних працівників. Загальна сума грошових вкладень складе 48800 тис. грн.

Доцільно також переглянути і логістичний підхід до організування процесу збуту продукції на підприємстві. Так як логістика керується принципами раціонального управління товарно-матеріальним потоком, то необхідно створювати такі організаційні системи, які б відображали цей потік.

Тому, на основі проведених розрахунків, можна рекомендувати підприємству кількість працівників відділу збуту та маркетингу збільшити на 5 чоловік. Це мають бути фахівці з логістики та маркетингу.

### 3.2. Обґрунтування інвестиційного проекту з розширення виробництва продукції ПАТ «Київцемент»

Як було вже зазначено попередньо, досліджуване підприємство потребує не тільки організаційно – управлінських змін, що, без сумніву, позитивно відобразиться на підприємстві, але й покращення як фінансового його стану, так і утримання конкурентоспроможності на внутрішньому ринку.

Варто звернути увагу, що для цього підприємству потрібно збільшити, першочергово, свої виробничі потужності для випуску нового виду продукції.

В умовах масової забудови та перебудови міст України на ринку виникає потреба в ряду продукції, як от плити перекриття шириною в 1,5 м. Для виробництва такої продукції ПАТ «Київцемент» частково може реінвестувати з власних коштів, а частину коштів необхідно залучити від материнської фірми.

Спробуємо розглянути і рзрахувати інветсиційний проект випуску згаданих вище залізобетонних плит перекриття. Це дасть змогу вийти досліджуваному підприємству на новий рівень, в умовах масової забудови та перебудови міст України.

Для підготовки та аналізу інвестиційного проекту необхідно розробити фінансовий план. Фінансовий план інвестиційного проекту (рис. 3.4) узагальнює матеріали бізнес - плану, які передували його розробці (аналіз ринку та план маркетингу, план виробництва та організаційний план), а також забезпечити порівнянність (у вартісному вимірюванні) витрат та переваг проекту.



Фінансовий план			
Прогноз обсягів реалізації як результат аналізу ринку та плану маркетингу			Розрахунок поточних витрат проекту як результат плану виробництва та організаційного плану, оцінка поточних витрат виробництва та збуту, прямих та непрямих податків
Інвестиційний план, оцінка інвестиційних витрат проекту у цілому, по вкладах інвесторів, потоки коштів у часі, по джерелах фінансування			Баланс грошових потоків зіставлення грошових залишків, надходжень та витрат протягом циклу реалізації проекту
План залучення капіталу, оцінка джерел фінансування проекту			Прогноз бухгалтерського балансу – залишків коштів та їх джерел на визначений час
Показники ефективності проекту, чиста приведена вартість, внутрішня норма рентабельності, строк окупності та ін.			Показники ліквідності, платоспроможності та рентабельності активів, поточний коефіцієнт покриття, коефіцієнт заборгованості та ін.

**Рис. 3.5. – Основні розділи фінансового плану**

Розглянемо більш детально зміст та порядок розрахунку кожного розділу фінансового плану інвестиційного проекту.

Прогноз обсягів реалізації є вихідною інформацією для фінансового платежу. Цю інформацію отримують на етапах аналізу ринку, плану маркетингу та виробничого плану. Дані про обсяг реалізації зручно згрупувати в таблицю (табл. 3.5).

Дані в таблиці, такі, як, фізичний обсяг реалізації продукції та сума реалізації, – середньо виведене значення серед профільних підприємств.

**Таблиця 3.5 – Прогноз обсягів реалізації плит перекриття, тис. грн.**

Найменування продукції	Фізичний обсяг реалізації	Сума реалізації	Сума реалізації без ПДВ	Обсяг ПДВ	Виторг від реалізації з ПДВ
ПК 90.15 -8	20136	4748	3798,4	949,6	95605728
ПК 85.15 -8	18365	4578	3662,4	915,6	84074970
ПК 76.15 -8	17369	4274	3419,2	854,8	74235106
ПК 72.15 -8	18245	2494	1995,2	498,8	45503030
ПК 68.15 -8	15487	2355	1884	471	36471885
ПК 63.15 -8	14321	2078	1662,4	415,6	29759038
ПК 60.15 -8	10231	1979	1583,2	395,8	20247149
	114154,00	22506,00	18004,80	4501,20	385896906

\* Складено автором на основі прайс листу ВАТ «Кривий Ріг Цемент»

Прогнозуючи обсяги реалізації, товариство обов'язково враховує:

- 1) час збуту — середній час між завершенням виробництва продукції та її відвантаженням у днях, для ПАТ «Київцемент» було взято за основу період в 1 рік;
- 2) питому вагу продажу по факту, тобто визначення, який відсоток від суми реалізації продається з оплатою по факту відвантаження, тобто, частка від оплаченої суми при відвантаженні та суми загальної реалізації.

$$Y_1 = \frac{95605728}{385896906} = 0,25 = 25\%$$

За цією схемою розраховуємо питому інших видів продукції, яка складає:

$$Y_2=0,217=22\%, \quad Y_3=0,192=0,19\%, \quad Y_4=0,117=12\%, \\ Y_5=0,945=10\%, \quad Y_6=0,077=7\%, \quad Y_7=0,052=5\%$$

З метою стимулювання продажу може застосовуватись система знижок.

Виходячи із цього, сума реалізації в таблиці 3.5 визначається як підсумковий результат прогнозу з урахуванням усіх знижок.

Як нам відомо, є ряд знижок, які можуть використовуватись підприємством. В рамках магістерської роботи пропоную розглянути частку поки одного виду знижок. Так, як підприємство виробляє будівничий матеріал, то в холодні пори року продажі значно скорочуються, тому, розглянемо, сезонну знижку.

За офіційними даними знижка надається від 0,5 до 10 % від собівартості продукції та включимо її до майбутніх розрахунків.

Для розрахунку суми реалізації одиниці продукції (наприклад, плити марки ПК 90.15 -8) згрупуємо витрати та складемо повну планову калькуляцію.

**Таблиця 3.6 - Повна планова калькуляція на виробництво та продаж продукції (на 1000 шт.)**

Статті калькуляції	Сума витрат, грн
Сировина та матеріали	1262968
Купівельні напівфабрикати та комплектуючі вироби, роботи і послуги виробничого характеру сторонніх підприємств та організацій	422572
Паливо й енергія для технологічної мети	421572
Основна заробітна плата	631484
Додаткова заробітна плата	204912
Відрахування на соціальне страхування	303368
Витрати на утримання та експлуатацію устаткування	313872
Втрати від браку	104456
Інші прямі виробничі витрати	128196
Загальновиробничі витрати	420572
Загальногосподарські витрати	335108
Витрати на збут	189920
<b>РАЗОМ ВИТРАТ</b>	<b>4748000</b>
3 розрахунку на 1 шт. - 22,58 грн (22580 : 1000)	

\*Складено на основі показників фінансової звітності підприємства

Якщо за базу розподілу взяти основну зарплату виробничих працівників, до калькуляції на виробництво залізобетонних плит включимо витрати:

— загальновиробничі — 317534,4 грн  $[631484 : (631484 + 204912) \times 420572]$ ;

— загальногосподарські — 253008,6 грн  $[631484 : (631484 + 204912) \times 335108]$ ;

— на збут — 144339,2 грн  $[631484 : (631484 + 204912) \times 189920]$ .

А до калькуляції на виробництво грабелів включимо витрати:

— загальновиробничі — 103527,6 грн  $[204912 : (631484 + 204912) \times 422572]$ ;

— загальногосподарські — 82067,9 грн  $[204912 : (631484 + 204912) \times 335108]$ ;

— на збут — 46511,4 грн  $[204912 : (631484 + 204912) \times 189920]$ .

Якщо ж за базу розподілу візьмемо вартість основних матеріалів, до калькуляції на виробництво плит включимо витрати:

— загальновиробничі — 421219,8 грн  $[1262968 : (1262968 + 841919) \times 422572]$ ;

— загальногосподарські — 334035,7 грн  $[1262968 : (1262968 + 841919) \times 335108]$ ;

— на збут — 189312,3 грн  $[1262968 : (1262968 + 4000) \times 189920]$ .

А до калькуляції на виробництво плит включимо витрати:

— загальновиробничі — 169021,6 грн  $[841919 : (1262968 + 841919) \times 422572]$ ;

— загальногосподарські — 134037,5 грн  $[841919 : (1262968 + 841919) \times 335108]$ ;

— на збут — 75949 грн  $[841919 : (1262968 + 841919) \times 189920]$ .

Як бачимо, при різних базах розподілу результат буде інший. І, відповідно, собівартість плит за калькуляцією буде змінюватися. А якщо врахувати, що є інші бази розподілу та інші варіанти складання калькуляцій, то й варіантів собівартості також може бути кілька.

До речі, для деяких підприємств на цьому етапі розрахунок ціни майже закінчено. До розрахованої повної собівартості на весь обсяг продукції додають встановлену суму прибутку, знаходять вартість одиниці продукції (поділивши знайдену величину на обсяг продукції, для якого розраховувалася собівартість), за потреби плюсують податок на додану вартість — і все, розрахунок ціни закінчено. Насамкінець розрахунок ціни оформляють наказом по підприємству.

Виручка підприємства за реалізовані товари, без ПДВ, становить 3798,4 грн. Також, за розрахунками, проведеними в розділі 2, рентабельність продукції складає 23%, крім того, ставка ПДВ – 20%.

Маса (сума) прибутку на весь випуск становитиме 1092040 грн  $(4748000 \times 23\%)$ , крім того ПДВ — 1168008 грн  $[(4748000 + 1092040) \times 20\%]$ .

Вартість усього випуску — 7008048 грн  $(4748000 + 1092040 + 1168008)$ .

Ціна одиниці продукції (однієї лопати) — 3798,4 грн  $(7008048 : 20136)$ .

Отже, сума реалізації однієї плити марки ПК 90.15 -8 становить 3798,4 без ПДВ, з ПДВ – 4748 грн  $(3798,4 \times 0,2)$ .

Обсяг ПДВ становить 949,6  $(4748 - 3798,4)$ . Виторг від 20136 од. продукції - реалізації 95605728 грн  $(4748 \times 20136)$ . Такий самий розрахунок проводимо за вказаними марками.

Цей метод встановлення ціни називають «витрати плюс».

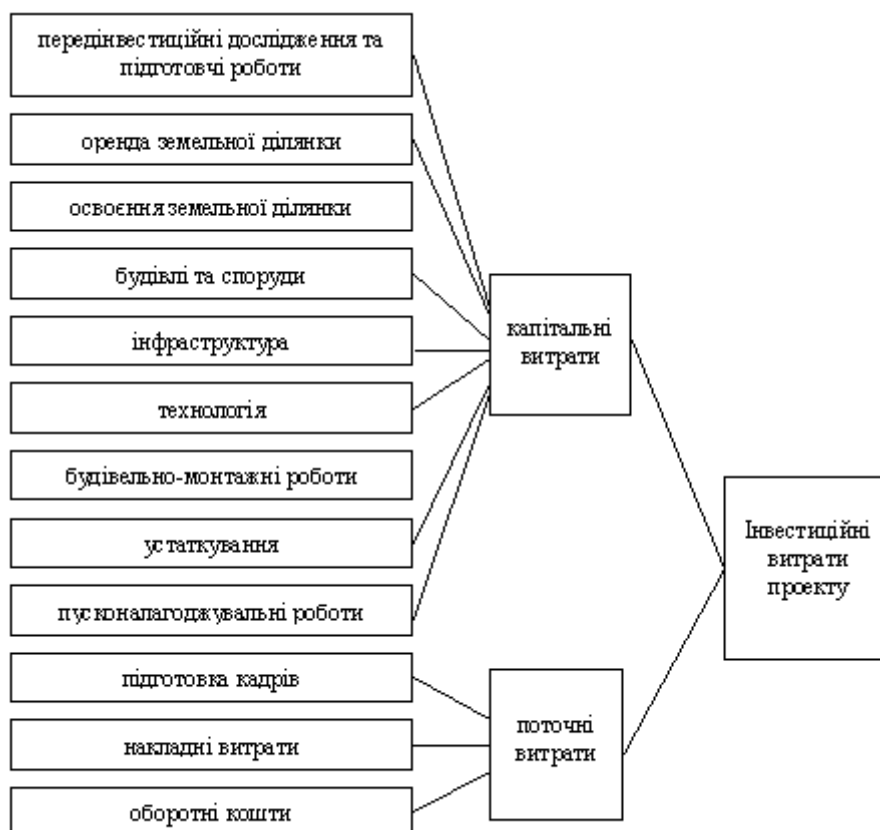
Хоч ця таблиця досить проста, але, враховуючи те, що виторг від реалізації є головним фактором, який впливає на показники ефективності проекту, розрахунок показників таблиці 3.5 має велике значення для обґрунтування інвестиційного проекту.

Варто зазначити, що під час реалізації на зовнішньому ринку ціни плануються з урахуванням правил INCOTERMS.

Інвестиційний план (оцінка інвестиційних витрат проекту). Інвестиційні витрати — це інвестиції, які забезпечують підготовку та реалізацію проекту і здійснюються за схемою, що зображена на рис. 3.6.

Залежно від видів та форм інвестицій значення показників матиме різний економічний зміст.

За попередніми результатами, наданими підприємством, інвестиційний проект становитиме приблизно, за офіційними підрахунками підприємства, 7268196 грн.



**Рис. 3.6 – Склад інвестиційних витрат**

Для розрахунку ефективності проекту використовуються показники, прийняті в міжнародній практиці. Найчастіше розраховуються наступні показники:

Чиста поточна вартість (net present value) — NPV. Для розрахунку попередньої ефективності проекту NPV розраховується за формулою

$$NPV = \sum_{t=1}^k \frac{B_t - C_t}{(1+0,12)^t}, \quad (3.8)$$

де  $t$  — рік реалізації проекту;  $B$  — вигоди проекту (сума реалізації продукції, яку буде виготовлено);  $C$  — інвестиційні та поточні витрати і податки; 0,12 — ставка дисконту, рекомендована Всесвітнім банком для країн СНД.

Ставка дисконту — це постійне число, що характеризує: а) знецінення грошей у часі; б) перевищення норми прибутку на вкладений капітал над середнім відсотком за кредит (альтернативною вартістю проекту); в) рівень ризику проекту.

Рекомендується також зробити розрахунки для ставки дисконту 0, 15 з метою врахування ризику.

Другим варіантом розрахунку може бути співвідношення суми всіх грошових надходжень і всіх грошових витрат за балансом грошових потоків для ставок дисконту 0,12 та 0,15. Третім варіантом розрахунку може бути її вираження як суми реалізації основної продукції та доходів від ліквідації основних фондів, передбачених для реалізації проекту, за формулою 6.1. Четвертий варіант розрахунку — це вираження її як суми інвестиційних витрат, поточних витрат і податків, включаючи інвестиційні матеріальні та нематеріальні витрати, за формулою 3.8.

П'ятий варіант — NPV розраховується як різниця між PV (поточною вартістю) та недисконтованими інвестиційними витратами (I):

$$PV = \sum_{t=1}^k \frac{B_t - C_t}{(1+0,12)^t}, \quad (3.9)$$

де  $t$  — рік реалізації проекту;  $B$  — вигоди: сума реалізації продукції, виготовленої в результаті здійснення проекту;  $C$  — поточні витрати та податки.

Для всіх проведених розрахунків чиста поточна вартість має бути позитивною.

$$NPV = \frac{385896906 - 1262968}{(1+0,12)} = 343423158,9$$

Тобто, за попередніми розрахунками чиста поточна вартість проекту складатиме 34 млн. грн.

2. Внутрішня норма рентабельності (Internal Rate of Return) — IRR розраховується з рівняння:

$$O = \sum_{t=1}^h \frac{B_t - C_t}{(1 + IRR)^t} \quad (3.10)$$

де треба знайти таку IRR, щоб рівняння виконувалось. Результат має перевищувати 0,15.

$$O = \frac{385896906 - 1262968}{(1 + 1098954108,6)} = 0,36$$

3. Коефіцієнт витрат і вигод (Cost Benefit Ratio — CBR) розраховується таким чином:

$$CBR = \sum_{t=1}^h \frac{B_t}{(1 + 0,12)^t} \bigg/ \sum_{t=1}^h \frac{C_t}{(1 + 0,12)^t} \quad (3.11)$$

Значення коефіцієнта має перевищувати одиницю.

$$CBR = \frac{\frac{385896906}{(1 + 0,12)}}{\frac{1262968}{(1 + 0,12)}} = 3,10$$

Таким чином, інвестиційний проект є більш, ніж вигідним, так, як вигоди від нього в тричі перевищуватимуть втрати.

4. Термін окупності (Payback Period — PBP)

$$C_n = \sum_{t=1}^h \frac{B_t - C_t}{(1 + 0,12)^t}, \quad (3.12)$$

де  $C_n$  — чиста приведена вартість за  $n$  років. Треба знайти такий рік  $n$ , в якому витрати дорівнюють вигодам проекту. Це і буде терміном окупності. Рекомендується також розраховувати PBP без дисконтування. Специфічним методом розрахунку PBP є розрахунок за формулою



$$C_n = \frac{385896906 - 1262968}{(1 + 0,12)} = 343423158,9$$

Варто обчислити приведену вартість за прогнозований рік, на який прогнозується інвестиційний проект

$$I_n = \sum_{t=1}^n \frac{B_t - C_t - I_t}{(0,1 + 0,12)^t} \quad (3.13)$$

де  $I_n$  — приведена вартість за  $n$  років (треба знайти такий рік  $n$ , коли витрати дорівнюватимуть вигодам проекту);  $I_t$  — інвестиційні витрати в році  $t$ . У цьому випадку різниця вигод та витрат не включає інвестиційні витрати.

$$I_n = \frac{385896906 - 1262968 - 116542521}{(0,1 + 0,12)} = 2062241669,2$$

5. Індекс прибутковості (Profitability Index) —  $PI = PV : I$

$$PV = \sum_{t=1}^n \frac{B(t) - C(t) - I(t)}{(1 + 0,12)^t} \quad (3.14)$$

де,  $I$  — інвестиційні витрати проекту (див. рис. 3.6).

Іншим варіантом розрахунку  $PI$  є обчислення відношення дисконтованих грошових надходжень до дисконтованих грошових витрат. Індекс прибутковості має перевищувати одиницю. Показники рентабельності, ліквідності та платоспроможності. Показники цього розділу фінансового плану розраховуються в динаміці по роках (кварталах або місяцях) реалізації проекту. Таких показників існує кількадесят, вони широко відомі.

$$PI = PV : I = 239367336,6 : 7268196 = 188$$

Отже, розробивши інвестиційну програму, можна зробити наступні висновки.

На даному етапі проект є досить важливим для досліджуваного підприємства, так, як за обчисленими показниками, менше ніж за рік він окупиться, показник рентабельності продукції зросте на 12%, а прибутки

значно збільшаться. Варто зауважити, що значних затрат підприємство не понесе, так, як наявні його потужності та сировина можуть бути використані для виготовлення залізобетонних плит будь-яких параметрів без затрат на переобладнання устаткування та перекваліфікацію працівників. Окрім того, цей проект дає змогу вийти на зовсім новий рівень та дає тенденцію до розширення і зростання. Таким чином, варто розглянути, як зміниться фінансове становище загалом в ПАТ «Київцемент» при введенні в дію інвестиційного проекту, на що акцентуємо увагу в наступному параграфі.

### 3.3. Вдосконалення управління фінансами підприємства ПАТ «Київцемент»

Для визначення співвідношення між доходами та витратами підприємства в процесі реалізації та експлуатації інвестиційного проекту, а також для розрахунку величин податкових виплат та дивідендів складаємо прогноз фінансового результату. Результати розрахунків у таблиці 3.6.

**Таблиця 3.7 - Прогноз фінансового результату на 2013 – 2018 рр.,  
(тис. грн.)**

Показники	Роки					
	1	2	3	4	5	6
ЧД	460	483	507	532,2	558,7	586,8
Собівартість послуг	187,5	178,45	171,85	163,1	154,45	145,9
- мат. затрати	45,1	47,3	49,7	52,2	54,8	57,5
- витрати на ЗП	57,6	57,6	57,6	57,6	57,6	57,6
- відрахування на соц. заходи	21,8	21,8	21,8	21,8	21,8	21,8
- амортизація	63	51,75	42,75	31,5	20,25	9
Валовий прибуток	272,5	304,55	335,15	369,1	404,25	440,9
Адміністративні витрати	30,261	30,261	30,261	30,261	30,261	30,261
Фінансовий результат від операційної діяльності	242,24	274,29	304,89	338,83	373,98	410,64
Фінансові витрати	20,6	16,5	12,4	8,2	4,12	

**Продовження таблиці 3.7**

Фінансові витрати від звичайної діяльності до оподаткування	221,64	257,79	292,49	330,63	369,86	410,64
Податок на прибуток від звичайної діяльності	55,41	64,45	73,12	82,65	92,47	102,66
Фінансовий результат від звичайної діяльності	166,23	193,34	219,36	247,97	277,39	307,98

\*Розраховано на основі даних підприємства та прогнозів, складених автором

З метою оцінки руху грошових коштів в процесі реалізації інвестиційного проекту розробляється прогноз грошових потоків, в якому присутня інформація про три напрямки діяльності підприємства: операційну, інвестиційну та фінансову.

В якості джерел можуть розглядатися: виручка від реалізації продукції, інші доходи, збільшення власного капіталу, збільшення заборгованості (отримання кредитів).

Основні напрямки використання грошових коштів пов'язані:

- із здійсненням поточної діяльності;
- з інвестиційними витратами;
- з обслуговуванням зовнішньої заборгованості (сплата % за кредит, погашення кредитів);
- із розрахунків з бюджетом та позабюджетними фондами;
- з виплатою дивідендів.

Чистий грошовий потік визначається як сума грошових потоків від трьох видів діяльності і підприємства в певному періоді.

Від'ємне значення грошового потоку свідчить про необхідність залучення додаткових власних або запозичених коштів.

**Таблиця 3.7 - Розрахунок грошових потоків на 2013 – 2018 рр., (тис. грн.)**

Показники	Роки						
	0	1	2	3	4	5	6
Рух грошових коштів в результаті операційної діяльності							
ЧД		460	483	507	532,2	558,7	586,8
Поточні витрати		154,8	156,96	159,5	161,9	164,5	161,1
Фінансові витрати		20,6	16,5	12,4	8,2	4,12	
Податок на прибуток		55,41	64,45	73,12	82,65	92,47	102,66
Грошовий потік від операційної діяльності		229,2	245,09	262,02	279,4	297,6	323,04
Рух грошових коштів в результаті інвестиційної діяльності							
Вартість ОФ	-225						
Вартість ОЗ	-6						
Чиста ліквідаційна вартість проекту							
ГП від інвестиційної діяльності	-231						
Рух грошових коштів в результаті фінансової діяльності							
Власні кошти	138,6						
Запозичені кошти	82,4						
Погашення позик		-16,46	-16,46	-16,46	-16,46	-16,46	
ГП від фінансової діяльності	231	-16,46	-16,46	-16,46	-16,46	-16,46	
Чистий рух коштів	231-231=0	245,61	261,55	278,48	295,87	314,03	323,04

\*Складено автором на основі фінансових прогнозів підприємства

Розраховуємо такі показники як: чисту теперішню вартість, індекс прибутковості, внутрішню норму рентабельності та період окупності інвестицій на основі дисконтова них грошових потоків.

Для проекту створення нового підприємства альтернативна вартість власного капіталу складає 10%. Це значення використовується у розрахунках як ставка дисконту ( $r$ ).

Чиста теперішня вартість показує на скільки грошових одиниць дисконтовані вигоди за проектом перевищують дисконтовані витрати і може бути визначена за формулою:

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{ГП_{трад}}{(1+r)^t} \quad (3.15)$$

де, n – тривалість проектного циклу, роки;

ГП<sub>трад</sub> – традиційний грошовий потік за проектом в t-му періоді (визначається як сума операційного та інвестиційного грошових потоків)

Дисконтований грошовий потік визначається шляхом множення традиційного грошового потоку та коефіцієнта дисконтування

$$\left( \frac{1}{(1+r)^t} \right) \quad (3.16)$$

Результати розрахунків представлені в таблиці 3.8

**Таблиця 3.8 - Розрахунок чистої теперішньої вартості та індексу рентабельності проекту при ставці дисконту 10%**

Показники	Роки						
	0	1	2	3	4	5	6
Традиційний грошовий потік	-231	229,15	245,09	262,02	279,41	297,57	323,04
Коефіцієнт дисконтування	1	0,9	0,82	0,75	0,683	0,621	0,565
Дисконтний грошовий потік	-231	206,235	200,9738	196,515	190,837	184,791	182,5176

Таким чином, теперішня вартість складає:

$$NPV_1 = -231 + 206,235 + 200,97 + 196,515 + 190,837 + 184,791 + 182,51 = -231 + 1161,869 = 930,87 \text{ тис.грн}$$

Індекс прибутковості показує в скільки разів дисконтовані чисті вигоди проекту перевищують інвестиційні витрати і може бути визначений за формулою:

$$PI = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{ГП_{трад,t}}{(1+r)^t}}{C_{ін}}, \quad (3.17)$$

Використовуючи дані таблиці, розраховуємо значення індексу прибутковості:

$$PI = 1161,869/231=5,03$$

Внутрішня форма рентабельності показує прибутковість проекту і визначається за формулою:

$$IRR = r_1 + (r_2 - r_1) * \frac{NPV_1}{NPV_1 - |NPV_2|}, \quad (3.18)$$

де,  $r_1$  – ставка дисконту при якій  $NPV_1$  більше 0;

$r_2$  – ставка дисконту при якій  $NPV_2$  менше 0

Чиста теперішня вартість проекту при ставці 10% має позитивне значення і може бути використана при визначенні внутрішньої норми рентабельності як  $NPV_1$ . Для визначення  $NPV_2$  довільно обираємо ставку дисконту 110%.

Розрахунки дисконтованого традиційного грошового потоку наведені у таблиці 3.9

**Таблиця 3.9 – Результати розрахунку дисконтованого грошового потоку на 2013 - 2018 рр., (тис. грн., %)**

Показники	Роки						
	0	1	2	3	4	5	6
Традиційний грошовий потік, тис. грн.	-231	229,15	245,09	262,02	279,41	297,57	323,04
Коефіцієнт дисконтування, %	1	0,47619	0,2268	0,108	0,0514	0,0245	0,0117
Дисконтний грошовий потік, тис. грн.		109,1189	55,576	28,293	14,367	7,2861	3,7665

Отже, за даними, розрахованими в таблиці, дисконтований грошовий потік складає:

$$NPV_2 = -231 + 109,12 + 55,58 + 28,29 + 14,37 + 7,29 + 3,8 = -231 + 218,4 = -12,6$$

тис.грн

Тому, в нашому випадку, за наведеними розрахунками проект є рекомендовано прийняти.

$$\text{Таким чином } IRR = 0,1 (1,1 - 0,1) \frac{930,87}{930,87 + |-12,6|} = 0,1 * 1 * 0,98 = 0,01$$

Період окупності характеризує термін за який будуть відшкодовані витрати проекту і визначається за формулою:

$$\text{Ток} = T + \frac{\sum_{t=0}^T ГП_t}{ГП_{T+1}} \quad (3.19)$$

де, Т – кількість повних років відшкодування інвестиційних витрат, роки;

ГП<sub>t</sub> – дисконтований грошовий потік t-го періоду, грн..

Розрахунок кумулятивного грошового потоку за проектом наведено в таблиці 3.10.

**Таблиця 3.10 – Показники розрахунку кумулятивного грошового потоку на 2013 – 2018 рр. (тис. грн.)**

Показники	Роки						
	0	1	2	3	4	5	6
Дисконтований грошовий потік	-231	206,2	200,97	196,5	190,8	184,8	182,5
Кумулятивний дисконтований грошовий потік	-231	-24,8	176,2	372,7	563,6	748,4	930,9

$\text{Ток} = 1 + 24,765 / 200,97 = 1,12$  роки, тобто, період окупності інвестиційного проекту складає рік та один місяць.

Результати розрахунків показників фінансової ефективності зведені в табл.3.11

**Таблиця 3.11 - Показники фінансової ефективності проекту**

Показники	Позначення	Од.виміру	Значення
Чиста теперішня вартість	NPV	Тис.грн.	930,87
Індекс рентабельності	PI	-	5,03
Внутрішня норма рентабельності	IRR	%	1
Термін окупності	Ток	Роки	1,1

Для проведення аналізу ризику можна вибираємо три фактори. Для оцінки чутливості проекту до зміни вибраних показників доцільно скласти таблицю 3.12.

В якості факторів для проведення аналізу чутливості проекту за критерієм чистої теперішньої вартості обрано обсяг реалізації послуг, зміна тарифу, та матеріальні затрати на 1 км пробігу.

За базисне значення критерію прийняте його розрахункове значення, яке дорівнює 930,87 тис.грн

Розрахунок відсотка зміни NPV здійснюється за формулою:

$$\Delta NPV = \frac{NPV_H - NPV_0}{NPV_0} * 100\% \quad (3.20)$$

де,  $NPV_H$  – нове значення чистої теперішньої вартості проекту при зміні показника,  $NPV_0$  – базове значення чистої теперішньої вартості проекту при зміні показника

Еластичність NPV визначається за формулою:

$$E = \left| \frac{\Delta NPV}{\Delta x} \right| \quad (3.21)$$

**Таблиця 3.12 – Показники аналізу чутливості за проектом**

Показники	Базове значення	Базове значення NPV	Зміна показника		Нове значення NPV	Відсоток зміни	Еластичність	Рейтинг
			дельта	Нове значення				
Обсяг реалізації	15; 10; 21	930,87	-20%	12 8 16,8	534,35	42,59	2,13	2
Тарифи	10	930,87	+15%	11,5	1315,92	41,36	2,76	1
Мат.витрати	0,98	930,87	+12%	1,1	876,01	5,89	0,4916 67	3

Отже дослідивши еластичність теперішньої вартості проекту при зміні показника, можна зробити висновки, що проект найбільш чутливий до зміни



тарифів на транспорті, також не на багато віdstає у впливі зміна обсягу реалізації. Матеріальні витрати найменш впливають на чутливість проекту за критерієм чистої теперішньої вартості.

Таким чином, за наведеними в розділі даними можна зробити висновок, що введення новго інвестиційного проекту на підприємство та залучення іноземного капіталу призведе не тільки до покращення фінансової стійкості та спроможності підприємства, але й забезпечить великі прибутки в короткий термін. Про це свідчать дані таблиці 3. 10, за якими інвестиційний проект окупиться за рік та 1 місяць. Отже, виходячи з цієї інформації, варто зазначити, що материнська компанія не понесе значних втрат при вкладенні інвестицій та швидко виправдає їх.

Тому, прийняття введення інвестиційного проекту в дію дає змогу вийти на нові ринки, збільшити конкурентоздатність та поширити збут на всю територію України.

Також, інвестиційні зміни значною мірою вплинуть і на управління фінансами підприємства, адже в такому випадку, якщо прибутки та фінансове становище матимуть динаміку до зростання, управління фінансами підприємств (фінансовий менеджмент) забезпечить його господарську діяльність фінансовими ресурсами, вирішить існуючі фінансові протиріччя, забезпечить контроль за дотриманням фінансової дисципліни і націлене на подальший розвиток підприємства, досягнення його стратегічних цілей.

### Висновки до розділу 3.

Отже, провівши пошук шляхів вдосконалення механізму управління підприємством з іноземними інвестиціями ПАТ «Київцемент» та розглянувши пропозиції щодо зміни як організаційно – управлінської структури так і введення інвестиційного проекту підприємства із залученням іноземного капіталу.

Таким чином, розглянувши можливість змін в організацію – управлінській структурі підприємства ми дійшли до висновку, що, на основі проведених розрахунків, можна рекомендувати підприємству кількість працівників відділу збуту та маркетингу збільшити на 5 чоловік. Це мають бути фахівці з логістики та маркетингу, так, як саме цей відділ підприємства відповідає за фінансову здатність підприємства та оперативність здійснення всіх операцій, зв'язаних зі збутом продукції, логістичними питаннями та дослідженнями ринку.

Також було визначено, що для покращення фінансового стану підприємства необхідно розрахувати інвестиційний проект для залучення іноземного капіталу. Варто звернути увагу, що для цього підприємству потрібно збільшити, першочергово, свої виробничі потужності для випуску нового виду продукції, так, як це найнадійніший та безпрограшний для підприємства варіант. За проведеннями розрахунками було визначено, що проект є дуже важливим для досліджуваного підприємства, так, як за обчисленими показниками, менше чим за рік він окупиться, показник рентабельності продукції зросте на 12%, а прибутки значно збільшуються. Варто зауважити, що значних затрат підприємство не понесе, так, як наявні його потужності та сировини підходять для виготовлення залізобетонних плит будь-яких параметрів без затрат на переобладнання устаткування та кваліфікування працівників.

Із наведених в розділі розрахунків можна зрозуміти, що динаміка розвитку є досить високою, так, як воно є успішним, виготовляє якісну продукцію, втримує фінансове становище майже на належному рівні та, без особливих змін в управлінні та виробництві на протязі більш, ніж 10 років, зберігає конкурентоспроможність. Такі відомості дають змогу передбачати, що за введення нових змін на підприємство воно має всі шанси не тільки вийти на новий рівень, але й обійти конкурентів на ринку збуту, що, не можливо ігнорувати за обставин, що склались на ПАТ «Київцемент».

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

На основі проведеного дослідження підходів та особливостей управління діяльністю підприємства з іноземними інвестиціями можна зробити висновки, що ПІІ відіграють важливу роль як в системі міжнародного бізнесу так і економіці країни, в якій вони знаходяться, адже завдяки ним покращується економічний стан країни. Створення підприємств з іноземними інвестиціями в Україні на сьогодні значно позитивним, оскільки такі підприємства дають значні інвестиції та нові технології управління, стимулюють процес виробництва в Україні конкурентоспроможної продукції, полегшують її вихід на міжнародні ринки.

З наведених параграфів також відомо, що державне регулювання визначним чином впливає на управління діяльністю підприємств з іноземними інвестиціями, проте вони повинні в прийнятті рішень враховувати вплив середовищ них чинників : економічних, правових, політичних та соціально – культурних.

Спрямування інвестицій в економіку країни значною мірою залежить від інвестиційного клімату, який визначає її привабливість та стійкість.

Підприємство з залученням іноземного капіталу має особливе значення для формування нової структури економіки України, та, завдяки потенційним можливостям позитивно впливати на процеси ринкової орієнтації і сприяти інтеграції у світову систему господарювання.

Підприємства з іноземними інвестиціями, як об'єкт управління, відрізняється від вітчизняних підприємств тим, що присутнє об'єднання власності партнерів і розподіл між ними прибутку, а також їх спільна участь в управлінні даними підприємством.

При цьому об'єднання власності партнерів веде до розподілу між ними і виробничого та комерційного ризиків, однак відповідальність і ефективність роботи залишається колективною. Важливою особливістю підприємств з іноземним інвестуванням є спільна участь партнерів в управлінні ним. В опитування про призначення керівників створюваного підприємства

вирішується його учасниками на установчих зборах. Так само як правило, заздалегідь, вирішується, чи будуть залучатися до роботи іноземні службовці.

Також, варто зазначити, головною функцією управління МК, які включають в себе ПП, є стратегічне планування, потреба якого впливає з величезних масштабів усупільнення виробництва. По своїй суті процес стратегічного планування є основою функціонування всіх управлінських функцій, тому що забезпечує чіткий спосіб оцінки мети корпорації й основу для управління членами організації. Його задача - забезпечити нововведення і зміни в корпорації, використовуючи чотири основних види управлінської діяльності: розподіл ресурсів, адаптацію до зовнішнього середовища, внутрішню координацію й організаційне стратегічне передбачення.

Управлінські функції виконуються в міжнародних компаніях спеціальним апаратом, що складається з взаємодіючих між собою підрозділів. За кожним з них закріплюються свої специфічні функції. Їхнє виконання зв'язане з рішенням конкретних задач, що входять у сферу діяльності відповідного органу управління. А це вимагає застосування визначених, методів і засобів.

Розглянувши державне регулювання управлінням ПП слід звернути увагу на те, що воно значним чином впливає на управління діяльністю підприємств з іноземними інвестиціями, і, в прийнятті рішень, підприємство повинно враховувати вплив економічних, правових, політичних та соціально – культурних чинників середовища.

Досліджуване підприємство пропонує виробництво та продаж товарів з цементу. Асортимент виробів не є дуже великим, але є якісним.

В даній магістерській роботі розглядається ряд показників які визначають як фінансовий стан підприємства ПАТ «Київцемент», так і ефективність його управління, адже фінансовий стан та діяльність підприємства в цілому залежить саме від ефективного управління.

До цих показників належать : коефіцієнти абсолютної ліквідності, загальної поточної ліквідності, миттєвої ліквідності, автономії, маневреності власних коштів, фінансової стабільності, інвестування а також коефіцієнти рентабельності основної діяльності, власного капіталу, реалізації, активів та коефіцієнт оборотності активів та багато інших.

Варто також зазначити, що показники рентабельності більш повно ніж прибуток, відображають кінцеві результати господарювання, тому що їх величина показує співвідношення факту з дійсними або використаними ресурсами а ліквідність дає змогу оцінити можливість покриття зобов'язань та оборотність капіталу. Їх використовують для оцінки діяльності підприємства і як інструмент в інвестиційній політиці та ціноутворенні.

Провівши аналіз фінансово – економічних показників можна зробити висновок, що підприємство є прибутковим, і має потенціал для подальшого розвитку. Для підтримки цього потенціалу необхідно переглянути асортимент товару, та, по можливості, удосконалити його.

Дослідивши аналітико – рекомендаційну частину магістерської роботи, можна зробити такі висновки.

Підприємство, загалом, є платоспроможним, але воно не здатне самостійно без фінансування з централізованих фондів виробничого об'єднання розрахуватись з прийнятими зобов'язаннями. Тобто, його можна вважати фінансово не стійким та залежним від зовнішнього фінансування з боку керуючої материнської організації.

Аналіз показників рентабельності підприємства показує, що ефективність діяльності підприємства є низькою та значно погіршилась порівняно з попередніми роками.

У процесі написання магістерської роботи був здійснений аналіз управління діяльністю підприємства в цілому, та її окремої організаційної одиниці – відділу збуту та маркетингу, який відповідає за ряд найважливіших питань на підприємстві ПАТ «Київцемент» та способів управління фінансами.

Також, варто зазначити, що проведений аналіз господарської діяльності підприємства, виходячи з наданої оцінки системи управління досліджуваного підприємства, показує ефективність і відповідальність здійснення всіх фаз управління, з точки зору відношення материнської фірми до досліджуваного підприємства. Але все ж таки є певні недоліки, що ставить перед нами задачу на визначення необхідності організаційно структурних змін підсистеми маркетингу та збуту та її впливу на ефективність діяльності досліджуваного об'єкту. Зважаючи на те, що відділ збуту та маркетингу є перевантаженим завданнями, і як зауважувалось вже в роботі, 3 працівники відділу не можуть виконувати функції, що пов'язані з дослідженням, моніторингом ринку, з пошуком споживачів, формуванням та застосуванням інструментів маркетингу.

Для вирішення цієї проблеми підприємству було запропоновано реорганізувати відділ збуту та маркетингу, що в результаті дає б змогу збільшити обсяги реалізації, та, відповідно, збільшити прибуток, адже саме цей відділ відповідає за реалізацію продукції, її виготовлення, випуск, упаковку, погрузку та продаж а також за дослідження ринку збуту, пошук покупців, рекламу, стратегію виходу на ринок та ряду інших маркетингових функцій що на нього покладений.

Для вдосконалення роботи підприємства слід також звернути увагу на наступні чинники.

1) Оновлення основних фондів підприємства:

- наразі ефективно проводиться оновлення застарілого обладнання, що використовується у виробництві;
- проводиться оновлення господарського інвентарю.

Таким чином, основні фонди підприємства активно оновлюються, що в недалекому майбутньому має принести результат.

2) Мотивація робочого персоналу, з метою підвищення продуктивності праці:

- робітники повинні проходити курси підготовки праці на конкретному новому обладнанні, щоб не призводити до затримки виробничого процесу;

- зв'язок керівник-робітник на підприємстві досить слабкий, тому слід покращити комунікації.

3) Для покращення роботи відділу суттєву роль відіграють правильно спрямовані логістичні процеси. А тому, необхідно найняти осіб, які компетентні в вирішенні таких завдань.

Завдяки збільшенню кількості персоналу, вдосконаленні організаційної структури підприємство зможе розширити свої можливості в виробництві та реалізації продукції. Адже товар підприємства є конкурентоспроможним, а людські ресурси приймуть участь у розвитку стратегії такого виходу.

Провівши фінансово – економічний аналіз ПАТ «Київцемент» було визначено, що для покращення його стану та підвищення конкурентоспроможності потрібно ввести деякі організаційні зміни та розробити інвестиційний проект для залучення додаткового капіталу.

Обравши підприємство з виготовлення будівничих матеріалів з екскурсійним напрямом діяльності було зроблено розрахунки, за допомогою яких ми визначили ефективність нашого проекту та визначили основні види ризиків які можуть негативно вплинути на наші розрахунки, а також на сам проект у майбутньому.

Отже можна підбити підсумки, що:

- ефективність проекту складає – 930,87 тис.грн., що є задовільним показником оскільки перевищує нормативне значення 0;

- основні два види ризиків (зменшення тарифу за перевезення; збільшення розміру матеріальних витрат) при їх досить незначному змінненні негативно впливає на наш проект. Проте збільшення об'єму перевезень має найсуттєвіший позитивний вплив на проект.

- визначили еластичність трьох обраних ризиків та зробили їх рейтингової оцінки за результатами їх значень.

Таким чином зроблені розрахунки є цілком вигідними, і ми можемо вважати наш проект ефективним.

Виходячи з цього, варто зауважити, що ПАТ «Київцемент» є досить прогресивним підприємством, і за належного інвестування може стати лідером з виробництва цементу та вихідних продуктів з нього на українському ринку. ПАТ «Київцемент» має всі необхідні потужності та можливості для розвитку і розширення як територіального (по Україні) так і в виробництві. Воно є досить рентабельним, але не належним чином організованим та інвестованим. Тому, на даному етапі, зауваження є доцільними, а розроблений інвестицій проект – результативним та актуальним. Дослідивши теоретичні підходи до управління діяльністю підприємств з іноземними інвестиціями можна зробити наступні висновки.

Взагалі, ПАТ «Київцемент» має перспективи розвитку, але необхідно звернути увагу на взаємозв'язок між імпортною діяльністю і діяльністю підприємства в цілому, на величину готової продукції та запасів на складі, а також на необхідність застосування більш ефективнішої збутової політики, можливо існує необхідність саме зменшити запаси матеріалів і комплектуючих через зростання ефективності імпорту.

При аналізі та оцінці механізму управління діяльністю ПАТ «Київцемент», були виявлені такі недоліки:

- низький рівень кваліфікації персоналу та недостатня кількість працівників, що займається організацією операцій збуту;
- не досконала система платіжних безготівкових інструментів;
- високі витрати, пов'язані з перевезенням та доставкою товару;
- не висока прибутковість;
- не повною мірою використано ринковий потенціал в Україні.

На даному етапі свого функціонування підприємство є досить розвинутим і конкурентоспроможним, але на ряду з цим виникає ряд проблем, які вимагають вирішення для покращення як організаційно – управлінського так і фінансового стану.



Таким чином, на нашу думку, підприємству потрібно дещо змінити організаційну структуру підприємства та розвинути нові проекти для залучення додаткового іноземного інвестування від материнської компанії.

Отже, провівши пошук шляхів вдосконалення механізму управління підприємством з іноземними інвестиціями ПАТ «Київцемент» та розглянувши пропозиції щодо зміни як організаційно – управлінської структури так і введення інвестиційного проекту підприємства із залученням іноземного капіталу.

Таким чином, розглянувши можливість змін в організаційно – управлінській структурі підприємства ми дійшли до висновку, що, на основі проведених розрахунків, можна рекомендувати підприємству кількість працівників відділу збуту та маркетингу збільшити на 5 чоловік. Це мають бути фахівці з логістики та маркетингу, так, як саме цей відділ підприємства відповідає за фінансову здатність підприємства та оперативність здійснення всіх операцій, зв'язаних зі збутом продукції, логістичними питаннями та дослідженнями ринку.

Також було визначено, що для покращення фінансового стану підприємства необхідно розрахувати інвестиційний проект для залучення іноземного капіталу. Варто звернути увагу, що для цього підприємству потрібно збільшити, першочергово, свої виробничі потужності для випуску нового виду продукції, так, як це найнадійніший та безпрограшний для підприємства варіант. За проведеними розрахунками було визначено, що проект є дуже важливим для досліджуваного підприємства, так, як за обчисленими показниками, менше чим за рік він окупиться, показник рентабельності продукції зросте на 12%, а прибутки значно збільшуються. Варто зауважити, що значних затрат підприємство не понесе, так, як наявні його потужності та сировини підходять для виготовлення залізобетонних плит будь-яких параметрів без затрат на переобладнання устаткування та кваліфікування працівників.

Із наведених в роботі розрахунків можна зрозуміти, що динаміка розвитку є досить високою, так, як воно є успішним, виготовляє якісну продукцію, втримує фінансове становище майже на належному рівні та, без особливих змін в управлінні та виробництві на протязі більш, ніж 10 років, зберігає конкурентоспроможність. Такі відомості дають змогу передбачати, що за введення нових змін на підприємство воно має всі шанси не тільки вийти на новий рівень, але й обійти конкурентів на ринку збуту, що, не можливо ігнорувати за обставин, що склались на ПАТ «Київцемент».