

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

**Факультет менеджменту та маркетингу
Кафедра економіки і підприємництва**

«На правах рукопису»

УДК _____

«До захисту допущено»

Завідувачка кафедри

_____ Світлана ТУЛЬЧИНСЬКА

« ____ » _____ 20__ р.

**Магістерська дисертація
на здобуття ступеня магістра
за освітньо-професійною програмою
«Економіка бізнес-підприємства»
зі спеціальності 051 «Економіка»
на тему: «Управління інвестиційними ресурсами АТ «Київський
радіозавод» з метою забезпечення його сталого розвитку»**

Виконала: студентка VI курсу, групи УЕ-11 мп

Нестерчук Олександра Сергіївна _____

Науковий керівник: проф., д.е.н. Гречко А. В. _____

Консультант з економіко-математичного підрозділу:

доц., к.е.н. Кузьмінська Н. Л. _____

Консультант з нормоконтролю: доц., к.е.н. Кривда О. В. _____

Рецензент: проф., д.е.н. Шевчук О. А. _____

Засвідчую, що у цій магістерській дисертації
немає запозичень з праць інших авторів без
відповідних посилань.

Студентка _____

Київ – 2022 року

**Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»**

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра економіки і підприємництва

Рівень вищої освіти – другий (магістерський)

Спеціальність – 051 «Економіка»

Освітньо-професійна програма «Економіка бізнес-підприємства»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувачка кафедри

_____ Світлана ТУЛЬЧИНСЬКА

«__» _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ

на магістерську дисертацію студентці

Нестерчук Олександрі Сергіївні

1. Тема дисертації «Управління інвестиційними ресурсами АТ «Київський радіозавод» з метою забезпечення його сталого розвитку», науковий керівник дисертації Гречко Алла Володимирівна, д.е.н., проф., затверджена наказом по університету від «__» _____ 20__ р. № _____.

2. Термін подання студентом дисертації: «__» _____ 2022 р.

3. Об'єкт дослідження: процес управління інвестиційними ресурсами машинобудівного підприємства.

4. Вихідні дані: сукупність теоретичних, методичних і практичних підходів щодо вдосконалення управління інвестиційними ресурсами підприємства машинобудування.

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

I. Теоретичні основи процесу управління інвестиційними ресурсами підприємства з метою забезпечення його сталого розвитку

1.1. Економічна сутність процесу управління інвестиційними ресурсами підприємства з метою забезпечення його сталого розвитку

1.2. Методичні підходи до оцінки ефективності процесу управління інвестиційними ресурсами підприємства

1.3. Управління процесом формування інвестиційних ресурсів підприємства з метою забезпечення його сталого розвитку

II. Аналіз системи управління інвестиційними ресурсами АТ «Київський радіозавод»

2.1. Характеристика виробничо-господарської діяльності АТ «Київський радіозавод»

2.2. Аналіз економічного стану АТ «Київський радіозавод»

2.3. Оцінювання ефективності управління інвестиційними ресурсами як основи сталого розвитку в АТ «Київський радіозавод»

2.4. Аналіз впливу факторів на управління інвестиційними ресурсами АТ «Київський радіозавод»

III. Наукове обґрунтування напрямів вдосконалення управління інвестиційними ресурсами в АТ «Київський радіозавод» з метою забезпечення його сталого розвитку

3.1. Напрямки вдосконалення управління інвестиційними ресурсами АТ «Київський радіозавод» з метою забезпечення його сталого розвитку

3.2. Економічне обґрунтування напрямів підвищення ефективності процесу управління інвестиційними ресурсами АТ «Київський радіозавод» з метою забезпечення його сталого розвитку

3.3. Прогнозування тенденцій зміни економічної ефективності діяльності АТ «Київський радіозавод» після реалізації заходів щодо вдосконалення управління інвестиційними ресурсами

6. Орієнтовний перелік графічного (ілюстративного) матеріалу: 39 таблиць, 24 рисунки.

7. Орієнтовний перелік публікацій:

1) Фурс О. Аналіз механізмів залучення інвестиційних ресурсів в період пандемії COVID-19. Розвиток підприємництва як фактор росту національної економіки: Матеріали XIX Міжнародної науково-практичної конференції 17 листопада 2021 року. Київ: ІВЦ Видавництво «Політехніка», 2021. С. 166.

2) Фурс О. С., Гречко А. В. Дослідження процесу залучення інвестиційних ресурсів промисловими підприємствами в період пандемії COVID-19. Бізнес Інформ. 2022. №1. С. 107-113.

3) Нестерчук О. Сутність поняття «інвестиційних ресурсів» як економічної категорії. Розвиток підприємництва як фактор росту національної економіки: Матеріали XXI Міжнародної науково-практичної конференції 23 листопада 2022 року. Київ: ІВЦ Видавництво «Політехніка», 2022.

4) Нестерчук О.С., Гречко А.В. Проблеми та перспективи залучення інвестиційних ресурсів у машинобудівну галузь в умовах воєнного стану. Бізнес Інформ. 2022. №11.

8. Консультанти розділів дисертації

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Консультант з економіко - математичного розділу	К.е.н. Кузьмінська Н.Л., доцент кафедри економіки і підприємництва КПІ ім. Ігоря Сікорського		
Нормоконтроль	К.е.н. Кривда О.В., доцент кафедри економіки і підприємництва КПІ ім. Ігоря Сікорського		

9. Дата видачі завдання: «__» _____ 2021 р.

Календарний план

№ з/п	Назва етапів виконання магістерської дисертації	Термін виконання етапів магістерської дисертації	Примітка
1	Затвердження теми науковим керівником	11.10.2021 р.	
2	1-й розділ написання магістерської дисертації	06.06.2022 р.	
3	2-й розділ написання магістерської дисертації	03.10.2022 р.	
4	3-й розділ написання магістерської дисертації	14.11.2022 р.	
5	Попередній захист магістерської дисертації	28.11.2022 р.	
6	Строк подання магістерської дисертації на кафедру ЕіП	07.12.2022 р.	
7	Захист магістерської дисертації	з 19.12.2022 р. по 23.12.2022 р.	

Студентка

(підпис)

Науковий керівник дисертації

(підпис)

О.С. НЕСТЕРЧУК

(ініціали, прізвище)

А.В. ГРЕЧКО

(ініціали, прізвище)

Реферат

Магістерська дисертація Нестерчук Олександри Сергіївни на тему «Управління інвестиційними ресурсами АТ «Київський радіозавод» з метою забезпечення його сталого розвитку» зі спеціальності 051 «Економіка», спеціалізації «Економіка бізнес-підприємства», КПІ, 2022, Київ.

Магістерська дисертація складається зі вступу, 3 розділів, висновків та рекомендацій, додатків.

Робота виконана у обсязі 114 сторінок друкованого тексту, містить 24 рисунки, 39 таблиць, 70 посилань та 4 додатки.

Метою дослідження є обґрунтування науково-методичних засад та практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління інвестиційними ресурсами АТ «Київський радіозавод» з метою забезпечення його сталого розвитку.

Об'єктом дослідження є процес управління інвестиційними ресурсами машинобудівного підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних підходів щодо вдосконалення управління інвестиційними ресурсами підприємства машинобудування.

Для аналітичного дослідження та розробки пропозицій в роботі використані методи наукового узагальнення, класифікації, економіко-математичного моделювання, математичної статистики, порівняння, графічний, коефіцієнтний та інші.

В роботі було запропоновано оптимізувати структуру капіталу підприємства та впровадити проектне управління зі створенням відповідного відділу, як дієвий механізм управління інвестиційними ресурсами.

В результаті впровадження запропонованих заходів АТ «Київський радіозавод» зможе додатково отримати щонайменше 25 тис. грн чистого прибутку у другий рік після реалізації заходів, при умові незмінності інших факторів.

Ключові слова: підприємство, інвестиційні ресурси, управління інвестиційними ресурсами, капітал, проект, проектний менеджмент, економічний ефект.

Abstract

The master's thesis of Oleksandra Nesterchuk on the topic "Management of investment resources of JSC "Kyivskyi Radiozavod" for ensuring its sustainable development" from specialty 051 "Economics", specialization "Economics of Business Enterprise", KPI, 2022, Kyiv.

The master's thesis consists of an introduction, 3 chapters, conclusions and recommendations, appendices.

The master's thesis consists of 114 pages of printed text, contains 24 figures, 39 tables, 70 references and 4 appendices.

The purpose of the dissertation is to substantiate the scientific and methodological principles and practical recommendations for improving the investment resources management system of JSC "Kyivskyi Radiozavod" for ensuring its sustainable development.

The object of the dissertation is the process of managing investment resources of a machine-building enterprise.

The subject of the dissertation is a set of theoretical, methodical and practical approaches to improving the management of investment resources of a machine-building enterprise.

For analytical research and development of proposals, methods of scientific generalization, classification, economic-mathematical modeling, mathematical statistics, comparison, graphic, coefficient and others are used in the dissertation.

The master's thesis suggested optimizing the capital structure of the enterprise and implementing project management with the creation of project department as an effective mechanism for managing investment resources.

As a result of the implementation of the proposed measures, JSC "Kyivskyi Radiozavod" will be able to additionally receive at least UAH 25,000 in net profit in the second year after the implementation of the measures, provided that other factors remain unchanged.

Keywords: enterprise, investment resources, management of investment resources, capital, project, project management, economic effect.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА З МЕТОЮ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЙОГО СТАЛОГО РОЗВИТКУ.....	11
1.1. Економічна сутність процесу управління інвестиційними ресурсами підприємства з метою забезпечення його сталого розвитку	11
1.2. Методичні підходи до оцінки ефективності управління інвестиційними ресурсами підприємства	24
1.3. Управління процесом формування інвестиційних ресурсів підприємства з метою забезпечення його сталого розвитку	33
Висновки до розділу 1.....	39
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИМИ РЕСУРСАМИ АТ «КИЇВСЬКИЙ РАДІОЗАВОД».....	41
2.1. Характеристика виробничо-господарської діяльності АТ «Київський радіозавод»	41
2.2. Аналіз економічного стану АТ «Київський радіозавод»	47
2.3. Оцінювання ефективності управління інвестиційними ресурсами як основи сталого розвитку в АТ «Київський радіозавод».....	59
2.4. Аналіз впливу факторів на управління інвестиційними ресурсами АТ «Київський радіозавод».....	69
Висновки до розділу 2.....	75
РОЗДІЛ 3. НАУКОВЕ ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИМИ РЕСУРСАМИ В АТ «КИЇВСЬКИЙ РАДІОЗАВОД» З МЕТОЮ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЙОГО СТАЛОГО РОЗВИТКУ.....	79
3.1. Напрямки вдосконалення управління інвестиційними ресурсами АТ «Київський радіозавод» з метою забезпечення його сталого розвитку	79
3.2. Економічне обґрунтування напрямів підвищення ефективності процесу управління інвестиційними ресурсами АТ «КИЇВСЬКИЙ РАДІОЗАВОД» з метою забезпечення його сталого розвитку	91
3.3. Прогнозування тенденцій зміни економічної ефективності діяльності АТ «Київський радіозавод» після реалізації заходів щодо вдосконалення управління інвестиційними ресурсами	103
Висновки до розділу 3.....	108
ВИСНОВКИ.....	111
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	115
ДОДАТКИ.....	123

ВСТУП

Сталий розвиток підприємства є сукупністю економічної, соціальної, екологічної складових його розвитку, що спрямований на забезпечення економічної стійкості підприємства та залежать від обсягів інвестиційних вкладень в удосконалення бізнес-процесів, впровадження інноваційних технологій виробництва, а також рівня управління інвестиційними ресурсами. Сталий розвиток підприємства та ефективність управління інвестиційними ресурсами є взаємопов'язаними процесами, оскільки, з одного боку, інвестиційні ресурси є джерелом забезпечення сталого розвитку, а з іншого боку, сталий розвиток, дає змогу залучати додаткові інвестиційні ресурси та використовувати його в процесі ведення господарської діяльності [26].

Процес удосконалення управління інвестиційними ресурсами підприємства є цільовою функцією в сучасній парадигмі сталого розвитку підприємства та складною науковою проблемою, вирішення якої і обумовлює актуальність обраної теми.

Окремі питання управління інвестиційними ресурсами підприємств висвітлюються у наукових розробках українських вчених, а саме: Оскома О.В. [34], Грицина Л.А. [9], Міро І.М. [29], Сибирка Л.А. [49] та інших. Проте, в сучасних умовах розвитку економіки перед підприємствами постають нові проблеми, зумовлені проблемою сталого розвитку, конкуренцією, глобальними тенденціями.

Метою дослідження є обґрунтування науково-методичних засад та практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління інвестиційними ресурсами підприємства з метою забезпечення його сталого розвитку.

В процесі досягнення мети вирішувались наступні завдання:

- визначити економічну сутність процесу управління інвестиційними ресурсами з метою забезпечення його сталого розвитку;
- розглянути методичні підходи до оцінки ефективності управління інвестиційними ресурсами;
- розглянути управління процесом формування інвестиційних ресурсів підприємства з метою забезпечення його сталого розвитку;

- дати характеристику виробничо-господарської діяльності АТ «Київський радіозавод»;
- провести аналіз економічного стану досліджуваного підприємства;
- оцінити ефективність управління інвестиційними ресурсами як основи сталого розвитку підприємства;
- визначити вплив факторів на управління інвестиційними ресурсами;
- визначити напрямки удосконалення управління інвестиційними ресурсами для забезпечення сталого розвитку підприємства;
- економічні обґрунтувати напрямки покращення управління інвестиційними ресурсами на досліджуваному підприємстві;
- здійснити та оцінити прогнозування тенденцій зміни економічної ефективності діяльності АТ «Київський радіозавод» після реалізації заходів щодо вдосконалення управління інвестиційними ресурсами.

Об'єктом дослідження є процес управління інвестиційними ресурсами підприємства. Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних підходів щодо вдосконалення управління інвестиційними ресурсами машинобудівного підприємства.

Для вирішення поставлених завдань використовувалися наступні методи: наукового узагальнення (при визначенні сутності процесів та систематизації її складових), класифікації, економіко-математичного моделювання (при дослідженні закономірностей, при прогнозуванні), математичної статистики (при обробці статистичних даних за звітний період), порівняння (при зіставленні показників у динаміці), графічний (при дослідженні динаміки і структури), коефіцієнтний (для дослідження показників ефективності діяльності) та інші.

Наукова новизна магістерської дисертації полягає у наступному:

1) удосконалено процес управління інвестиційними ресурсами підприємства, за рахунок орієнтації його на сталий розвиток підприємства та з врахуванням сучасних загроз та можливостей для розвитку суб'єкта господарювання;

2) дістало подальшого розвитку визначення сутності та економічного змісту понять «управління інвестиційними ресурсами».

Практичне значення отриманих результатів. Запропоновані шляхи підвищення ефективності управління інвестиційними ресурсами для забезпечення сталого розвитку підприємства можуть використовуватися в практичній діяльності АТ «Київський радіозавод».

Апробація роботи.

Основні теоретичні положення і практичні результати магістерської дисертації доповідалися на XIX Міжнародній науково-практичній конференції «Розвиток підприємництва як фактор росту національної економіки» (Київ, КПІ, 17 листопада 2021 р.).

Публікації за обраною темою.

1) Фурс О. Аналіз механізмів залучення інвестиційних ресурсів в період пандемії COVID-19. Розвиток підприємництва як фактор росту національної економіки: Матеріали XIX Міжнародної науково-практичної конференції 17 листопада 2021 року. Київ: ІВЦ Видавництво «Політехніка», 2021. С. 166.

2) Фурс О.С., Гречко А. В. Дослідження процесу залучення інвестиційних ресурсів промисловими підприємствами в період пандемії COVID-19. Бізнес Інформ. 2022. №1. С. 107–113. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-1-107-113>.

3) Нестерчук О. Сутність поняття «інвестиційних ресурсів» як економічної категорії. Розвиток підприємництва як фактор росту національної економіки: Матеріали XXI Міжнародної науково-практичної конференції 23 листопада 2022 року. Київ: ІВЦ Видавництво «Політехніка», 2022.

4) Нестерчук О.С., Гречко А.В. Проблеми та перспективи залучення інвестиційних ресурсів у машинобудівну галузь в умовах воєнного стану. Бізнес Інформ. 2022. №11.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА З МЕТОЮ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЙОГО СТАЛОГО РОЗВИТКУ

1.1. Економічна сутність процесу управління інвестиційними ресурсами підприємства з метою забезпечення його сталого розвитку

Сталий розвиток підприємства є комплексним поняттям, яке залежить від великої кількості економічних, екологічних і соціальних факторів. В умовах вирішення завдань всебічної модернізації економіки актуальною стає проблема збереження й оцінювання сталого розвитку підприємства, оскільки різні стратегії модернізації по-різному впливають на показники його сталого розвитку [8].

На даний час відсутній єдиний підхід до трактування, дефініції «сталий розвиток» й наявні суперечливі погляди на досліджуване явище. Представимо в табл.1.1. підходи до даного поняття.

Таблиця 1.1 – Узагальнена таблиця визначення «сталий розвиток підприємств»

Автор	Визначення
Квятковська Л.А.	«Сукупність економічних, соціальних та інших заходів, використовуючи які сучасні підприємства протистоять змінним умовам, роблять точні прогнози і обґрунтовано планують свою господарську діяльність, на основі внутрішніх можливостей розвитку» [22, с.86].
Семенюк О.М.	«Такий режим його функціонування, при якому, безумовно, виконуються оперативні, поточні та стратегічні плани роботи підприємства за рахунок реалізації на регулярній основі заходів: а) щодо попередження, виявлення та нейтралізації ринкових загроз для виконання плану; б) за максимально швидкої ліквідації відхилень від плану, спричинених цими загрозами» [46, с.187].
Бондар Т.В.	«Безперервний процес приведення економічної системи підприємства у відповідність до вимог ринку, що виражається в забезпеченні конкурентоспроможності на основі підвищення інноваційного потенціалу» [5, с.125].
В.М. Білявський, М.М. Шепута	«Розвиток підприємства, який знаходиться в залежності від реалізації інноваційних проєктів, даючи суб'єктам господарювання можливість адаптуватися до поточної ситуації на ринку, та у перспективі досягнення лідируючої позиції на ньому за рахунок інноваційної діяльності» [3].
Л.А. Грицина	«Усвідомлений вибір власниками та керівництвом підприємства напрямку його діяльності, за рахунок забезпечення соціальних, екологічних та економічних результатів, незважаючи на вплив «рефлексивно-активного середовища» на діяльність підприємства» [9, с.12].

Джерело: узагальнено автором на основі [3;5;9;22;46]

Аналіз і узагальнення наявних визначень і власні висновки дозволяють уточнити поняття «сталого розвитку підприємства» як процесу безперервного коригування значущих для підприємства показників (критеріїв), що характеризують економічну, соціальну, екологічну або іншу складову діяльності підприємства, до рівня, що дозволяє максимально ефективно довгостроково використовувати наявні ресурси без заподіяння шкоди природному середовищу та інтересам поточного та майбутніх поколінь.

Нині підприємства України мають будувати систему управління підприємством на засадах сталого розвитку, для забезпечення фінансової стійкості підприємства, а також його конкурентоспроможності, ефективного функціонування на ринку, організації виробництва, яке орієнтоване на зниження шкідливих викидів в атмосферу та зниження матеріаломісткості виготовлення продукції, покращенню соціальної відповідальності підприємства [11].

Саме діючий механізм сталого розвитку дає змогу підприємствам не тільки легко адаптуватися до змін навколишнього середовища, але й постійно розвиватися.

Як один з найважливіших факторів забезпечення сталого розвитку промислових підприємств, на думку сучасних дослідників виступають інвестиційні ресурси. Особливо важливе значення мають інвестиційні ресурси у сфері виробництва [13].

Необхідність у виробничих інвестиціях пов'язана з заміщенням зношених основних фондів новими виробничими активами, що здійснюється за допомогою акумулювання відрахувань амортизації, їх використання на купівлю нового обладнання та модернізацію виробничого потенціалу. Разом з тим, з іншого боку, розширення операційної діяльності можливо за рахунок нових інвестицій у виробництво, на вдосконалення, якісне оновлення машин та обладнання. Такі інвестиції у розвиток виробництва мають стратегічний пріоритет для промислових підприємств [7].

Ресурси (від фр. *ressource* – «допоміжний засіб») – це те, що застосовується та витрачається у виробничому процесі. Ресурси, які безпосередньо беруть участь у виробництві, називаються факторами виробництва. Всі напрямки та форми

інвестиційної діяльності підприємства здійснюються за рахунок формованих нею інвестиційних ресурсів [12].

Розміщення коштів у вигляді інвестицій є основним інструментом реалізації стратегії розвитку підприємства. Понад те, поточна діяльність підприємства є не що інше, як інвестиції у виробничі потужності. У той самий час у економічній літературі існують певні розбіжності у трактування деяких аспектів інвестиційної діяльності підприємства. Зокрема, відсутнє єдине визначення терміну «інвестиційні ресурси підприємства», відповідно.

Представимо на рис.1.1 підходи деяких авторів до визначення дефініції «інвестиційні ресурси».

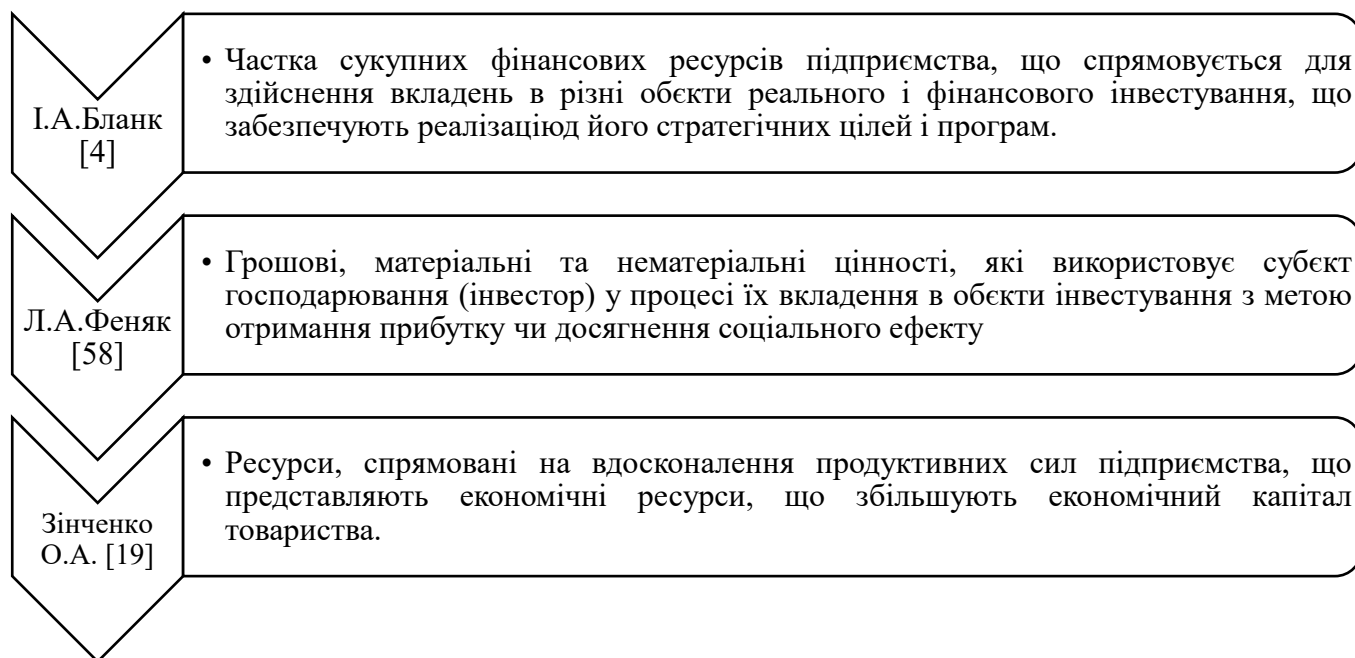


Рисунок 1.1 – Підходи до визначення дефініції «інвестиційні ресурси»

Джерело: узагальнено автором на основі [4; 19; 58]

Отже, інвестиційні ресурси – це кошти та інші активи, що залучаються для здійснення вкладень в об'єкти інвестування. А також, можна сказати, що інвестиційні ресурси це всі форми капіталу, що залучається для реалізації вкладень у об'єкти реального і фінансового інвестування.

У рамках розгляду наведених вище визначень виникає питання про співвідношення економічних категорій «інвестиції» та «інвестиційні ресурси», для відповіді на яке нам потрібно буде уточнити економічну сутність інвестицій. Заздалегідь обмовимося, що через широту змістовних характеристик цієї складної

економічної категорії ми розглядатимемо лише ті її аспекти, які безпосередньо пов'язані з тематикою нашого дослідження.

Зарубіжна економічна наука, у межах якої зародився і почав застосовуватися цей термін, переважно визначає інвестиції як вкладення цінних паперів, які обертаються на фондовому ринку. Таке визначення пов'язані з уявленням про те, що у сучасній економіці більшість інвестицій представлена цінними паперами, на відміну від примітивних економік, де переважна більшість інвестицій належить до реальних.

Разом з тим, нерідко зустрічається позиція, відповідно до якої пропонується розрізняти категорії інвестиції, з одного боку, як вкладення капіталу, з іншого боку, на тій підставі, що характерною ознакою інвестицій є продуктивний характер, а вкладення капіталу характеризують придбання фінансових активів.

У витратному підході під інвестиціями розуміють витрати, спрямовані на відтворення основних фондів, їх збільшення та вдосконалення. Ігнорування грошової форми обороту основного капіталу та фази перетворення коштів у витрати, що має передувати продуктивній фазі, не відповідало дійсній логіці та послідовності інвестиційного процесу, зменшуючи загальний простір руху інвестицій.

В ресурсному підході під інвестиціями розуміють засоби, направлені на відтворення основних фондів. Даний підхід ігнорує подальший рух капіталу, послідовне перетворення його під впливом цільових установок інвесторів результату інвестиційної діяльності.

Таким чином, суттєвим недоліком вищезазначених підходів – статична характеристика об'єкта аналізу, який базується на виділенні якогось окремого елемента інвестицій, витрат або джерел, обґрунтуванні пріоритету окремих фаз обігу коштів. Все це не дає можливість у повному обсязі дослідити інвестування як цілісний процес, під час якого змінюються різні форми вартості, реалізується динамічний зв'язок елементів інвестиційної діяльності.

Тому, ключем до визначення економічної сутності категорії інвестиції є синтез витратного та ресурсного підходів. На нашу думку, інвестиційні ресурси

підприємства також не можна розглядати односторонньо, як це робиться в рамках поданих вище двох основних підходів до їх визначення.

Для уточнення економічної сутності інвестиційних ресурсів підприємства нами були виявлені такі їх сутнісні ознаки, що формуються підприємством у процесі здійснення інвестиційної діяльності та характеризуються низкою особливостей (рис. 1.2.):



Рисунок 1.2 – Особливості інвестиційних ресурсів підприємства

Джерело: складено автором на основі [18]

Виявивши сутнісні ознаки інвестиційних ресурсів, ми прийшли до висновку, що інвестиційні ресурси підприємства – це форма існування капіталу у вигляді матеріальних і нематеріальних цінностей, спрямованих на здійснення підприємницької діяльності.

Визначення інвестиційних ресурсів як цінностей має істотне практичне значення з точки зору можливості залучення для оцінки ефективності їх формування та використання великого аналітичного інструментарію, що базується на аксіомі

Міллера та Модільяні, згідно з якою грошові потоки генеруються активами підприємства незалежно від структури джерел їх фінансування.

Таким чином, до інвестиційних ресурсів, на нашу думку, належать: грошові кошти, земельні ділянки, будівлі та споруди, різне устаткування та обладнання, транспортні засоби, винаходи, корисні моделі, товарні знаки та знаки обслуговування та інше [31].

Загальна класифікація основних форм інвестиційних ресурсів підприємства представлена на рис. 1.3.

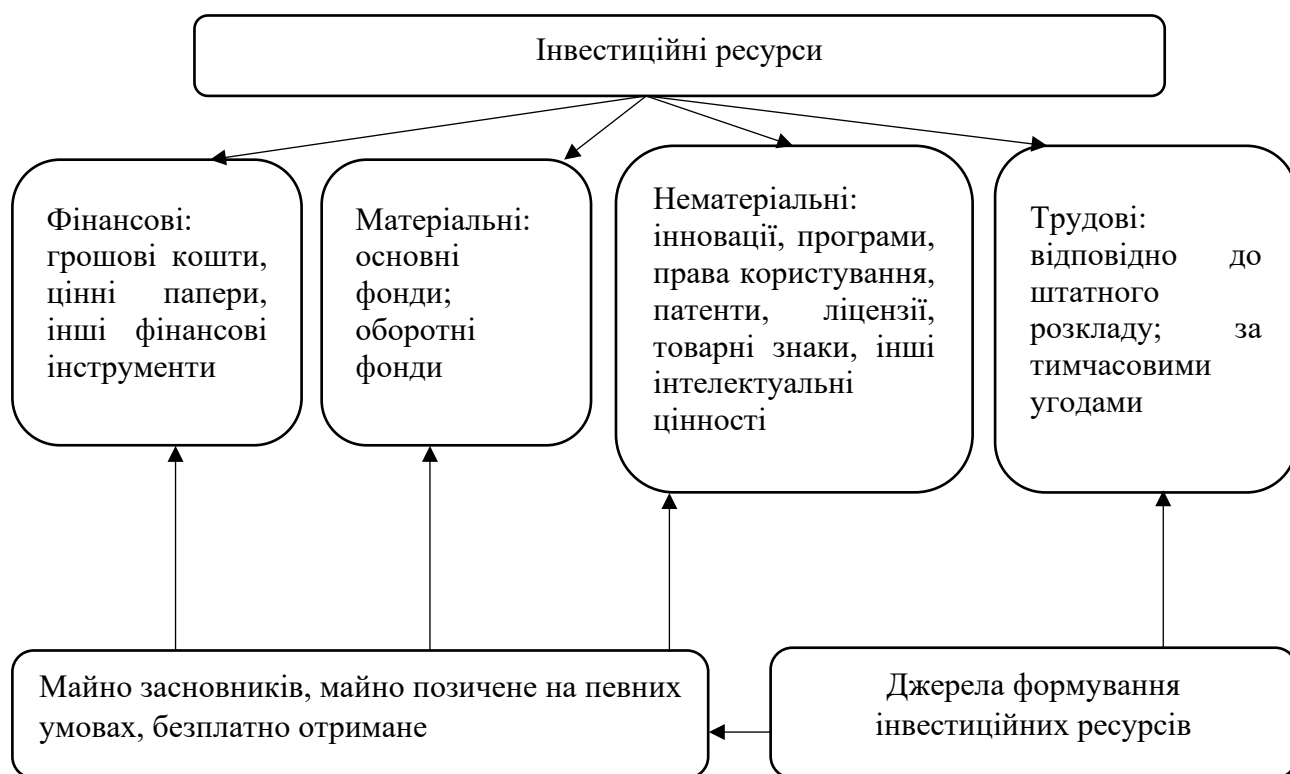


Рисунок 1.3 – Форми інвестиційних ресурсів підприємства

Джерело: складено автором на основі [18]

Різноманітність видів інвестиційних ресурсів підприємства зумовлює необхідність уточнення їхньої класифікації.

В результаті аналізу літературних джерел встановлено відсутність однієї чи декількох основних класифікаційних ознак і недосконалість багатьох наявних класифікацій інвестиційних ресурсів підприємства.

З урахуванням виявлених підходів до розуміння сутності інвестиційних ресурсів підприємства нами були виділені певні групи класифікацій (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Класифікація інвестиційних ресурсів за джерелами формування

Внутрішні і зовнішні джерела інвестиційних ресурсів підприємства		
Внутрішні джерела	власні кошти, які цілеспрямовано формуються для забезпечення розвитку підприємства	основу власних фінансових ресурсів підприємства (які формуються з внутрішніх джерел) складають: капіталізована частина прибутку підприємства, амортизаційні відрахування інвестиції власників тощо
Зовнішні джерела	інвестиційні кредити, цільове державне фінансування тощо	власні і позикові інвестиційні ресурси
Інвестиційні ресурси підприємства по типу власності		
Власні	власні джерела інвестицій – є загальна вартість засобів підприємства, які належать їй на правах власності і забезпечують можливість здійснення інвестиційної діяльності	прибуток, статутний капітал, амортизація, спеціальні фонди, які цілеспрямовано формуються за рахунок прибутку підприємства, внутрішньогосподарські резерви тощо
Позикові	характеризують капітал, який притягається на поворотній основі	всі форми позикового капіталу, які підприємство використовує в своїй інвестиційній діяльності, являють собою її фінансові зобов'язання, які підлягають обов'язковому погашенню на заздалегідь визначених умовах (відсотки, строки)

Джерело: складено автором на основі [7]

Крім вищезазначеної класифікації, існує багато інших класифікацій інвестиційних ресурсів. Зокрема, в законі України «Про інвестиційну діяльність» зазначено, що інвестиційна діяльність може здійснюватися за рахунок зовнішніх та внутрішніх інвестиційних ресурсів [23]. А більш детальну класифікацію наведено на рис.1.4.

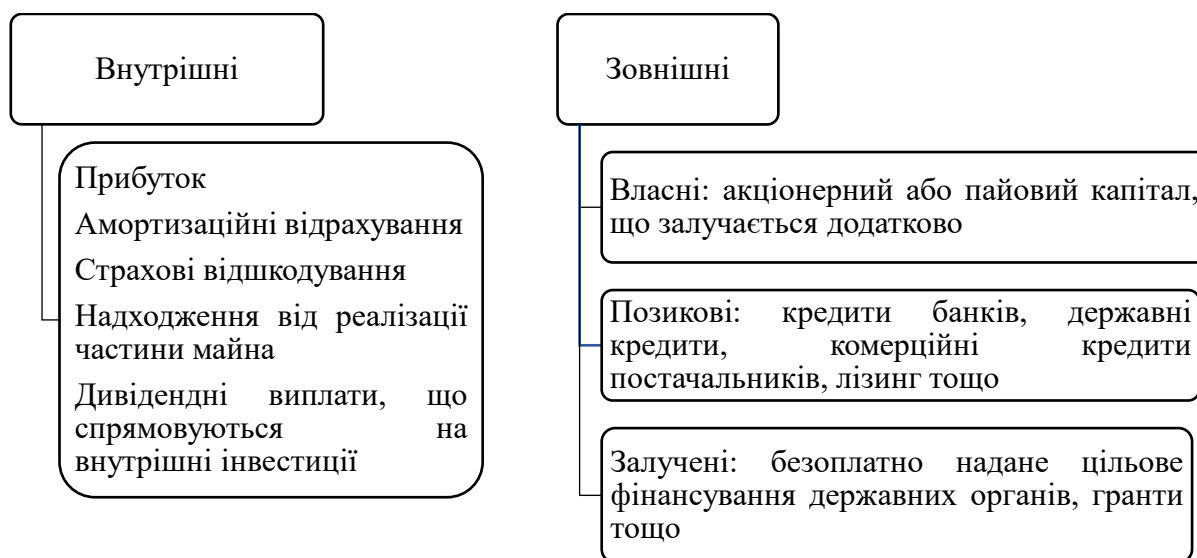


Рисунок 1.4 – Класифікація інвестиційних ресурсів відповідно до ЗУ «Про інвестиційну діяльність»

Джерело: складено автором на основі [40]

Оскільки метою нашого дослідження є вивчення інвестиційних процесів на рівні окремого підприємства, ми вважаємо за доцільне визначати економічну сутність інвестиційних ресурсів, ґрунтуючись на розумінні зв'язку інвестиційного процесу з накопиченням капіталу на мікроекономічному рівні.

На основі нашого тлумачення дефініції «інвестиційні ресурси підприємства» вважаємо, що класифікацію потрібно проводити з урахуванням наступних типологічних ознак, які комплексно враховують основні ознаки інвестиційних ресурсів (рис.1.5.).

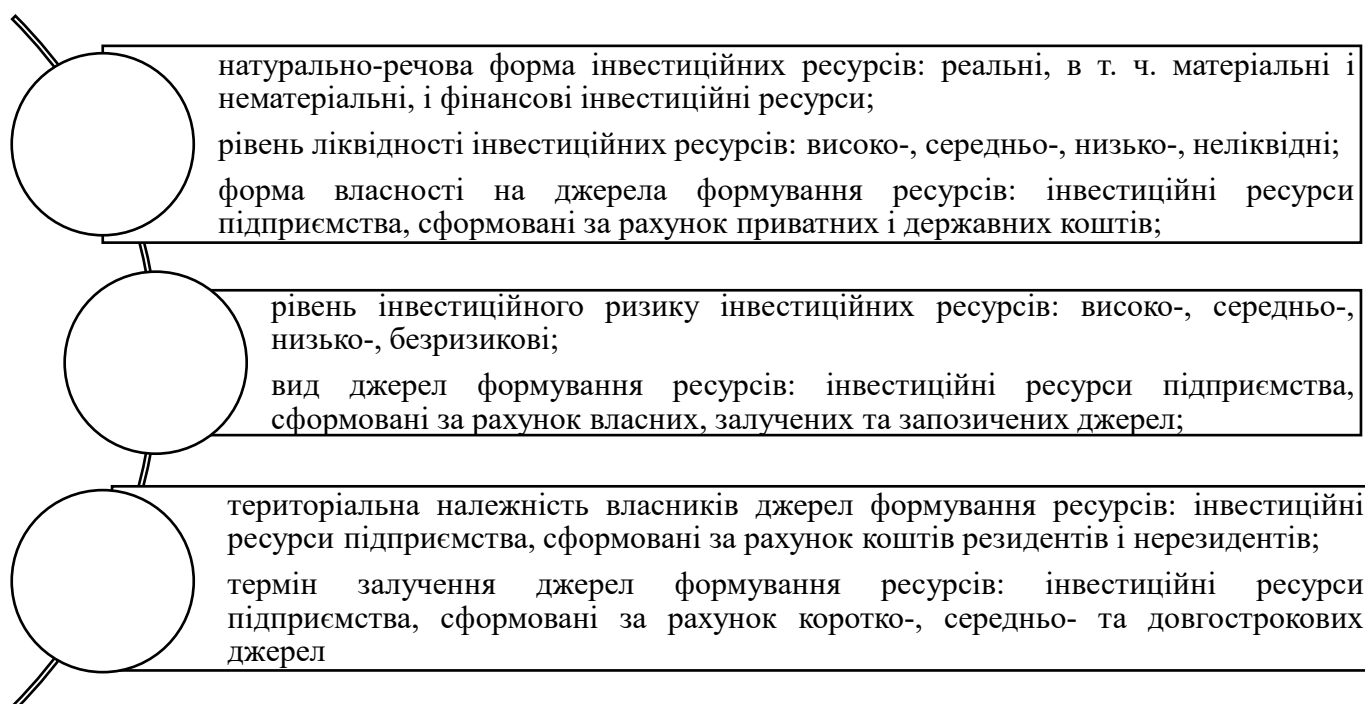


Рисунок 1.5 – Ознаки інвестиційних ресурсів підприємства

Джерело: складено автором на основі [1]

Механізм сталого розвитку підприємства має спиратися на раціональніше використання наявного потенціалу з урахуванням інтенсивного, а не екстенсивного залучення інвестиційних ресурсів до фінансово-господарської діяльності підприємства реального сектора економіки [63].

Вирішення цього завдання можливе у разі побудови динамічного, безперервного та контрольованого організаційно-економічного механізму, який забезпечить раціональне використання інвестиційних ресурсів та максимізацію отриманого ефекту у короткостроковому та довгостроковому періодах.

Отже, мета управління інвестиційними ресурсами підприємства має відповідати загальній меті його сталого розвитку. Управління інвестиційними ресурсами є цілеспрямованими діями фінансової служби підприємства з розробки та реалізації рішень, пов'язаних з їх функціонуванням.

Таким чином, суб'єктом управління виступає фінансова служба, а об'єктом – інвестиційні ресурси підприємства. Побудувати оптимальну систему управління інвестиційними ресурсами підприємства – найважливіший компонент корпоративного управління [56].

Інвестиційний процес на підприємстві пов'язаний з пошуком рішень у галузі визначення можливих джерел фінансування інвестицій, способів їх мобілізації та підвищення ефективності використання. Подібний підхід відповідає основній тенденції зарубіжної корпоративної практики останніх двох десятиліть – злиття загальної корпоративної стратегії та фінансів [45].

Розглянемо в табл.1.3. підходи до визначення поняття «управління інвестиційними ресурсами».

Таблиця 1.3 – Підходи до визначення поняття «управління інвестиційними ресурсами»

Автор	Визначення
Міро І.М.	«процес управління всіма аспектами інвестиційної діяльності суб'єкта підприємництва» [30].
Солодухін С.В.	«систему принципів, прийомів, методів та управлінських функцій, на основі яких визначаються організаційні форми та механізми управлінського впливу на процеси інвестування задля забезпечення зростання вартості (цінності) підприємства та його стратегічного розвитку» [51].
Оскома О.В.	«це сукупність практичних дій та заходів, методів і прийомів, пов'язаних з цілеспрямованим регулюванням руху капіталу, що вкладається в інвестиційні об'єкти з метою отримання прибутку (доходу) або досягнення іншого корисного ефекту» [34].
Наконечна О.С.	«визначення потреби в інвестиційних ресурсах, які необхідні для реалізації інвестиційної стратегії організації, та визначається можливість формування інвестиційних ресурсів за рахунок усіх можливих джерел: власних, залучених і позикових» [31].
Караван Н.А	«детальний комплексний довгостроковий план інвестиційної діяльності, який забезпечує досягнення зазначеної мети в умовах ризику та невизначеності» [20].
Левицький В.В.	розробку довгострокових та короткострокових планів щодо придбання та реалізації портфельних активів [28, с.70].

Джерело: узагальнено автором на основі [21,28,30,31,34,51]

На нашу думку, управління інвестиційними ресурсами – це процес формування раціональної структури джерел інвестиційних ресурсів, що забезпечує максимально ефективно для підприємства-інвестора співвідношення власного та позикового капіталу, а диверсифікація джерел позикових коштів використовується з метою забезпечення фінансової стійкості підприємства у процесі інвестиційної діяльності.

Управління інвестиційними ресурсами на підприємстві направлене на задоволення потреб у придбанні певного обсягу активів на основі оптимізації та мінімізації необхідного обсягу інвестиційних ресурсів та максимізації ефективності їх вкладення.

Управління інвестиційною діяльністю підприємства спрямовується на вирішення таких завдань (рис.1.6):

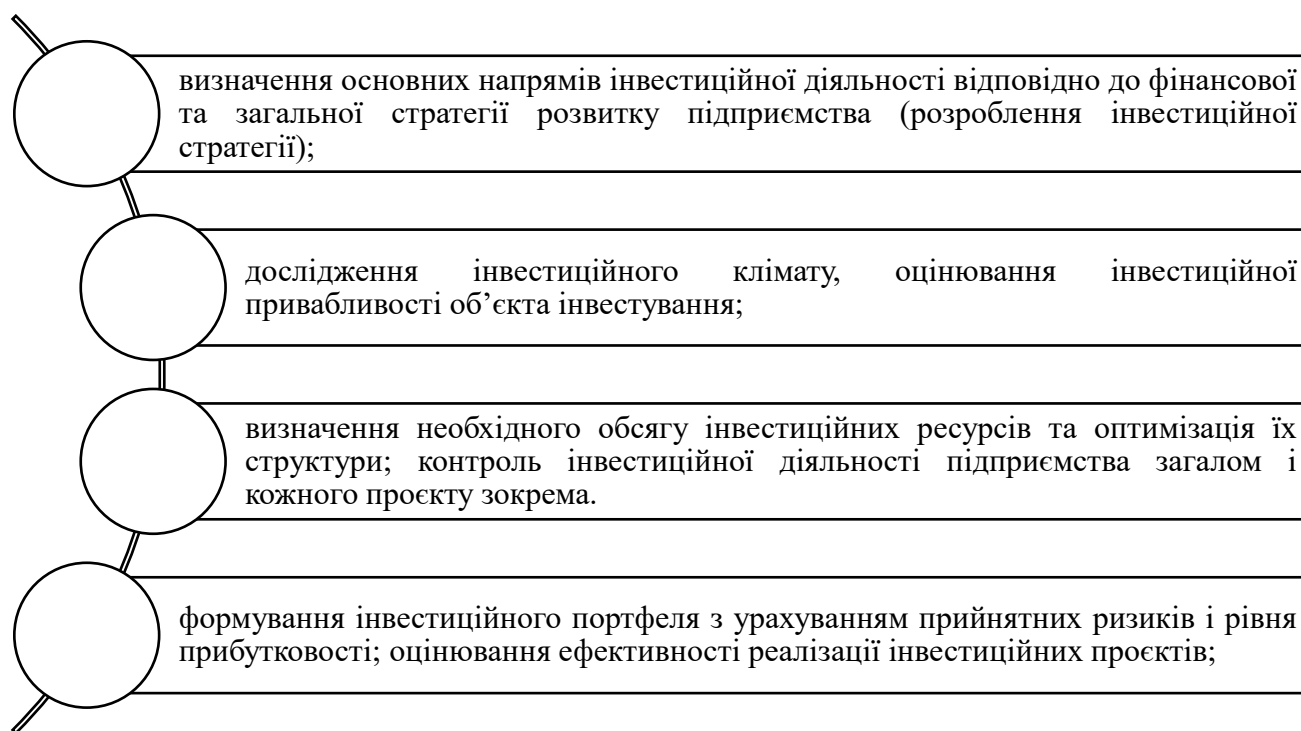


Рисунок 1.6 – Завдання управління інвестиційними ресурсами підприємства

Джерело: складено автором на основі [14, с.57]

Як і будь-яка економічна категорія інвестиційний менеджмент виконує певні функції. До традиційних функцій інвестиційного менеджменту, які є загальними для всіх систем управління та видів діяльності підприємства, його організаційно-правових форм та форм власності, належать наступні (рис.1.7):

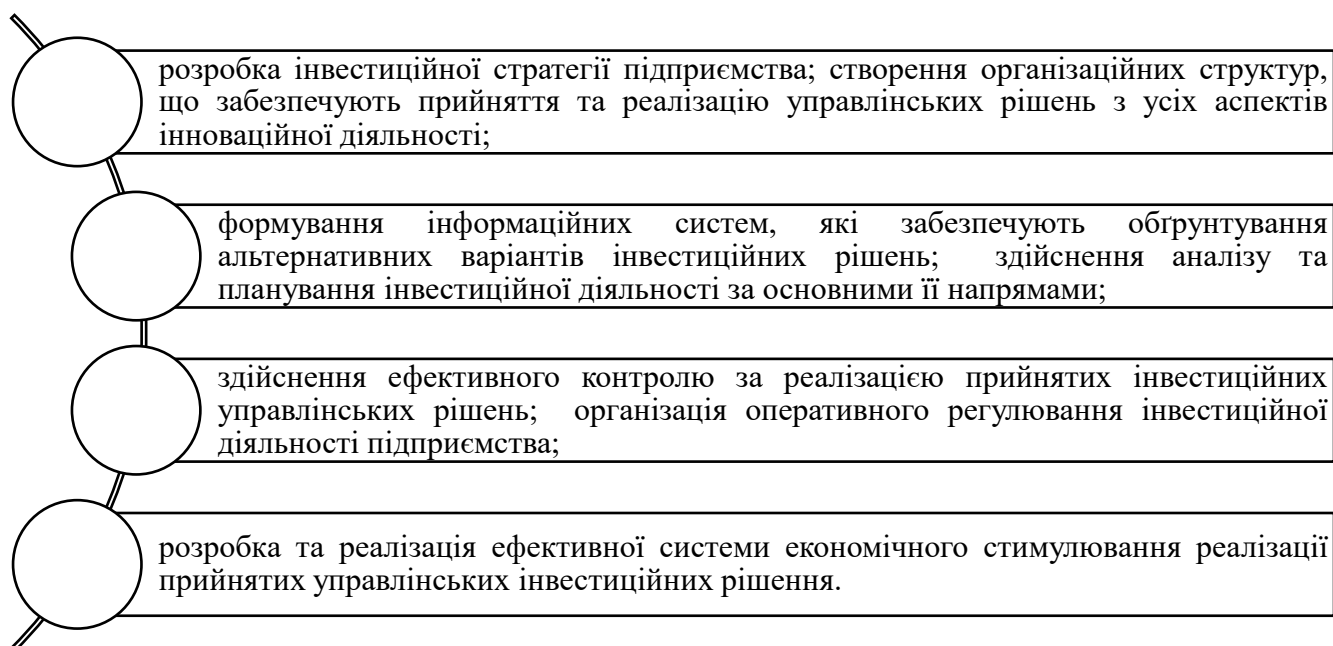


Рисунок 1.7 – Традиційні функції управління інвестиційними ресурсами підприємства

Джерело: складено автором на основі [12]

Специфічні функції управління інвестиційними ресурсами представлені на рис.1.8.

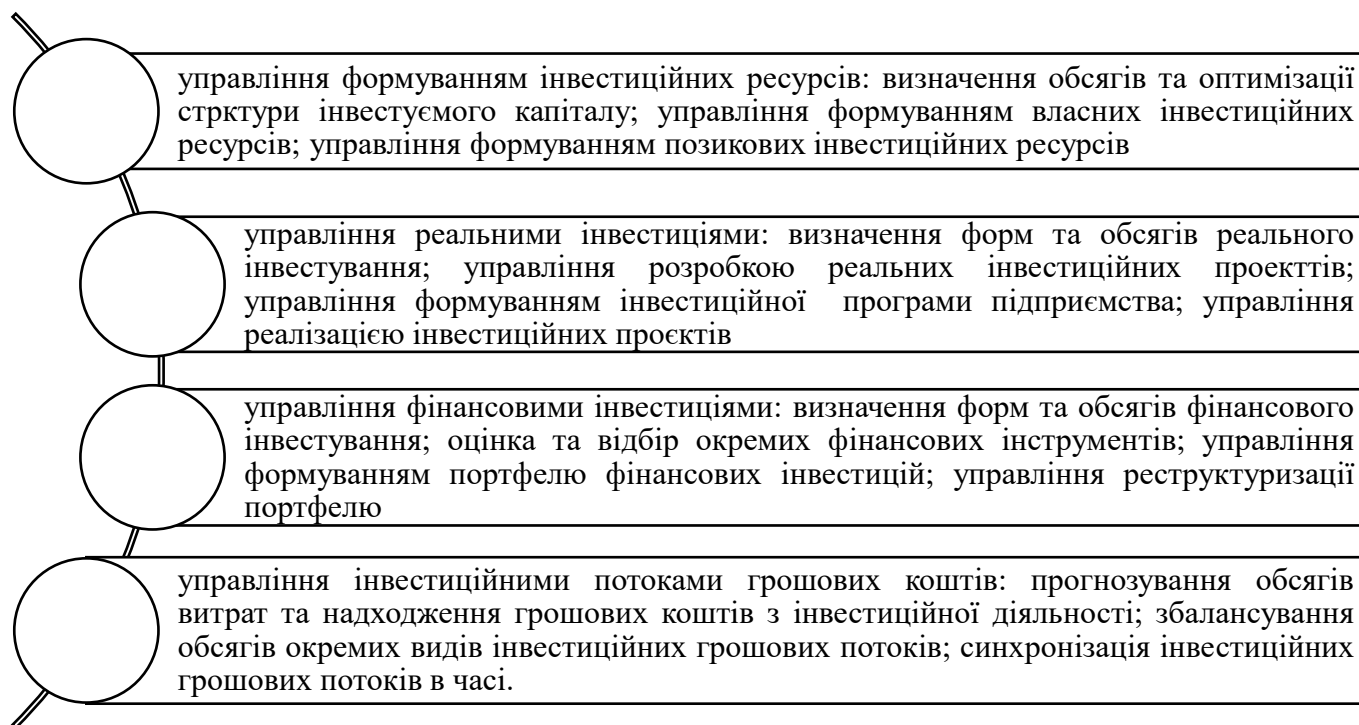


Рисунок 1.8 – Специфічні функції управління інвестиційними ресурсами підприємства

Джерело: складено автором на основі [20]

Управління інвестиційними ресурсами може здійснюватися у кількох часових періодах, а саме на стадії вибору об'єкта інвестування і стадії його безпосередньої реалізації [39].

Можна сформулювати низку загальних принципів управління інвестиційними ресурсами підприємства:

1) Націленість на сталий розвиток підприємства. Управлінські рішення щодо здійснення інвестиційної діяльності, які не можуть прийматися ізольовано, без перевірки відповідності місії підприємства його стратегічним напрямам розвитку.

2) Інтегрованість з усіма системами управління підприємством. Забезпечення ефективності всіх сфер діяльності підприємства безпосередньо чи опосередковано пов'язані з вибором напрямів і форм інвестування, і навіть параметрами формування інвестиційних ресурсів.

3) Комплексність управлінських рішень, що приймаються, насамперед, сполученість стратегії формування ресурсів зі стратегією їх майбутнього використання. Тому, має здійснюватися узгодження обсягів, термінів, ціни та рентабельності, а також інших умов та обмежень формування та використання ресурсів.

4) Динаміка прийнятих управлінських рішень залежно від змін внутрішніх та зовнішніх факторів. Адже, існує необхідність постійної актуалізації рішень у сфері формування та використання інвестиційних ресурсів підприємства у зв'язку із зміною зовнішньої кон'юнктури та внутрішніх характеристик діяльності підприємства.

5) Варіативність підходів до розробки окремих управлінських рішень у зв'язку з неможливістю прийняття єдино вірного рішення в мінливих умовах. Підготовка кожного управлінського рішення має враховувати альтернативні можливості дій, ґрунтуватися на оцінці та обліку ризиків та фактору невизначеності [35].

6) Застосування системного підходу задля забезпечення гармонізації інтересів всіх учасників інвестиційного процесу (інвесторів, кредиторів, фінансових посередників, замовників, підрядників, постачальників, користувачів об'єктів інвестування та інших).

Процес керування можна відобразити за допомогою схеми (рис. 1.9).

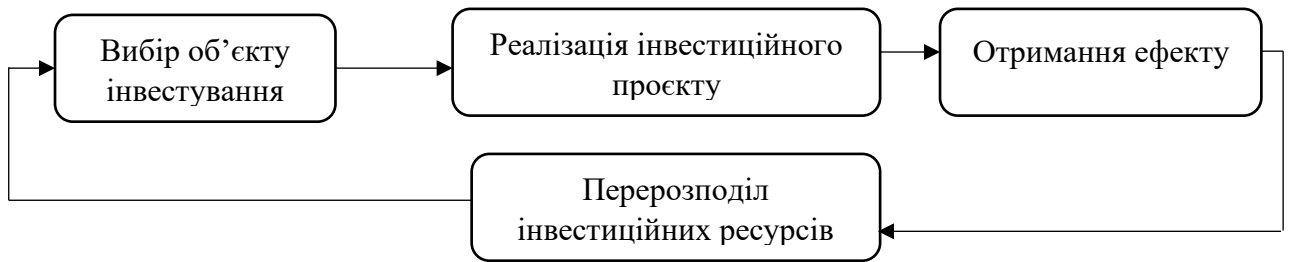


Рисунок 1.9 – Процес управління інвестиційними ресурсами

Джерело: складено автором на основі [2, с.88]

Розглянемо процес управління інвестиційними ресурсами на кожній стадії детально:

1) Вибір об'єкта інвестування. На даному етапі, управління інвестиційними ресурсами полягає у виборі найвигіднішого способу їх використання. Ця стадія супроводжується процедурою оцінки доступного інвестиційного потенціалу. На основі проведеної оцінки формуються можливі альтернативи, кожна з яких аналізується на предмет прибутковості, витрат та ризикованості, а також внутрішніх та зовнішніх і непрямих факторів впливу на перебіг інвестиційного процесу. Врахування всіх цих показників дозволяє вибрати найбільш оптимальний проєкт.

2) Реалізація інвестиційного проєкту. Тут управління полягає в пошуку та використанні можливих резервів скорочення витрат на проєкт та можливостей збільшення прибутковості. Також, застосовуються можливі шляхи зниження чи нівелювання ризиків. Використання тих чи інших засобів управління дозволяє збільшити ефективність інвестиційного проєкту, ліквідність інвестиційних ресурсів, а також збільшити шанси успішної реалізації інвестиційного проєкту [10].

3) Перерозподіл інвестиційних ресурсів. Також, після отримання економічного ефекту від використання інвестиційних ресурсів необхідно вирішити, як далі використовувати отримані кошти.

Визначимо можливі варіанти перерозподілу інвестиційних ресурсів:

- переоцінка та подальша реалізація інвестиційних ресурсів;
- формування інвестиційних резервів з метою подальшого пошуку більш привабливих проєктів та їх своєчасної реалізації;
- капіталізація отриманого прибутку від інвестування;

- розподіл прибутку на операційні та управлінські потреби.

На кожній із розглянутих стадій реалізації інвестиційних проєктів доцільно використати певні методи управління інвестиційними ресурсами. У процесі формування інвестиційних ресурсів потрібно визначити, чи достатнім потенціалом володіє підприємство для того, щоб скористатися інвестиційними можливостями, а також виявити, які внутрішні характеристики послаблюють діяльність підприємства.

Для цього доцільно використовувати методи стратегічного аналізу [24]:

- SWOT-аналіз;
- PEST-аналіз;
- 5 конкурентних сил М. Портера;
- аналіз життєвого циклу продукту і галузі;
- вимірювання та прогнозування місткості ринку;
- ланцюжок створення цінності;
- техніки аналізу внутрішнього середовища.

У результаті проведеного дослідження зроблено висновок, що управління інвестиційними ресурсами підприємства – це складний і трудомісткий процес, на реалізацію якого впливають певні чинники мікро- та макросередовища. А те, наскільки ефективно і результативно здійснюється управління інвестиційними ресурсами підприємства залежить, по-перше від наявності науково-обґрунтованої теоретико-методичної бази, а, по-друге – від уміння управлінського персоналу підприємства професійно використовувати наявні знання на практиці. Головне значення в даному процесі займає комунікація, а також постійний моніторинг досягнення цілей сталого розвитку підприємства.

1.2. Методичні підходи до оцінки ефективності управління інвестиційними ресурсами підприємства

З точки зору мікроекономіки, розподіл інвестиційних ресурсів – це визначення пропорцій напряму інвестиційних ресурсів на формування додаткових активів та інші цілі, які забезпечують розвиток підприємства у майбутньому періоді [29].

Розподіляють інвестиційні ресурси за сферами господарської діяльності підприємства відповідно до спеціально розробленої політики (її основу становить інвестиційна політика), формування якої є одним з найбільш складних завдань інвестиційного менеджменту. Ця політика покликана:

- відображати вимоги інвестиційної стратегії підприємства;
- забезпечувати підвищення його ринкової вартості;
- забезпечувати матеріальні інтереси власників та персоналу.

При цьому в процесі формування політики розподілу інвестиційних ресурсів необхідно враховувати протилежні мотивації власників підприємства (акціонерів, учасників): одержання високих поточних прибутків та розподіл дивідендів, проти значного збільшення доходів у перспективі, за рахунок реінвестування чистого прибутку зараз.

Представимо в табл.1.4 напрямки розподілу інвестиційних ресурсів підприємства.

Таблиця 1.4 – Напрямки розподілу інвестиційних ресурсів підприємства

	Напрямки інвестування	+	-
Тактична політика	Впровадження нового виробничого обладнання	Збільшує сегмент ринку та дохідність, дозволяє конкурувати на світовому ринку	Потребує значних обсягів інвестицій для придбання, монтажу та запуску нового обладнання
	Підвищення кваліфікації виробничого персоналу	Зменшує виробничі втрати	Потребує витрат для найму спеціалістів з навчання
Стратегічна політика	Політика управління дебіторської заборгованості	Скорочує строки погашення дебіторської заборгованості, що зменшує витрати на відсотки по кредиту	Потребує витрат для реалізації політики
	Політика управління кредиторської заборгованості	З'являються тимчасово вільні грошові кошти	Зростання ризику втрати постачальників, зростання витрат на пошук нових
	Транспортна логістика	Зменшення транспортних витрат	Потребує витрат для реалізації
	Автоматизація бізнес-процесів	Зниження рівня ентропії, зростання дохідності	Потребує витрат на придбання ПК, мережі та програмних продуктів
	Застосування прискореної системи амортизації	Тимчасово вивільняє грошові кошти	

Продовження табл.1.4

Інноваційна політика	НДКР для власного виробництва	Дозволяє отримати абсолютну конкурентну перевагу, створює базис для подальшого розвитку підприємства	Потребує великих капітальних вкладень
	Придбання обладнання для випробувань	Зменшує трудові витрати та витрати на обслуговування обладнання	Потребує інвестицій

Джерело: складено автором на основі [35]

Для визначення напрямку розподілу інвестиційних ресурсів необхідно оцінювати ефективність інвестиційних проєктів на підприємстві.

Оцінка ефективності інвестиційного проєкту полягає у перевірці його економічної відповідності цілям та інтересам учасників. Для оцінки ефективності інвестиційного проєкту необхідно розглянути його параметри за весь життєвий цикл – від передінвестиційного опрацювання до його припинення.

Для оцінки ефективності реалізації інвестиційних проєктів існує безліч критеріїв, на підставі яких можливо зробити вибір найбільш прийняттого варіанту [38].

В даний час, у практиці інвестиційного менеджменту існує система показників, на підставі якої можна здійснити вибір проєктів з безлічі альтернативних. Зокрема, можна оцінити альтернативи реалізації проєкту з погляду отримання максимального прибутку; оцінити економічну ефективність; визначити привабливість проєктів з урахуванням різних показників.

По тому, чи враховують методики та критерії фінансового аналізу фактор часу їх можна розбити на дві великі групи.

При цьому облік факторів часу ґрунтується на понятті дисконтування, тому методи та показники першої групи часто називають дисконтними. До другої групи належать методи без дисконтування розподілених у часі витрат. Умовно їх можна називати бухгалтерські чи статичні [36].

Бухгалтерські методи ігнорують такі фактори як: негрошовий (прихований) характер деяких видів витрат (наприклад, амортизаційних відрахувань) та пов'язану з цим податкову економію; доходи від ліквідації старих активів, що витісняються новими; можливість реінвестування одержуваних доходів та зміна вартості грошей у часі. Ці методи не дозволяють судити про перевагу проєктів, які мають однакову звітність, але різні обсяги інвестицій. Даний метод в основному застосовується на малих підприємствах при реалізації невеликих проєктів, тому дані методи для аналізу інвестиційних проєктів використовувати недоцільно.

В основному використовуються чотири показники, засновані на дисконтуванні [9]:

- чистий наведений дохід (NPV, Net Present Value);
- індекс прибутковості (PI, Profitability Index);
- внутрішня норма прибутковості (IRR, Internal Rate of Return);
- термін окупності (PP, Payout Period).

Однак, у тому вигляді, в якому даний метод запропонований в літературі, його можна застосовувати тільки для оцінки фінансової ефективності проєкту, аналізу ефективності віддачі інвестицій або для оцінки терміну окупності проєкту.

Також, перевагами методів, що ґрунтуються на дисконтуванні вважатиметься той факт, що вони враховують рівень ризику, з яким пов'язаний весь процес реалізації проєкту, а також те, що вони дозволяють оцінити в часі фінансові потоки за проєктом. Серед міжнародних найвідомішою є методика ЮНІДО (UNIDO – United Nations Industrial Development Organization), яка була адаптована до економіки радянського союзу і вважається найбільш адекватною умовам виконання проєктів, що склалися [16].

Основні положення цієї методики закріплені в методичних рекомендаціях щодо оцінки ефективності інвестиційних проєктів та пропонуються до застосування в практиці управління проєктами при оцінці їх ефективності та аналізі ризику проєктів [55]. При цьому, слід зазначити, що немає єдиного алгоритму вибору інвестиційних проєктів серед безлічі альтернативних варіантів запропонованим методам.

В основному, всі використовувані методи орієнтуються на економічні інтереси інвесторів, а не на виконавців проєктів. Також, дані методи оперують лише фінансовими потоками і не враховують технологічний, технічний та кадровий склад господарюючого суб'єкта, що реалізує даний проєкт. Тому, існує необхідність розробки єдиного методу оцінки ефективності найбільш раціонального варіанта реалізації проєкту, з використанням якого з'являється можливість отримувати інформацію, на підставі якої можна було б оперативно приймати рішення щодо реалізації проєкту.

Для вирішення завдання ефективного використання інвестиційних ресурсів підприємство має сформувані систему показників, які враховують особливості різних видів інвестицій. Залежно від видів інвестицій пропонуємо наступні критерії ефективності використання інвестиційних ресурсів (табл. 1.5).

Таблиця 1.5 – Показники ефективності використання інвестиційних ресурсів за видами інвестицій

Види інвестицій	Показники ефективності їх використання
Довгострокові реальні інвестиції	NPV
	IRR
	PI
	Фондовіддача
	Фондоємність
	Рентабельність основних фондів
Короткострокові реальні інвестиції	Показники рентабельності запасів
	Показники оборотності запасів
Довгострокові фінансові інвестиції	Синергетичний ефект від угод злиття та поглинання
	Показники покриття довгострокових фінансових інвестицій
	Показники вартості довгострокових фінансових інвестицій
	Показники дохідності довгострокових фінансових інвестицій
Короткострокові фінансові інвестиції	Показники покриття короткострокових фінансових інвестицій
	Показники вартості короткострокових фінансових інвестицій
	Показники дохідності короткострокових фінансових інвестицій

Джерело: складено автором на основі [36]

Результати проведеного дослідження показують, що для створення умов ефективного зростання та розвитку інноваційного виробничо-економічного потенціалу підприємства, як бізнес-структури, необхідно спиратися на фактори виробництва, основними з яких є праця та капітал, та будувати систему управління інвестиційними ресурсами через ці фактори.

При цьому пріоритет має віддаватися власним інвестиційним ресурсам, що розміщені у промисловому виробництві, та позиковим інвестиційним ресурсам, що залучаються через венчурні фонди, коротко- та довгострокові кредити та позики.

Створення ефективної стратегії управління сукупною величиною інвестиційних ресурсів підприємств промисловості, спрямованих на інноваційний розвиток, вимагає розробки механізму управління їхньою власною та позиковою частинами.

Ефективне управління власними інвестиційними ресурсами включає два взаємозалежні аспекти:

- по-перше, ефективне використання накопиченої частини власних інвестиційних ресурсів;
- по-друге, формування власних фінансових ресурсів, що забезпечують приріст доданої вартості підприємства за рахунок впровадження інновацій.

Загальновизнаними економічними критеріями оцінки ефективності використання власних ресурсів підприємства є показники структури капіталу, темпи зростання капіталу, поточної та проміжної ліквідності, оборотності активів тощо. Проте кожен із них оцінюється і характеризується окремо. Разом з тим синергетичний ефект від застосування та комплексної оцінки даних показників виражається через їхню взаємодію та взаємозалежність.

Для визначення темпів зростання власних інвестиційних ресурсів, що характеризують потенційні інноваційні можливості підприємства, автором дослідження пропонується мультиплікативна модель такого виду:

$$R_K = R_P * W * N_P * K_L * O_a / 100\% , \quad (1.1)$$

де R_K – темп зростання власних інвестиційних ресурсів на інновації, коеф.;

R_P – рентабельність продажів, %;

W – коефіцієнт структури капіталу;

N_P – норма прибутку на капітал, коеф.;

K_L – коефіцієнт поточної ліквідності активів, коеф.;

O_a – частка інноваційної продукції в річному обороті, коеф.

Ефективність управління власними інвестиційними ресурсами підприємств Ef_S пропонується розраховувати за такою формулою:

$$Ef_S = R_p * R_k / (\Delta EVA + \Delta I), \quad (1.2)$$

де ΔEVA – приріст доданої вартості за рахунок ефективного управління прибутком, коеф.;

ΔI – приріст вартості інноваційного фонду, коеф.;

R_p – рентабельність продажів, %;

R_k – темпи зростання власних інвестиційних ресурсів підприємства, спрямованих на інновації, %.

Використання лише власних інвестиційних ресурсів не може повною мірою задовольнити інвестиційні та інноваційні потреби промислових підприємств під час проведення комплексної програми інноваційного розвитку виробництва.

Незважаючи на збільшення ризику заборгованості, залучення позикових інвестиційних ресурсів характеризується такими позитивними особливостями: нижча вартість порівняно з власними ресурсами, тому що відсотки включаються до витрат та зменшують базу оподаткування з податку на прибуток (проявляється ефект «податкового щита»); широка можливість залучення інвестиційних ресурсів, особливо за високого рівня платоспроможності підприємства; здатність генерувати приріст фінансової рентабельності та підвищувати рентабельність власних ресурсів збільшуючи потенційні інноваційні можливості підприємств [61].

Крім того, залучення позикових ресурсів сприймається як опціон менеджменту підприємства [24]: розширює можливості отримання прибутку на капітал до моменту, поки диференціал ефекту фінансового важеля не стане негативним згідно з правилом максимізації прибутку в умовах впливу цільових нормативів на інвестиційний вибір $MRC \geq MCC$ (граничні витрати на ресурс \geq граничної вартості капіталу).

Як позикові інвестиційні ресурси для фінансування діяльності промислові підприємства використовують кредити комерційних банків, бюджетні кошти, кошти інвесторів у т. ч. іноземних, кошти інноваційних та венчурних фондів.

Однак, в умовах становлення інноваційної економіки та посилення впливу світової фінансової кризи, спричиненою пандемією, основну увагу при фінансуванні

своїєї програми суб'єкти господарювання мають зосереджувати на залучення коштів венчурного фінансування як активного джерела інвестиційних ресурсів.

Для формування ефективної політики управління позиковими (кредитними) інвестиційними ресурсами промислового підприємства розроблено економічну модель, що складається з наступних блоків:

блок 1 – вибір виду фінансування (венчурного фонду);

блок 2 – розрахунок оптимального варіанта залучення позикових коштів за моделлю гнучкого планування інвестицій з урахуванням різних економічних ситуацій та ймовірностей їх наступу;

блок 3 – розподіл позикових коштів за критерієм мінімізації сумарних витрат обслуговування кредиторської заборгованості перед інвесторами;

блок 4 – оцінка ефекту від залучення позикових інвестиційних ресурсів на інновації;

блок 5 – управління внутрішньою кредиторською заборгованістю.

Цілями даної моделі є координація та ефективне управління політикою залучення позикових інвестиційних ресурсів для розвитку інноваційної діяльності, що дозволить підприємству оптимально планувати необхідну кількість фінансових коштів із найменшими витратами.

Згрупуємо методи управління інвестиційними ресурсами у дві великі групи:

1) Методи управління інвестиційними ресурсами з використанням математичного апарату: методи, що базуються на розв'язанні задач лінійного програмування; управління на основі методу Монте-Карло; управління на основі методу дерева рішень управління інвестиційними ресурсами з використанням методу дисконтованих грошових потоків та інші методи, в яких розрахунки проводяться на основі математичних моделей.

2) Група методів, що базуються на маневруванні інвестиційними ресурсами залежно від економічної кон'юнктури [35]:

- лімітування. Суть цього методу управління інвестиційними ресурсами полягає у встановленні підприємством обмежень на їх використання. Ліміти дозволяють контролювати витрати підприємства на інвестиційні потреби та стежити

за тим, щоб не витратити більше, ніж вимагає даний проєкт. Також цей метод дозволяє мінімізувати збитки, якщо проєкт виявиться не вигідним, і максимізувати отриманий економічний ефект, через раціональне використання обмежених ресурсів [17];

- інтервальне інвестування. У разі, коли інвестиційний процес розбивається на контрольні періоди, кожен із яких має відображати співвідношення прибутку та витрат за проєктом. Якщо проєкт є прибутковим і перспективним, то вливання інвестиційних активів триває до наступного контрольного періоду. Якщо ситуація зворотна, то проєкт необхідно закривати і шукати інші способи розміщення інвестиційних ресурсів. Такий метод управління дозволяє реагувати на несприятливі умови та своєчасно зупиняти не вигідний процес інвестування. Перевагою є дуже швидке перенесення уваги на іншу можливість, так як частина інвестиційних ресурсів, призначених для даного проєкту, знаходиться у розпорядженні підприємства. А якби ресурси були цілком інвестовані в проєкт, то процес виведення активів міг виявитися досить тривалим, що призвело б до втрачених можливостей;

- холдування. Суть методу у формуванні та збереженні інвестиційних резервів у рамках підприємства. Сформовані резерви будуть використані в майбутньому, саме в той момент, коли з'явиться відповідний проєкт для цього набору інвестиційних ресурсів або настануть сприятливіші умови для розробленого раніше проєкту. Метод дозволяє грамотно та ефективно розпоряджатися дефіцитними ресурсами, а також утриматися від ризикового та безглузлого їх використання;

- диверсифікація. Суть методу полягає у розподілі наявних інвестиційних ресурсів за кількома невзаємопов'язаними проєктами. Метою є підстрахування проєкту одним чи кількома альтернативними. Якщо один виявиться неприбутковим, то другий зможе покрити витрати або хоча б повернути частину витрачених інвестиційних ресурсів. Якщо всі проєкти в портфелі виявляться прибутковими, підприємство отримає максимальні прибутки, виходячи з чого, можна судити про ефективне та раціональне використання інвестиційних активів;

- переливання ресурсів. В рамках застосування цього методу необхідністю є переведення частини інвестованих коштів з одного проєкту до іншого, що

реалізується паралельно. Рішення про переливання інвестиційних ресурсів виходить з очевидності більшої ефективності другого проекту та можливості швидкого перекладу необхідного кількості ресурсів у нього;

- процес ліквідації. Не завжди реалізований проект виправдовує очікування та може не відповідати прогнозованим показникам. Інколи проект необхідно закривати з метою збереження частини інвестованих ресурсів. Суть же методу полягає у своєчасному прийнятті рішення про виведення інвестицій та переведення їх у первісний вид (матеріальний чи нематеріальний).

Отже, виходячи з викладеного матеріалу, можна сказати, що існує велика кількість методів математичного аналізу, на основі яких і приймаються рішення. Але в той же час існують прогалини у методах управління, що дозволяють інвестувати менш ризиковано з метою збереження дефіцитних ресурсів.

Запропоновані методи управління інвестиційними ресурсами дозволяють знизити ризики від інвестування, базуючись на своїй технології протікання та збільшити шанси на їх збереження та примноження, чого не можна сказати про методи управління, що базуються на математичному апараті.

1.3. Управління процесом формування інвестиційних ресурсів підприємства з метою забезпечення його сталого розвитку

Формування оптимальної структури інвестиційних ресурсів підприємства в умовах нестабільності бізнес-середовища має вирішальну роль для його сталого розвитку. Структура інвестиційних ресурсів підприємства грає базову роль в стійкому розвитку підприємства [27]. При цьому багато підприємств недостатньо використовують можливості формування оптимальної структури фінансування.

Як правило, вони накопичуючи високу частку позикових джерел капіталу та витрачаючи значну частину коштів на їх обслуговування, втрачаючи можливості в інвестиційній та інноваційних сферах. Інша частина підприємств через нездатність обслуговувати високі процентні витрати поступово стає збитковою та неплатоспроможною.

Оцінка структури джерел формування інвестиційних ресурсів вважається інструментом, що дозволяє планомірно регулювати пропорції сталого розвитку підприємства. При цьому для формування оптимальної структури інвестиційних ресурсів підприємства необхідний аналіз перспективних напрямів інвестування та змін середовища, які з часом можуть формувати конкурентні горизонти розвитку підприємства. Таким чином, в рамках оцінки проводиться систематичне відстеження нових тенденцій та подій, які можуть вплинути на стійкість фінансів та створити можливості сталого розвитку.

Управління процесом формування інвестиційних ресурсів є однією з ключових складових механізму забезпечення сталого розвитку підприємств. Формування оптимальної структури інвестицій підприємства дозволяє відновити втрачені фінансові можливості, забезпечити самофінансування господарської діяльності, і, як результат, виконувати свої зобов'язання перед кредиторами.

Рівень ефективності інвестиційної діяльності підприємства багато в чому визначається цілеспрямованим формуванням його інвестиційних ресурсів для забезпечення сталого розвитку [6].

Основною метою формування інвестиційних ресурсів є задоволення потреб у придбанні необхідних інвестиційних активів та оптимізації їх структури із позицій забезпечення ефективних результатів інвестиційної діяльності та розвитку підприємства в цілому.

Традиційно потенційні інвестори оцінюють здатність підприємства окупити вкладені кошти та приносити прибуток акціонерам за фінансовими показниками: доходи, витрати, запаси, борги, робочий капітал тощо [42].

Важливим є чинник зростання вартості акціонерного капіталу. А це залежить від можливості підвищення рентабельності вкладень та зниження вартості залученого капіталу. Крім того, важливо, який обсяг капіталу здатне залучити підприємство для забезпечення зростання його економічного прибутку.

З урахуванням цієї мети процес формування інвестиційних ресурсів підприємства будується на основі наступних принципів (рис.1.10):

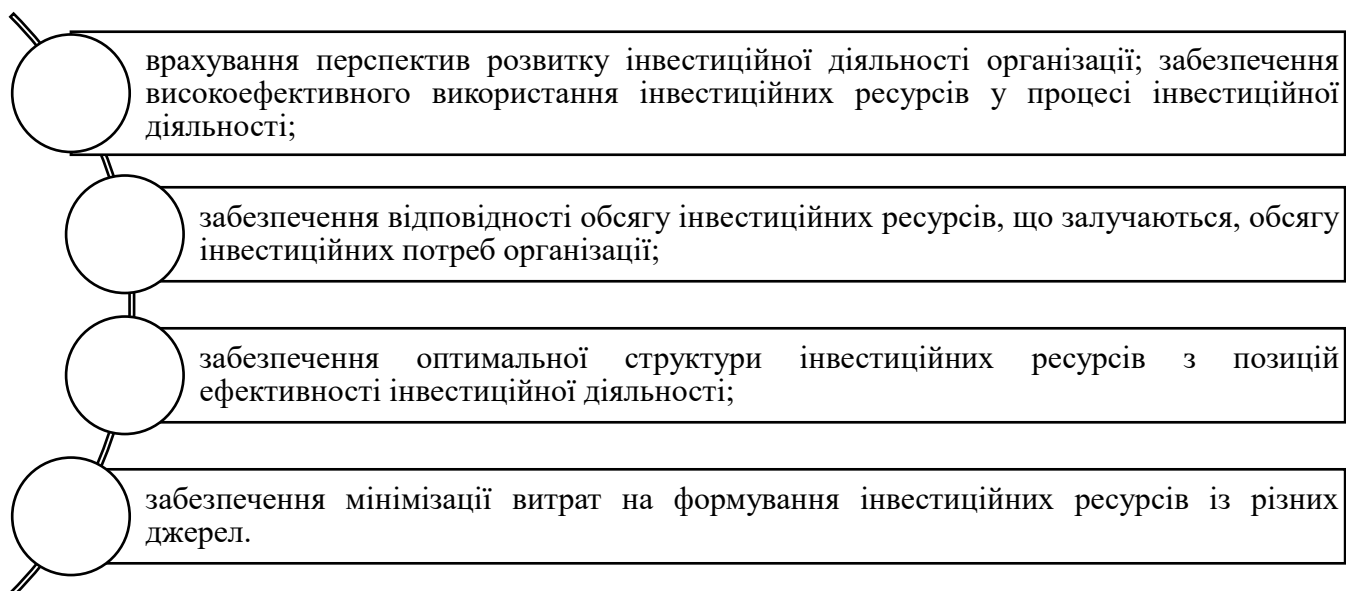


Рисунок 1.10 – Принципи залучення інвестиційних ресурсів підприємства

Джерело: складено автором на основі [44]

Реалізація цих принципів становить основний зміст процесу управління формуванням інвестиційних ресурсів підприємства. Ресурсне забезпечення інвестиційної діяльності є вихідною базою, на основі якої здійснюється формування інвестиційного механізму для реалізації поставлених у конкретному проекті, чи бізнесі цілей. Наявність ресурсів, їх органічна та технічна будова визначають можливості ведення інвестиційної діяльності.

Процес управління формуванням інвестиційними ресурсами підприємства передбачає:

По-перше, розробку політики формування інвестиційних ресурсів підприємства.

По-друге, обґрунтування потреби підприємства в інвестиційних ресурсах.

Політика формування інвестиційних ресурсів є складовою інвестиційної стратегії підприємства і полягає у пошуку найбільш раціонального та економічно обґрунтованого компромісу між обсягами власних та позикових джерел капіталу, необхідних для здійснення його інвестиційної діяльності.

Розробка такої політики здійснюється у кілька етапів, основними з яких є наступні:

Перший етап. Проводиться аналіз формування інвестиційних ресурсів у минулому періоді з метою встановлення потенційних можливостей їх створення в обсягах, які відповідають плановим потребам. Для цього досліджуються наступні показники діяльності підприємства (рис.1.11):

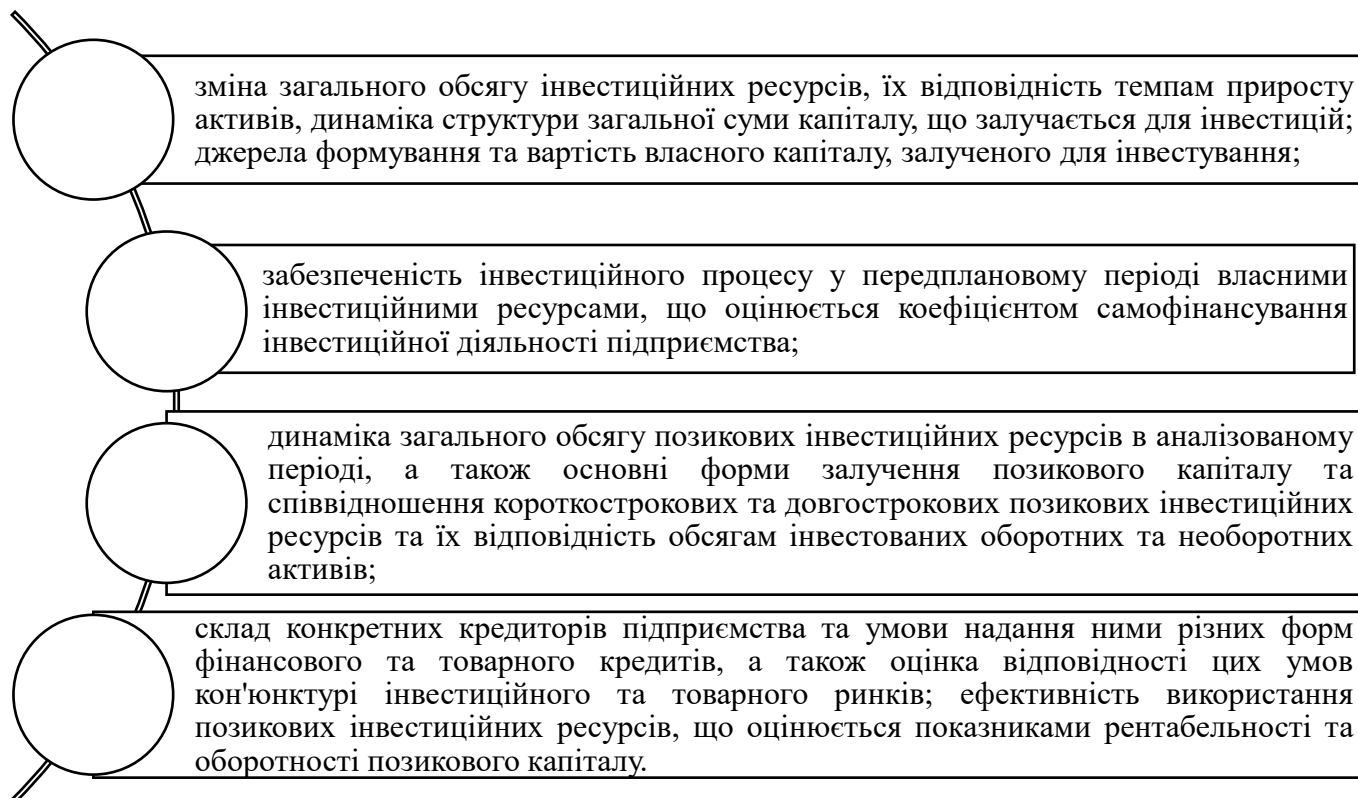


Рисунок 1.11 – Показники діяльності підприємства, які досліджуються на першому етапі формування інвестиційних ресурсів підприємства

Джерело: складено автором на основі [37]

Другий етап. Тут проводиться оцінка (розрахунок) загального обсягу потреб підприємства у інвестиційних ресурсах у плановому періоді. Обсяг необхідних підприємству в запланованому періоді інвестиційних ресурсів визначається з запланованого обсягу освоєння коштів, вкладених у реальні проекти, і запланованого приросту портфельних фінансових інвестицій. Після розрахунку обсягів планової потреби в інвестиційних ресурсах необхідно визначитися із джерелами та сумами їх покриття.

Третій етап. На цьому етапі в першу чергу слід оцінити реальні можливості залучення для покриття виявлених потреб у плановому періоді власних інвестиційних

ресурсів із внутрішніх джерел, якими можуть виступати суми чистого прибутку, що реінвестується, і амортизаційних відрахувань підприємства.

Тут необхідно вивчити всі можливості розширення цих джерел інвестицій, які можуть бути реалізовані або зростанням суми чистого прибутку підприємства, що реінвестується у реалізацію проєктів, або збільшенням суми амортизаційних відрахувань. Другий шлях збільшення маси інвестиційних ресурсів із внутрішніх джерел можна досягти шляхом застосування методу прискореної амортизації активної частини основних фондів [15].

Такий варіант розширення внутрішніх джерел є кращим порівняно зі зростанням суми чистого прибутку.

Пояснюється це тим, що, незважаючи на скорочення суми одержуваного прибутку, що обумовлюється приростом амортизаційних відрахувань, у такому разі в розпорядженні підприємства залишиться більше коштів, що виступають як інвестиційні ресурси, оскільки амортизаційні відрахування, на відміну від прибутку, не оподатковуються.

У всіх випадках при пошуку можливостей зростання суми власних інвестиційних ресурсів з власних джерел слід виходити з необхідності максимізації їх загальної суми.

Четвертий етап. Додатковим джерелом покриття планової потреби в інвестиційних ресурсах можуть бути кошти, що залучаються від стейкхолдерів, тобто інвестиційні ресурси із зовнішніх джерел, але не позикові. Насамперед це може бути капітал інвесторів, які залучаються до впровадження реальних інвестиційних проєктів.

П'ятий етап. На даному етапі визначається ліміт використання (граничний чи максимально можливий обсяг залучення) позикових коштів у інвестиційній діяльності. Розрахунок цього ліміту здійснюється з урахуванням наступних двох умов: граничного рівня фінансового левериджу та забезпечення достатньої фінансової стійкості підприємства.

Граничний обсяг позикових інвестиційних ресурсів, що забезпечує найефективніше використання власного капіталу, здійснюється виходячи із суми

власних інвестиційних ресурсів, запланованих на майбутній період, та розрахованого коефіцієнта фінансового левериджу.

Шостий етап. Суть цього етапу розробки інвестиційної політики зводиться до вибору найбільш раціонального співвідношення обсягів позикових інвестиційних ресурсів на короткостроковій і довгостроковій основі. Це співвідношення визначається насамперед цільовим призначенням їх використання у плановому періоді.

На довгостроковий період (понад один рік) позикові кошти залучаються, зазвичай, до створення чи розширення необоротних активів, тобто основних фондів. І якщо в плановому періоді очікується придбання саме цих активів, то підприємство має орієнтуватися на довгострокові позикові кошти.

Для поповнення оборотних активів підприємство використовує позикові інвестиційні ресурси короткострокового періоду. Розрахунок необхідного обсягу позикових інвестиційних ресурсів у межах кожного з цих періодів здійснюється у розрізі окремих цільових напрямів їхнього майбутнього використання. Такі розрахунки необхідні для визначення термінів використання позикових інвестиційних ресурсів, якими багато в чому визначається їх «вартість» та ефективність залучення [35].

Розрізняють повний та середній термін використання позикових інвестиційних ресурсів. Повний термін є період часу від початку надходження позикових коштів до остаточного погашення всієї суми боргу і включає:

- термін корисного використання, тобто час, протягом якого підприємство безпосередньо використовує позикові кошти у своїй інвестиційній діяльності;
- пільговий період, тобто час із закінчення корисного використання позикових коштів на початок погашення кредиту;
- термін погашення – період, протягом якого триває повна виплата основного кредиту та відсотків за ним.

Сьомий етап. Метою цього етапу формування інвестиційної політики є забезпечення мінімізації вартості залучення позикових інвестиційних ресурсів. Для цього мають бути вирішені такі три завдання:

- 1) визначити форми залучених позикових інвестиційних ресурсів;
- 2) вибрати склад кредиторів підприємства;
- 3) сформуванати ефективні умови залучення кредитів.

Висновки до розділу 1

На підставі проведеного дослідження, можна зробити наступний висновок, що управління інвестиційними ресурсами є найважливішою умовою вирішення практично всіх стратегічних та поточних завдань, а також забезпеченням ефективної діяльності підприємства у майбутньому, стабільного фінансового стану та його сталого розвитку.

Результати аналізу літературних джерел дозволили сформулювати наступне трактування дефініції «сталий розвиток», а саме: економічна категорія під якою необхідно розуміти єдиний процес, в результаті якого спостерігається безперервне поліпшення основних економічних показників підприємства.

Дослідження показали, що результати сталого розвитку підприємства характеризуються безперервним поліпшенням фінансових показників, підвищенням ефективності використання майна та повним виконанням всіх його зобов'язань. Вищезазначене досягається за рахунок ефективної структури інвестиційних ресурсів та їх використання.

Також, було обґрунтовано, що інвестиційні ресурси можна розглядати з різних сторін: як ресурси, спрямовані на вдосконалення продуктивних сил підприємства, що представляють економічні ресурси, які збільшують економічний капітал підприємства та як фінансові вкладення в господарську діяльність для отримання прибутку.

Таким чином, можна вважати, що перспективним буде формування оптимальної структури інвестиційних ресурсів для забезпечення єдиного комплексного впливу на інвестиційну діяльність підприємства та дозволить йому значно підвищити свою інвестиційну привабливість та фінансову стійкість.

Було досліджено, що ефективність управління інвестиційними ресурсами можна оцінити за рахунок наступних показників: прибутковість інвестиційної діяльності, динаміка фінансових результатів від інвестиційної діяльності, ділова активність, фондвіддача та фондоемність, рентабельність тощо.

Чітке уявлення про сутність та склад інвестиційних ресурсів підприємства обумовлює можливість в подальшому ефективного управління процесами їх формування та використання, яке, в свою чергу, є запорукою сталого розвитку підприємства.

В процесі дослідження, ми прийшли до висновку, що управління інвестиційними ресурсами – це основний елемент сталого розвитку підприємства, який формується під впливом чинників як внутрішнього, так і зовнішнього характеру.

На нашу думку, основними принципами управління інвестиційними ресурсами є наступні: направленість на стратегічні цілі підприємства; інтеграція з усіма системами управління підприємства щодо формування та використання інвестиційних ресурсів; динамізм прийняття управлінських рішень залежно від змін бізнес-середовища; варіативність підходів до розробки окремих управлінських рішень.

А, ефективне управління інвестиційними ресурсами залежить не лише від наявної методологічної бази, але і від професійного менеджменту підприємства.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИМИ РЕСУРСАМИ АТ «КИЇВСЬКИЙ РАДІОЗАВОД»

2.1. Характеристика виробничо-господарської діяльності АТ «Київський радіозавод»

АТ «Київський радіозавод» заснований відповідно до наказу Національного космічного агентства України від 07 серпня 2003 року №170 шляхом перетворення державного підприємства «Київський радіозавод» у акціонерне Товариство.

Представимо на рис.2.1 історію виникнення АТ «Київський радіозавод».

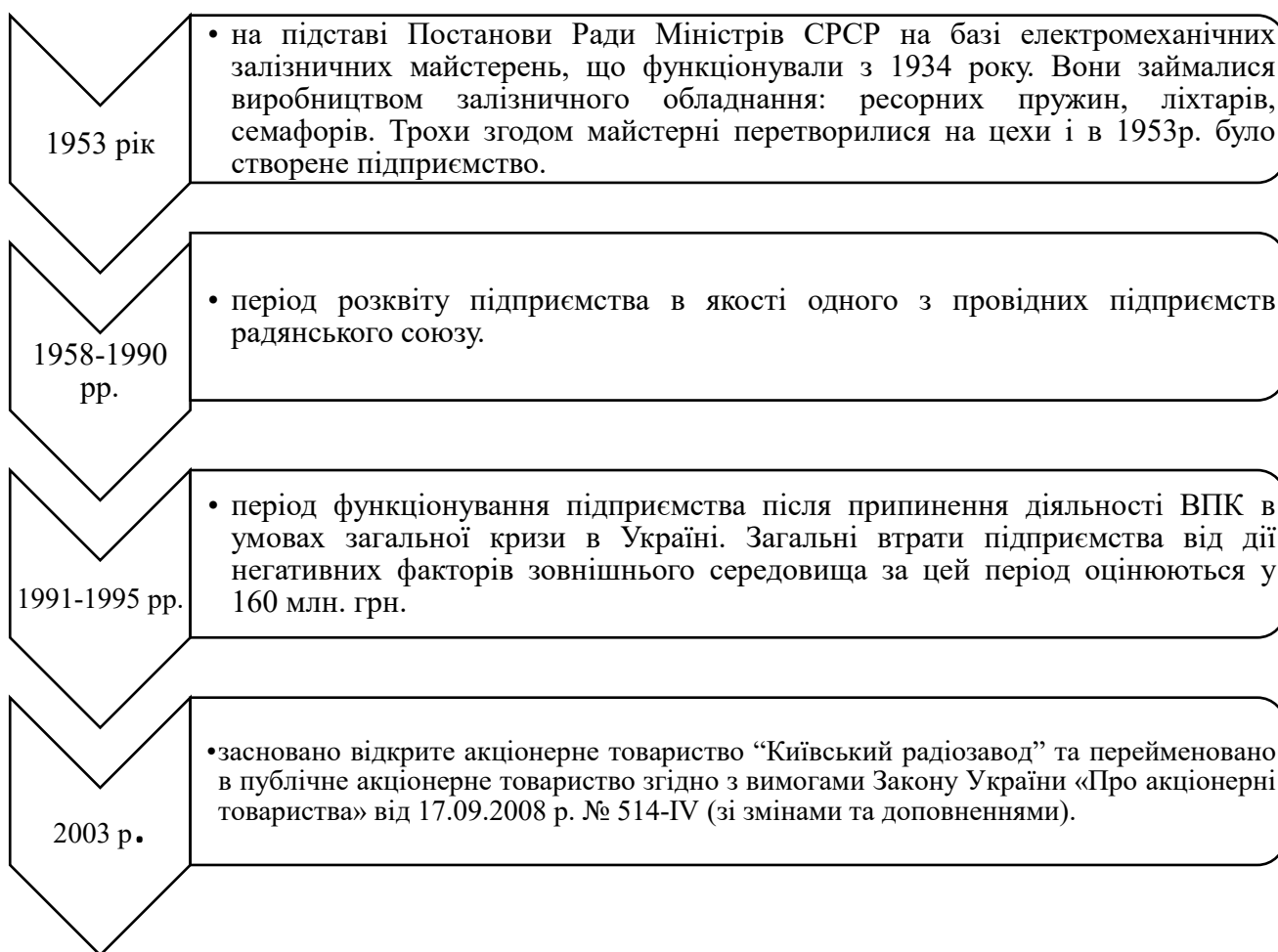


Рисунок 2.1 – Історія виникнення АТ «Київський радіозавод»

Джерело: складено автором на основі [35]

На даний час структура підприємства складається з Керуючого підприємства та 6 підрозділів, які займаються виробництвом продукції і наданням послуг промислового і непромислового характеру.

Даними підрозділами є наступні відокремленні госпрозрахункові структурні підрозділи (ВГСП) АТ «Київський радіозавод», без права юридичної особи:

ВГСП «Спецштамп»;

ВГСП «Механік»;

ВГСП «Спецточмеханіка»;

ВГСП Комплекс «Техсервіс»;

ВГСП «Спеціальне конструкторське бюро»;

ВГСП «Готель-комплекс».

Основні напрямки діяльності досліджуваного підприємства представлені на рис.2.2.

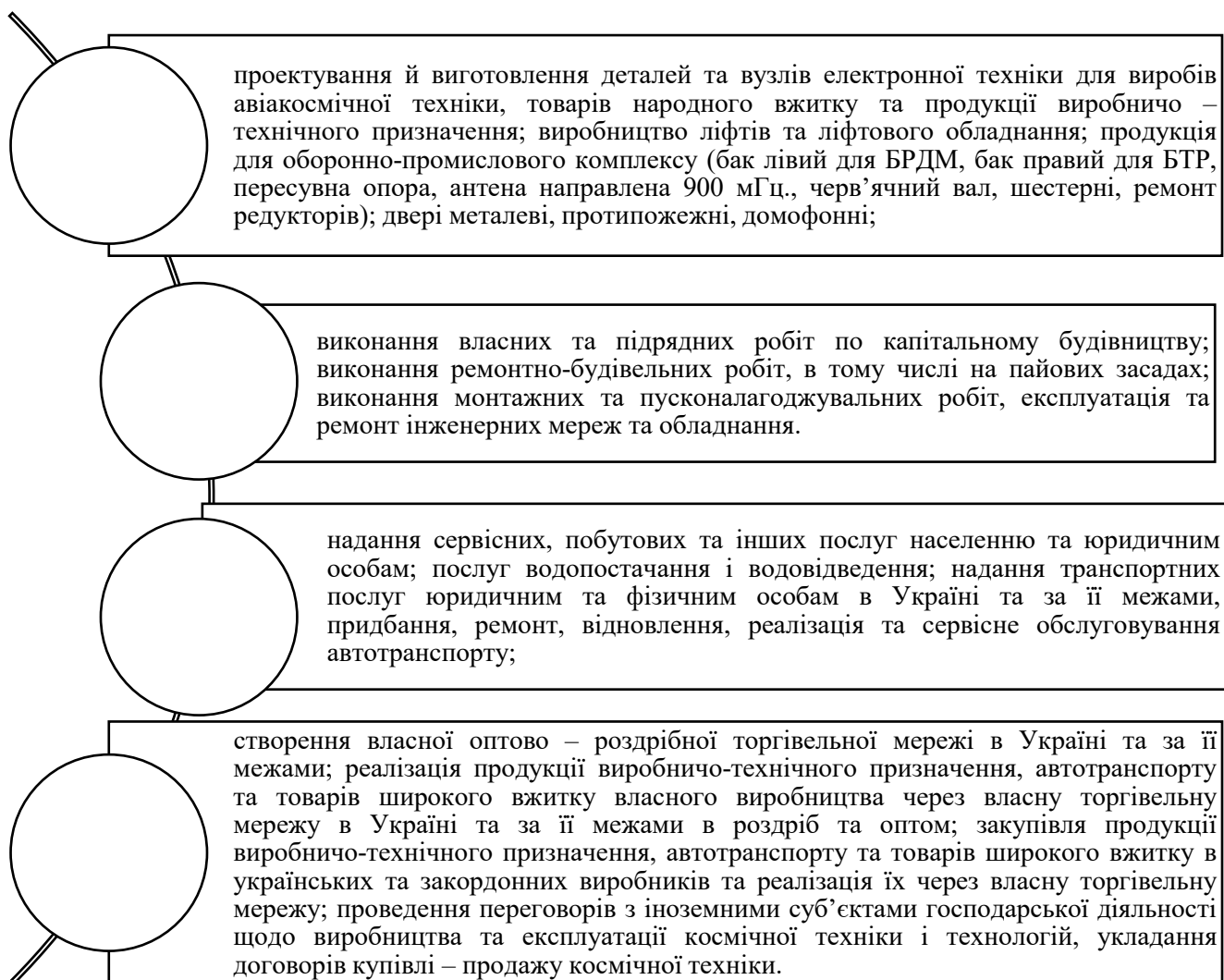


Рисунок 2.2 – Напрямки діяльності АТ «Київський радіозавод»

Джерело: складено автором на основі [35]

Найближчими виробничо-технічними партнерами АТ «Київський радіозавод» є наступні: НВК «КУРС», АТ «ЕЛМІЗ», ПАТ «ХАРТРОН», ДП «Дніпровський проектний інститут», ДП «Конструкторське бюро «Південне» ім. М.К. Янгеля та інші.

Представимо в табл.2.1 основні відомості про досліджуване підприємство.

Таблиця 2.1 – Основні відомості про АТ «Київський радіозавод» станом на 31.12.2021 року

Назва	АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «КИЇВСЬКИЙ РАДІОЗАВОД»
ЄДРПОУ	30722314
Адреса	02099, м. Київ, Бориспільська, 9
Статутний капітал, грн	70091000
Види діяльності (КВЕД)	30.30 Виробництво повітряних і космічних літальних апаратів, супутнього устаткування 28.22 Виробництво підіймального та вантажно-розвантажувального устаткування 28.23 Виробництво офісних машин і устаткування, крім комп'ютерів і периферійного устаткування 25.61 Оброблення металів та нанесення покриття на метали
Відсоток акцій у статутному капіталі, що належить державі	50% мінус 1 акція (49,9997%)
Дата державної реєстрації	20.08.2003
Середня кількість працівників	161

Джерело: складено автором на основі [35]

АТ «Київський радіозавод» здійснює роботи з проектування та виробництва ліфтів, ескалаторів та ліфтових шахт різної складності, монтажу та модернізації ліфтів, гарантійне та післягарантійне обслуговування ліфтів та ескалаторів власного виробництва.

Підприємством розроблено свою концепцію ліфтів без машинного приміщення із застосуванням лебідок німецького підприємства «Ziehl-Abegg AG», італійських підприємств Prisma S.r.l. та A.Sassi S.r.l. під назвою «Bravo Sonic» (альтернатива Kone monospace) та ліфтів з нижнім машинним приміщенням, під назвою «Mini falcon», що є гідною альтернативою розробкам підприємств «Kone» та французькому «Otis».

Основним видом діяльності підприємства є проектування та виготовлення, як базових серійних, так і нестандартних, індивідуальних ліфтів. АТ «Київський радіозавод» виробляє широкий асортимент електричних та гідравлічних ліфтів під

назвою «БРАВО». Їх вага коливається від 500 кг до 25000 кг, а швидкість від 0,5 м/с до 6,0 м/с. Крім того, підприємство виробляє ескалатори.

Підприємство має лінійно-функціональну структуру управління. Основні стратегічні питання вирішує Правління, якому підпорядковується Генеральний директор.

Представимо на рис.2.3 організаційну структуру управління АТ «Київський радіозавод».

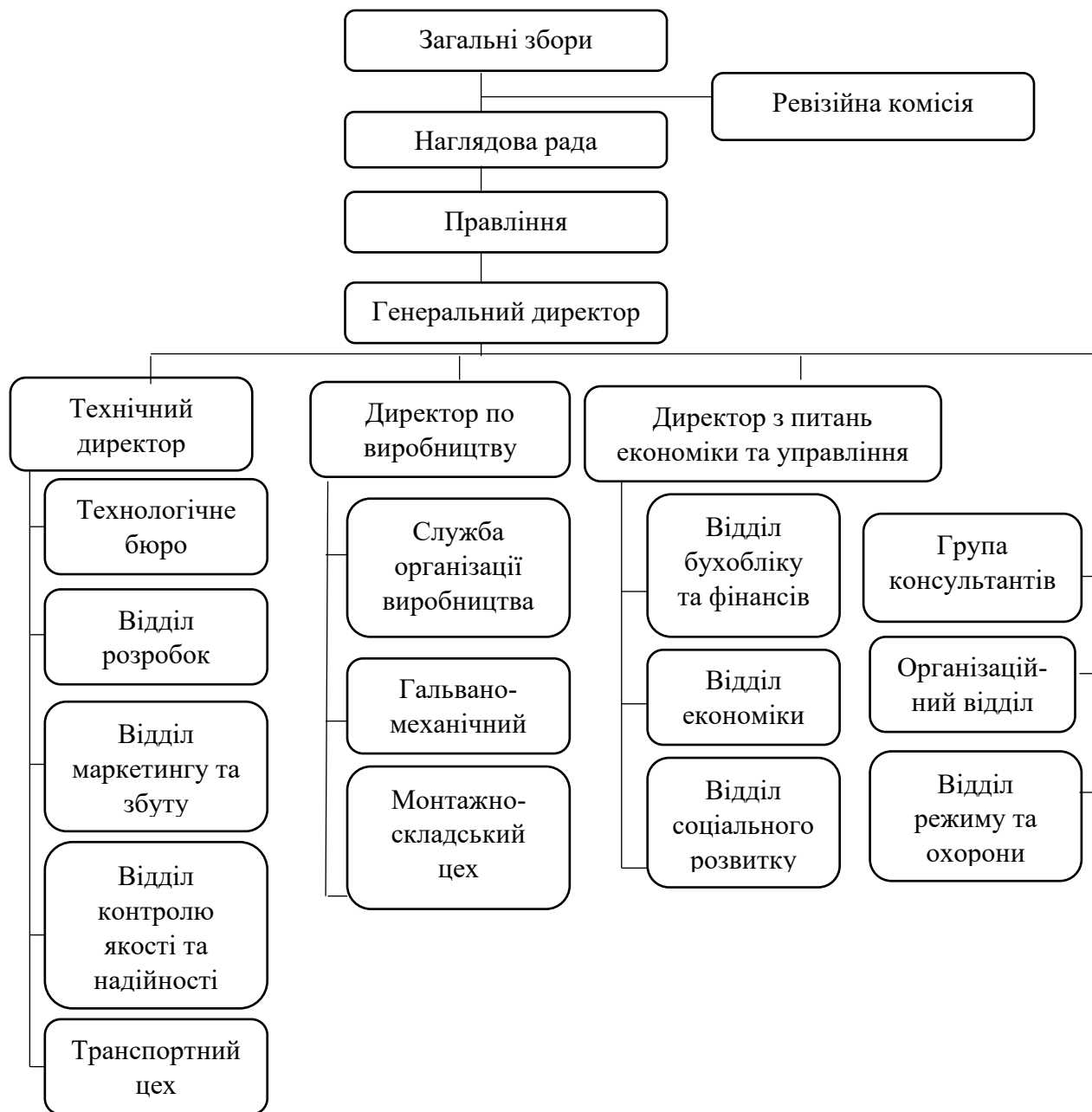


Рисунок 2.3 – Організаційна структура управління АТ «Київський радіозавод»

Джерело: складено автором на основі [35]

Аналіз показав, що для забезпечення виробничого процесу підприємство має достатньо трудових ресурсів. Представимо на рис.2.4 динаміку середньої чисельності робітників підприємства.

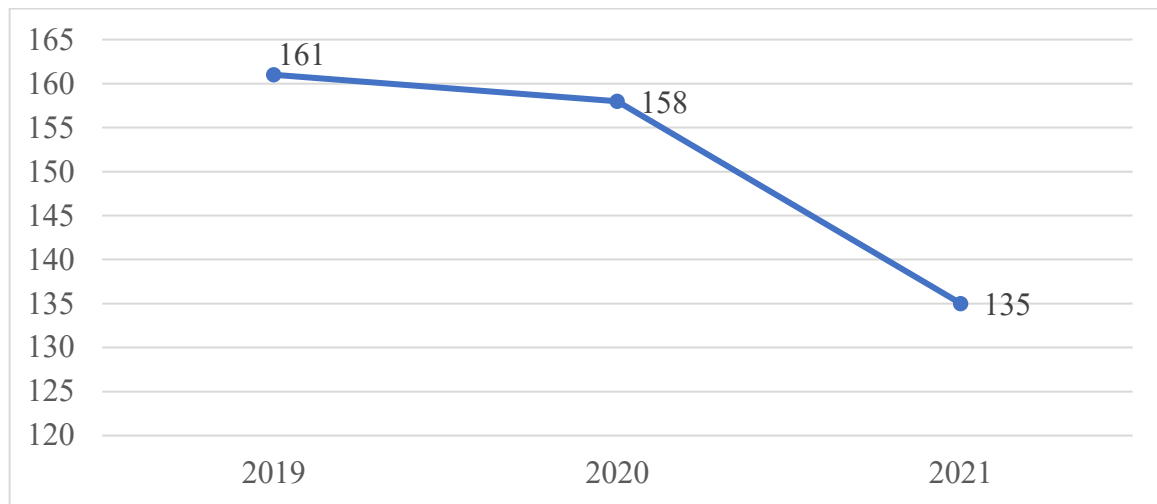


Рисунок 2.4 – Динаміка середньої чисельності робітників в АТ «Київський радіозавод» за 2019-2021 роки, осіб

Джерело: складено автором на основі [35]

Дані рис.2.4 свідчать, що на підприємстві зменшується кількість робітників, що обумовлено наступними причинами: зменшенням обсягів виробництва продукції, глобальною пандемією Covid-19, втратою конкурентоспроможності пропонованою заробітної плати на ринку праці, тому, як наслідок спостерігається відтік кадрів [60].

Представимо в табл.2.2 рух персоналу в АТ «Київський радіозавод» за 2019-2021 роки.

Таблиця 2.2 – Рух персоналу в АТ «Київський радіозавод» за 2019-2021 роки, осіб

Показники	Рік			Абсолютне відхилення 2020/2019	Абсолютне відхилення 2021/2020
	2019	2020	2021		
Кількість працівників на початок року, ос.	143	178	138	35	-40
Прибуло, ос./рік	40	6	12	-34	6
Вибуло, ос./рік	5	46	19	41	-27
Кількість працівників на кінець року, ос.	178	138	131	-40	-7
Середньорічна кількість працівників, ос./рік	161	158	135	-3	-23

Джерело: складено автором на основі [35]

Дані табл.2.2 свідчать, що найбільша плинність кадрів спостерігається у 2020 році, так як кількість вибувших співробітників склала 46 осіб, що обумовлено розквітом глобальної пандемії в даному періоді. Представимо в табл.2.3 основні техніко-економічні показники підприємства за 2019-2021 роки.

Таблиця 2.3 – Основні техніко-економічні показники АТ «Київський радіозавод» за 2019-2021 роки

Показники	Рік			Темп приросту,%	
	2019	2020	2021	2020/2019	2021/2020
Обсяг виробленої продукції у натуральному вираженні, тис. шт	2407	1614	1522	-32,95	-5,70
Обсяг виробленої продукції у вартісному вираженні, тис. грн.	51223	35618	34546	-30,46	-3,01
Обсяг реалізованої продукції у натуральному вираженні, тис. шт	2410	1544	1614	-35,93	4,53
Обсяг реалізованої продукції у вартісному вираженні, тис. грн.	51271	36034	35020	-29,72	-2,81
Витрати на виробництво і реалізацію продукції, тис. грн.	23465	37964	37520	61,79	-1,17
Прибуток до оподаткування, тис. грн.	115	452	100	293,04	-77,88
Чистий прибуток, тис. грн.	94	371	75	294,68	-79,78
R вир-ва, %	0,40	0,98	0,23	145,00	-76,53

Джерело: складено автором на основі [35]

Дані табл.2.3 свідчать, що обсяг виробленої продукції на підприємстві у натуральному вираженні зменшився на 32,95% у 2020 році порівняно з попереднім періодом, а у 2021 році - ще на 5,7%. Темпи зменшення обсягів виробленої продукції у вартісному виразі були меншими порівняно з відповідними обсягами у натуральному вираженні, що можна пояснити зростанням собівартості продукції за рахунок підвищення цін на електроносії, паливо-мастильні матеріали, підвищення вартості імпортованих матеріалів за рахунок курсових різниць.

Вищезазначене підтверджують і витрати на виробництво і реалізацію продукції підприємства, які не дивлячись на зменшення обсягів виробленої та реалізованої продукції зросли у 2020 році порівняно з попереднім періодом на 61,79%, а у 2021 році зменшились лише на 1,17%. Однак, прибуток до оподаткування у 2020 році збільшився на 293,04% порівняно з попереднім періодом, а у 2021 році, навпаки, зменшився на 77,88%. Відповідну динаміку мав і показник рентабельності

виробництва. Крім того, можемо зробити висновок, що продукція підприємства затребувана на ринку, адже майже все що виробляється, те і реалізовується.

2.2. Аналіз економічного стану АТ «Київський радіозавод»

Інвестиційна діяльність суб'єктів господарювання нерозривно пов'язана з фінансовим станом підприємства. Управління інвестиційним процесом залежить від співвідношення власних коштів підприємства та його позикових ресурсів. Сукупність ресурсів, які має господарюючий суб'єкт, і які він має намір направити на розвиток інвестиційної діяльності, представляє інвестиційний потенціал підприємства.

Таким чином, системоутворюючим фактором у стратегії управління інвестиційними ресурсами підприємства є ідентифікація фінансових ресурсів, які відображені в пасиві балансу.

Відомості, що наводяться у пасиві балансу, дозволяють визначити, які зміни відбулися у структурі власного та позикового капіталу, скільки залучено в обіг підприємства довгострокових та короткострокових коштів, тобто пасив показує, звідки взялися кошти, спрямовані на формування майна підприємства.

Фінансовий стан підприємства багато в чому залежить від того, які кошти воно має у своєму розпорядженні і куди вони вкладені. На підставі показників бухгалтерського балансу побудуємо аналітичну таблицю та проаналізуємо її показники в табл.2.4.

Таблиця 2.4 – Динаміка складу джерел фінансування активів АТ «Київський радіозавод» за 2019-2021 роки

Показники, тис. грн	Рік			Абсолютне відхилення		Темп приросту, %	
	2019	2020	2021	2020/2019	2021/2020	2020/2019	2021/2020
Зареєстрований (пайовий) капітал	70091	70091	70091	0	0	0,00	0,00
Капітал у дооцінках	1820	1820	1820	0	0	0,00	0,00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-17245	-17318	-17271	-73	47	0,42	-0,27
Усього за розділом I	54666	54593	54640	-73	47	-0,13	0,09

Продовження табл.2.4

Поточна кредиторська заборгованість за: товари, роботи, послуги	811	1601	6706	790	5105	97,41	318,86
розрахунками з бюджетом	975	1139	1254	164	115	16,82	10,10
у тому числі з податку на прибуток	47	0	0	-47	0	-100,00	-
розрахунками зі страхування	161	218	243	57	25	35,40	11,47
розрахунками з оплати праці	978	1313	1125	335	-188	34,25	-14,32
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	489	1074	1655	585	581	119,63	54,10
Поточні забезпечення	408	637	548	274	-134	67,16	-19,65
Інші поточні зобов'язання	3045	7314	19816	4269	12502	140,20	170,93
Усього за розділом III	6867	13341	31347	6474	18006	94,28	134,97
Усього	61533	67934	85987	6401	18053	10,40	26,57

Джерело: складено автором на основі [35]

Власний капітал на підприємстві представлений зареєстрованим капіталом, капіталом у дооцінках, непокритим збитком. З табл.2.4 бачимо, що загальна вартість власного капіталу на підприємстві зменшилась на 73 тис. грн. у 2020 році, проте у 2021 році вже зросла на 47 тис. грн. проти попереднього року, що спричинено зменшенням непокритого збитку.

Наявність непокритого збитку підприємства обумовлено перенесенням його значення з попередніх періодів. Зміни, які відбулись у 2020-2021 році у сумі непокритого збитку пояснюються зміною чистого прибутку, на суму якого зменшується непокритий збиток та сумою виплачених дивідендів, на яку зростає непокритий збиток.

Довгострокові зобов'язання на підприємстві відсутні. Проте довгострокові зобов'язання розширюють можливості підприємства та є менш ризикованими для нього, ніж короткострокові зобов'язання.

Поточні зобов'язання зросли у 2020 році на 6474 тис. грн., а у 2021 році – ще на 18006 тис. грн. У складі кредиторської заборгованості відбулося зниження заборгованості перед персоналом з праці. Усі заборгованості є поточними та своєчасно погашаються.

Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги мала тенденцію до збільшення. Так, у 2020 році вона зростає на 790 тис. грн. або 97,41% порівняно з попереднім періодом, а у 2021 році – ще на 5105 тис. грн. або 318,86%. Саме собою збільшення кредиторської заборгованості не становить загрози, коли заборгованість збільшується пропорційно зростанню виробництва, проте на даному підприємстві кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги зростає, а обсяги виробництва падають.

Таким чином, можна зробити висновок, що підприємство має проблеми з платоспроможністю та нарощує борги перед постачальниками. А порушення договірних зобов'язань та несвоєчасна оплата продукції постачальникам призведуть до втрати ділової репутації товариства і зрештою до неплатоспроможності та неліквідності.

Від того, як вибудовуються відносини з контрагентами, погоджуються умови договорів, що укладаються, відслідковуються терміни їх оплати, тобто від того, який механізм управління кредиторською заборгованістю багато в чому залежить ефективність використання отриманих коштів.

При управлінні заборгованістю має бути розроблена та застосовуватися чітка стратегія у відносинах із кредиторами, щоб вона максимально відповідала цілям забезпечення фінансової стійкості підприємства та збільшення її прибутковості та конкурентоспроможності. При цьому важливо враховувати вартість позикового капіталу, яка повинна дозволяти зберегти рентабельність підприємства на оптимальному рівні, та можливість залучати нових інвесторів.

Розглянемо в табл. 2.5 структуру джерел фінансування активів АТ «Київський радіозавод».

Таблиця 2.5 – Динаміка структури джерел фінансування активів АТ «Київський радіозавод» за 2019-2021 роки

Показники, тис. грн	Рік			Абсолютне відхилення		Темп приросту, %	
	2019	2020	2021	2020/2019	2021/2020	2020/2019	2021/2020
Зареєстрований (пайовий) капітал	113,9	103,1	81,51	-10,73	-21,66	-9,42	-21,00
Капітал у дооцінках	2,96	2,68	2,12	-0,28	-0,56	-9,42	-21,00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-28,03	-25,49	-20,09	2,53	5,41	-9,04	-21,21
Усього за розділом I	88,84	80,36	63,54	-8,48	-16,82	-9,54	-20,93
Поточна кредиторська заборгованість за: товари, роботи, послуги	1,32	2,36	7,80	1,04	5,44	78,81	230,92
розрахунками з бюджетом	1,58	1,68	1,46	0,09	-0,22	5,81	-13,02
у тому числі з податку на прибуток	0,08	0,00	0,00	-0,08	0,00	-100,00	-
розрахунками зі страхування	0,26	0,32	0,28	0,06	-0,04	22,65	-11,93
розрахунками з оплати праці	1,59	1,93	1,31	0,34	-0,62	21,60	-32,31
Поточна кредиторська заборгованість за авансами	0,79	1,58	1,92	0,79	0,34	98,94	21,74
Поточні забезпечення	0,66	1,00	0,64	0,34	-0,37	51,41	-36,52
Інші поточні зобов'язання	4,95	10,77	23,05	5,82	12,28	117,56	114,05
Усього за розділом III	11,16	19,64	36,46	8,48	16,82	75,97	85,64
Усього	100,0	100,0	100,0	0,00	0,00	0	0

Джерело: складено автором на основі [35]

Дані табл. 2.5 свідчать, що в структурі джерел фінансування активів переважають власні джерела. Проте, питома вага власного капіталу у структурі пасивів мала тенденцію до зменшення з 88,84% у 2019 році до 63,54% у 2021 році. Тоді ж, питома вага поточних зобов'язань відповідно зросла з 11,16% до 36,46%. Така структура капіталу свідчить про фінансову незалежність підприємства від кредиторів.

Для потенційного інвестора чи кредиторів краще велика частка власного капіталу у сумі пасивів. Проте, на нашу думку, орієнтація переважно на власні джерела фінансування обмежує ділову активність, тому важливо підтримувати оптимальну структуру капіталу товариства. Основна мета діяльності АТ «Київський радіозавод», як і будь-якого іншого підприємства, є отримання прибутку. А рівень ефективності господарської діяльності будь-якого підприємства визначають фінансові результати, отримані внаслідок цієї діяльності.

Інформація про фінансовий результат відображається у фінансових звітах підприємства та є загальнодоступною інформацією для визначення рівня ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості підприємства і головним джерелом інформації для потенційних партнерів. Представимо в табл.2.6 динаміку фінансових результатів діяльності підприємства за досліджуваний період.

Таблиця 2.6 – Динаміка фінансових результатів АТ «Київський радіозавод» у 2019-2021 роках

Показники, тис. грн	Рік			Абсолютне відхилення		Темп приросту,%	
	2019	2020	2021	2020/2019	2021/2020	2020/2019	2021/2020
Чистий дохід від реалізації продукції	36034	51271	47567	15237	-3704	42,29	-7,22
Собівартість реалізованої продукції	-23465	-37964	-34218	-14499	3746	61,79	-9,87
Валовий прибуток	12569	13307	13349	738	42	5,87	0,32
Інші операційні доходи	15764	16488	22024	724	5536	4,59	33,58
Адміністративні витрати	-16436	-16903	-19639	-467	-2736	2,84	16,19
Витрати на збут	-205	-266	-222	-61	44	29,76	-16,54
Інші операційні витрати	-14804	-14800	-18299	4	-3499	-0,03	23,64
Фінансові результати від операційної діяльності: збиток	-3112	-2174	-2787	938	-613	-30,14	28,20
Інші фінансові доходи	87	134	43	47	-91	54,02	-67,91
Інші доходи	5990	8143	4709	2153	-3434	35,94	-42,17
Інші витрати	-2850	-5651	-1865	-2801	3786	98,28	-67,00
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування: прибуток	115	452	100	337	-352	293,04	-77,88
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-21	-81	-25	-60	56	285,71	-69,14
Чистий фінансовий результат: прибуток	94	371	75	277	-296	294,68	-79,78

Джерело: складено автором на основі [35]

Дані табл.2.6 свідчать, що чистий дохід від реалізації продукції у 2020 році збільшився на 15237 тис. грн., або 42,29%, а у 2021 році, навпаки, зменшився на 3704 тис. грн., або на 7,22%, що вказує на низьку конкурентоспроможність в динамічному середовищі та пов'язано із зменшенням обсягів виробництва через глобальну пандемію Covid-19 та закриття багатьох зарубіжних ринків. Собівартість ж, навпаки, у 2020 році зменшилась на 14499 тис. грн., а у 2021 році, навпаки, зросла на 3746 тис. грн., що пов'язано із значним зростанням у 2021 році вартості електроенергії, паливно-мастильних матеріалів, імпортованих складових тощо. Валовий прибуток мав тенденцію до зростання за досліджуваний період. Так, у 2020 році він зріс на 738 тис. грн., а у 2021 році – ще на 42 тис. грн. За рахунок значної суми інших операційних та адміністративних витрат підприємство отримувало збиток від операційної діяльності за досліджуваний період.

Вважається, що якщо адміністративні витрати підприємства перевищують 5% від доходів від реалізації продукції, це має послужити сигналом для серйозного аналізу причин цієї ситуації. У нашому випадку у 2021 році адміністративні витрати склали 40% від чистого доходу підприємства. Спостерігаємо ситуацію, що при падінні фінансово-економічних показників адміністративні витрати ростуть. Однією із причин, що обумовлюють таку ситуацію – відсутність нормування даних витрат. Частіше за все управлінські витрати фінансуються як послуги сторонніх підприємств, тобто самі витрати формуються у підрядника, а підприємство оплачує послуги за договором. АТ «Київський радіозавод» необхідно переглянути дану статтю витрат для пошуку шляхів їх зниження.

Також, бачимо, що інші доходи збільшились на 2153 тис. грн. у 2020 році порівняно з 2019 роком, а у 2021 році, навпаки, вони зменшились на 3434 тис. грн. На підприємстві дана стаття доходів представлена доходами від продажу необоротних активів. За рахунок інших доходів підприємство отримало чистий прибуток, динаміку останнього представлено на рис.2.5.

Дані рис.2.5 свідчать, що підприємство має нестабільну динаміку чистого прибутку, так як у 2020 році він різко підвищується порівняно з попереднім періодом, а у 2021 році, навпаки, падає.

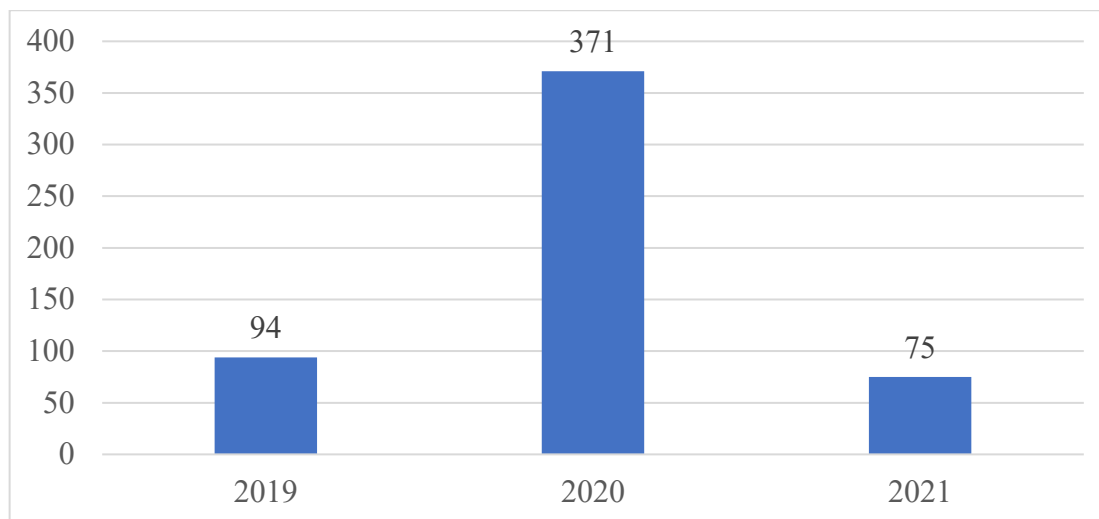


Рисунок 2.5 – Динаміка чистого прибутку АТ «Київський радіозавод» за 2019-2021 роки, тис. грн.

Джерело: складено автором на основі [35]

На основі виділених змін, можемо стверджувати, що основними причинами зменшення прибутку у 2021 році є:

- суттєві курсові різниці, що виникають у зв'язку з придбанням імпортних матеріалів та запчастин для виробництва;
- збільшення витрат для фінансування наявних потреб товариства (адміністративні та витрати на збут);
- залучення додаткового небанківського кредитування (комерційний кредит) для забезпечення достатності обігових коштів;
- пандемія коронавірусної інфекції Covid-19 та вплив її наслідків на іноземні інвестиції, логістичні зв'язки та платоспроможність контрагентів [60];
- втрата частини ринків збуту через воєнні дії на Сході України;
- зростання витрат на електроносії, паливно-мастильні матеріали тощо;
- зростання індексу споживчих цін;
- неефективне використання основних та оборотних активів.

З метою діагностики ліквідності та платоспроможності суб'єкта господарювання застосовують кількісну і якісну оцінки [50].

А баланс вважають абсолютно ліквідним, якщо $A1 \geq П1$, $A2 \geq П2$, $A3 \geq П3$, $A4 \leq П4$. Тому проведемо дослідження ліквідності балансу підприємства (табл.2.7).

Таблиця 2.7 – Аналіз ліквідності балансу АТ «Київський радіозавод» у 2019-2021 роках

Стаття активу, тис. грн	Рік			Стаття пасиву, тис. грн	Рік		
	2019	2020	2021		2019	2020	2021
1. Найбільш ліквідні активи, А1	4733	2505	3616	1. Найбільш термінові зобов'язання, П1	2925	4271	9328
2. Активи, що швидко реалізуються, А2	3642	7357	4839	2. Короткострокові пасиви, П2	0	0	0
3. Активи, що повільно реалізуються, А3	3706	7378	6822	3. Довгострокові пасиви, П3	0	0	0
4. Активи, що важко реалізуються А4	49452	50681	70710	4. Постійні пасиви, П4	54666	54593	54640

Джерело: складено автором на основі [35]

Дані табл.2.7 свідчать, що абсолютно ліквідним баланс був у 2019 році, так як виконуються обов'язкові умови ліквідності, неліквідним був баланс у 2020-2021 роках, так як не виконується перша нерівність. Наступним етапом аналізу ліквідності є дослідження відповідних фінансових коефіцієнтів (див. табл.2.8).

Таблиця 2.8 – Розрахунок показників ліквідності АТ «Київський радіозавод» у 2019-2021 роках

Показники	Роки			Абсолютне відхилення		Темп приросту, %	
	2019	2020	2021	2020/	2021/	2020/	2021/
				2019	2020	2019	2020
1. Коефіцієнт поточної ліквідності (Кпл)	1,76	1,29	0,49	-0,47	-0,81	-26,49	-62,31
2. Коефіцієнт швидкої ліквідності (Кшл)	0,53	0,55	0,15	0,02	-0,40	3,98	-72,00
3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Кал)	0,69	0,19	0,12	-0,50	-0,07	-72,76	-38,56
4. Власні оборотні кошти (ВОК), тис. грн	5214	3912	-16070	-1302	-19982	-24,97	-510,79

Джерело: складено автором на основі [35]

В результаті проведених розрахунків в табл.2.8 можемо зробити наступні висновки:

- коефіцієнт поточної ліквідності має тенденцію до зменшення за досліджуваний період, що свідчить про зниження платоспроможності підприємства. Значення коефіцієнту у 2021 році менше 1 свідчить про труднощі у погашенні

підприємством своїх поточних зобов'язань. Оптимізація поточної ліквідності можлива за рахунок підвищення прибутковості діяльності та збільшення частки прибутку, що залишається у розпорядженні підприємства;

- значення коефіцієнту ліквідності у 2020 році зросло на 3,98% порівняно з попереднім періодом, а у 2021 році, навпаки, зменшилось на 72%. Значення даного коефіцієнту менше 1, тому можемо зробити висновок, що ліквідні активи не покривають короткострокові зобов'язання, а отже, існує ризик втрати платоспроможності, що є негативним сигналом для інвесторів;

- коефіцієнт абсолютної ліквідності відповідає нормативному показнику лише у 2019 році, у якому 6,9% короткострокової заборгованості може бути у випадку необхідності погашена негайно за рахунок найбільш ліквідних активів, а у 2020 році – лише 1,9%, у 2021 році -1,2%. Таким чином, на підприємстві спостерігається недостатність найбільш ліквідних активів для швидкого розрахунку за поточними зобов'язаннями, що характеризують «миттєву» платоспроможність підприємства;

- підприємство забезпечене власними оборотними коштами лише у 2019-2020 роках, при цьому у 2020 році їхня сума зменшилась на 1302 тис. грн. У 2021 році підприємство не має можливості розрахуватися за короткостроковими зобов'язаннями, реалізувавши всі свої оборотні активи.

При подальшому аналізі показника власних оборотних коштів (ВОК) його порівнюють із величиною запасів підприємства. У нормальних умовах показник ВОК має бути не просто позитивним, а й не меншим за величину запасів. Пояснюється це тим, що запаси – це, як правило, найменш ліквідна частина оборотних коштів, тому запаси мають фінансуватись за рахунок власних (і/або) довгостроково залучених коштів.

Наступним етапом є оцінка ділової активності, яка насамперед, полягає у дослідженні рівнів та динаміки показників оборотності, тому що ділова активність проявляється, перш за все, у швидкості обороту коштів. А від швидкості обороту залежить обсяг продажів за період. Тоді як з розмірами обороту, а, отже, і з оборотністю, пов'язана відносна величина умовно-постійних витрат: чим вища оборотність, тим менше припадає таких витрат за кожен оборот. Прискорення

оборотності активів на тій чи іншій стадії їх перетворення тягне за собою прискорення обороту і на інших стадіях.

З метою оцінки інвестиційної привабливості підприємства доцільно проаналізувати основні показники ділової активності (табл. 2.9) [25].

Таблиця 2.9 – Розрахунок показників ділової активності АТ «Київський радіозавод» у 2019-2021 роках

Показники	Рік			Абсолютне відхилення		Темп приросту,%	
	2019	2020	2021	2020/ 2019	2021/ 2020	2020/ 2019	2021/ 2020
Коефіцієнт оборотності активів	0,59	0,75	0,55	0,17	-0,20	28,88	-26,70
Період оборотності активів, днів	614,75	477,00	650,77	-137,75	173,77	-22,41	36,43
Коефіцієнт оборотності основних фондів	1,30	1,81	1,80	0,52	-0,02	39,78	-1,06
Період оборотності основних фондів, днів	277,30	198,38	200,51	-78,92	2,13	-28,46	1,08
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	2,98	2,97	3,11	-0,01	0,14	-0,37	4,78
Період оборотності оборотних активів, днів	120,70	121,14	115,62	0,45	-5,52	0,37	-4,56
Коефіцієнт оборотності запасів	18,57	9,43	11,22	-9,14	1,79	-49,21	18,92
Період оборотності запасів, днів	19,38	38,16	32,09	18,78	-6,07	96,90	-15,91
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	9,89	6,97	9,83	-2,93	2,86	-29,56	41,05
Період оборотності дебіторської заборгованості, днів	36,39	51,66	36,62	15,27	-15,03	41,97	-29,10
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,66	0,94	0,87	0,28	-0,07	42,48	-7,30
Період оборотності власного капіталу, днів	546,14	383,33	413,53	-162,82	30,20	-29,81	7,88
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	10,55	9,59	4,33	-0,96	-5,26	-9,12	-54,85
Період оборотності кредиторської заборгованості, днів	34,11	37,53	83,12	3,42	45,59	10,03	121,48

Джерело: складено автором на основі [35]

З даних табл. 2.9 можна зробити наступні висновки:

- коефіцієнт оборотності активів у 2020 році збільшився на 28,88%, проте вже у 2021 році зменшився на 26,7%. Його значення показує, що підприємство у 2021 році

порівняно з 2020 роком менш ефективно використовує свої обмежені ресурси. Для підвищення цього показника можна продати частину активів, що не використовуються. Період оборотності активів у 2021 році збільшився на 36,43%, що є негативним моментом в діяльності підприємства та свідчить про зниження ефективності управління активами;

- коефіцієнт оборотності основних фондів (фондовіддача) у 2020 році збільшився порівняно з попереднім періодом, проте вже у 2021 році зменшився на 1,06%. Зменшення відбулось переважно за рахунок зменшення суми чистого доходу від реалізації підприємства;

- коефіцієнт оборотності оборотних активів мав тенденцію до зростання, його значення у 2021 році порівняно з 2020 роком зросло на 4,78%. У 2020 році на кожен гривню оборотних активів продано товарів і послуг на суму 2,97 гривні, то в 2021 р. – вже на 3,11 гривні. Головним фактором зростання показника є зниження суми дебіторської заборгованості за товари і послуги;

- значення коефіцієнта оборотності запасів (в оборотах) мало тенденцію до зменшення у порівнянні 2019 та 2021 року. У 2021 р. порівняно з 2020 р. збільшився на 1,79 (або 18,92%) і склав 11,22 демонструючи, що 11,22 рази у середньому продаються запаси підприємства за рік. Що є порівняно малим показником для промислового підприємства, адже чим вище оборотність запасів підприємства, тим більш ефективним є виробництво і тим менша потреба в оборотному капіталі для його організації;

- у 2021 р. порівняно з 2020 р. оборотність запасів (дні) знизилася на 6,07 днів (або у відсотковому співвідношенні на 15,9%). Оборотність запасів у днях показує, що у 2021 році в середньому за 6,07 днів сировина (запаси) підприємства проходять повний обіг. Можна зробити висновок, що оборотність у днях невисока та повний оборот запаси здійснюють за невеликий проміжок часу, сировина на підприємстві використовується з високою результативністю та віддачею;

- коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості у 2021 році порівняно з попереднім періодом збільшився на 41%, що є позитивним моментом в діяльності підприємства, який свідчить про зменшення дебіторської заборгованості, так як

дебітори «відволікають» фінансові ресурси підприємства, тому чим швидше вони розраховуються, тим більш забезпеченіше фінансовими ресурсами буде підприємство;

- коефіцієнт оборотності власного капіталу у 2021 році порівняно з 2020 роком зменшився на 7,3%, що свідчить про зниження ефективності управління власним капіталом. Зменшення відбулося за рахунок зменшення обсягів реалізованої продукції та збільшення суми непокритих збитків на кінець року;

- коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості мав тенденцію до зменшення, що свідчить про збільшення покупок у комерційний кредит.

У 2021 році коефіцієнт дебіторської заборгованості перевищував значення коефіцієнту кредиторської заборгованості, що є позитивним явищем, яке свідчить про те, що підприємство не перекриває дебіторську заборгованість кредиторською.

Погашення дебіторської заборгованості, її інкасація та надходження коштів від замовників за відвантаженою ним продукцією дозволяє підприємству у свою чергу розраховуватися зі своїми постачальниками та підрядниками.

Тому, напрямами підвищення ділової активності, а в наслідок і рівня інвестиційної привабливості АТ «Київський радіозавод» є:

1) підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок прискорення оборотності ресурсів і скорочення періоду їх обороту;

2) збільшення числа обертів шляхом скорочення періоду виробництва або скорочення періоду обігу;

3) проведення маркетингових досліджень, розробку маркетингової стратегії, пошук нових ринків, заключення довгострокових контрактів тощо;

4) підвищення продуктивності праці за рахунок преміювання працівників та кращого мотивування їх, а також за рахунок створення гідних умов роботи;

5) підвищення фондівіддачі.

Таким чином, в результаті проведеного фінансового аналізу господарської діяльності АТ «Київський радіозавод» встановлено, що основними проблемами діяльності є наступні: недосконалість управління дебіторською заборгованістю, недостатній рівень ліквідності підприємства, який свідчить про нестачу коштів для

фінансування своїх зобов'язань; збільшення витрат для фінансування наявних потреб товариства (адміністративні та витрати на збут); відсутність власного оборотного капіталу, зростання непокритого збитку; зниження оборотності кредиторської заборгованості; зниження обсягів реалізації та чистого прибутку підприємства; зниження платоспроможності підприємства.

Пропонуємо на прикладі досліджуваного підприємства застосувати наступні рекомендації, щодо покращення ліквідності, що матимуть позитивні наслідки: підвищення оборотності та прибутковості, зменшення дебіторської заборгованості в структурі оборотних активів, скорочення кредиторської заборгованості. З метою зростання чистого прибутку та покращення загального фінансового стану підприємства необхідно:

- впроваджувати нові продукти, цифрові технології, інтенсифікувати збутову діяльність, збільшити частку ринку;

- підвищити продуктивність праці, удосконалити управління персоналом, збільшити чисельності робітників в зв'язку з розширенням діяльності;

- підвищити ефективність ланцюгів поставок, впровадити систему Six Sigma (методологія управління проектами, орієнтована на виключення браку), покращити та підвищити ефективність процесів закупівлі та виробничих процесів.

Таким чином, враховуючи вищезазначені рекомендації, підприємство зможе значно підвищити рівень ліквідності та платоспроможності, покращити свій фінансовий стан та прискорити ділову активність.

2.3. Оцінювання ефективності управління інвестиційними ресурсами як основи сталого розвитку в АТ «Київський радіозавод»

Основною метою процесу управління формуванням інвестиційних ресурсів є задоволення потреб у придбанні необхідних активів, оптимізація вартості структури інвестиційних ресурсів, що формуються з позиції ефективності інвестиційної діяльності.

Інвестиційні ресурси є економічною складовою сталого розвитку підприємства. Саме тому, від їх ефективного управління, залежить досягнення цілей сталого розвитку підприємства.

Основними цілями сталого розвитку АТ «Київський радіозавод» були наступні: підвищення прибутковості підприємства, зростання вартості підприємства, підвищення фінансової незалежності підприємства, зростання обсягів реалізації та чистого прибутку, досягнення позитивного грошового потоку від інвестиційної діяльності, розширення напрямків інвестиційної діяльності.

Отже, базою для розробки рекомендацій з питань удосконалення системи управління інвестиційними ресурсами підприємства є проведення ґрунтовного аналізу на основі показників, що всебічно характеризують обраний об'єкт дослідження.

В процесі управління інвестиційними ресурсами підприємства важливим є саме поглиблений аналіз фінансового стану підприємства та, на його основі, подальше раціональне планування джерел залучення та напрямів використання інвестиційних ресурсів [53].

Тому, проведемо комплекс оцінку (кількісну та якісну) фінансового стану підприємства.

Мета аналізу фінансового стану у системі управління інвестиційними ресурсами передбачає виявлення потенціалу сформованих інвестиційних ресурсів та його відповідності обсягу запланованих інвестицій. Для досягнення цієї мети одним з аналітичних завдань є аналіз складу, структури, динаміки майна підприємства та загального обсягу інвестиційних ресурсів, тобто визначення темпу приросту активів, частки власних та позикових інвестиційних ресурсів у загальній сумі капіталу підприємства. Проведемо аналіз фінансової звітності АТ «Київський радіозавод» з позиції управління інвестиційними ресурсами в табл.2.10.

Таблиця 2.10 – Вихідні дані для аналізу фінансової стійкості АТ «Київський радіозавод» у 2019-2021 роках

Стаття, тис.грн.	Рік		
	2019	2020	2021
Баланс (Звіт про фінансовий стан)			
Необоротні активи	49452	50681	70710
Власний капітал	54666	54593	54640
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	0	0	0
Поточні зобов'язання та забезпечення	6867	13341	31347
Баланс	61533	67934	85987
Звіт про фінансові результати			
Дохід від участі в капіталі	0	0	0
Інші фінансові доходи	87	134	43
Інші доходи	5990	8143	4709
Фінансові витрати	0	0	0
Витрати від участі в капіталі	0	0	0
Інші витрати	-2850	-5651	-1865
Прибуток до оподаткування	115	452	100
Чистий прибуток	94	371	75
Амортизація	3307	3319	3973
Звіт про рух грошових коштів			
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	-5882	-5611	-6201
Чистий рух коштів за звітний період	-2228	2358	1821

Джерело: складено автором на основі [35]

На основі вищенаведених даних розрахуємо показники ефективності використання інвестиційних ресурсів підприємства. Перш за все, проведемо оцінку рівня фінансової стійкості на основі коефіцієнтного аналізу шляхом розрахунку коефіцієнтів та порівняння їх з нормативними значеннями.

Для поліпшення економічних показників діяльності підприємства необхідно покращувати рівень використання нематеріальних активів, здійснювати розвиток та навчання персоналу; підвищувати якість менеджменту; підвищити якість та контроль за взаємодією співробітників з покупцями та постачальниками; розширювати присутність товариства у мережі Інтернет та, зокрема, у соціальних мережах – задля створення бренду.

Всі ці заходи мають вплив на фінансову стійкість підприємства. У табл. 2.11 наведено динаміку абсолютних показників фінансової стійкості підприємства.

Таблиця 2.11 – Аналіз абсолютних показників фінансової стійкості АТ «Київський радіозавод» у 2019-2021 роках

Показники, тис. грн	Рік			Абсолютне відхилення		Темп приросту, %	
	2019	2020	2021	2020/	2021/	2020/	2021/
				2019	2020	2019	2020
1. Постійні пасиви (ПП)	54666	54593	54640	-73	47	-0,13	0,09
2. Активи, що важно реалізуються (A_{BP})	49452	50681	70710	1229	20029	2,49	39,52
3. Власні обігові кошти (ВОК)	5214	3912	-16070	-1302	-19982	-24,97	-510,79
4. Довгострокові зобов'язання (ДЗ)	0	0	0	-	-	-	-
5. Наявність постійних та довгострокових пасивів для фінансування запасів	5214	3912	-16070	-1302	-19982	-24,97	-510,79
6. Короткострокові кредити банків (КК)	0	0	0	-	-	-	-
7. Загальна сума основних джерел фінансування запасів	5214	3912	-16070	-1302	-19982	-24,97	-510,79
8 Запаси (З)	1940	5435	4240	3495	-1195	180,15	-21,99
9. Надлишок (нестача) власних обігових коштів	3274	-1523	-20310	-4797	-1523	-146,52	1233,55

Джерело: складено автором на основі [35]

Провівши дослідження можна зробити висновок, що у АТ «Київський радіозавод» незадовільний фінансовий стан, що свідчить про низьку платоспроможність, проте на підприємстві наявна можливість відтворити рівновагу платіжних засобів і платіжних зобов'язань за допомогою поповнення джерел власних оборотних коштів, зменшення дебіторської заборгованості, зростання оборотності запасів.

Реалізація зазначених заходів можлива за рахунок залучення оптимальної кількості інвестиційних ресурсів на підприємство.

Визначення типу фінансової стійкості підприємства має бути доповнене аналізом відносних показників фінансової стійкості (табл. 2.12).

Таблиця 2.12 – Аналіз коефіцієнтів фінансової стійкості АТ «Київський радіозавод» у 2019-2021 роках

Показники	2019	2020	2021	Абсолютне відхилення		Темп приросту,%	
				2020/2019	2021/2020	2020/2019	2021/2020
1. Коефіцієнт автономії (Кавт)	0,89	0,80	0,64	-0,08	-0,17	-9,54	-20,93
2. Коефіцієнт фінансової залежності (Кфз)	1,13	1,24	1,57	0,12	0,33	10,55	26,47
3. Коефіцієнт фінансового ризику (Кфр)	0,12	0,24	0,57	0,12	0,33	94,54	134,77
4. Коефіцієнт маневреності власного капіталу (Кман. вк)	0,095	0,072	-0,29	-0,02	-0,37	-24,87	-510,43

Джерело: складено автором на основі [35]

В результаті проведених розрахунків в табл.2.12 можемо зробити наступні висновки:

- коефіцієнт фінансової автономії відповідає нормативному значенню та показує, що власні кошти підприємства (власний капітал) у загальній сумі коштів, авансованих у його діяльність становлять у 2019 році 89%, а у 2020 році їх частка зменшилась до 80%, а у 2021 році – лише 64%. Таким чином, підприємство формує свої фінансові ресурси переважно за рахунок власних коштів, тобто є фінансово незалежним, проте протягом трьох останніх років незалежність підприємства зменшується за рахунок зростання кредиторської заборгованості, що негативно відображається на діяльності підприємства;

- коефіцієнт фінансової залежності є оберненим до попереднього коефіцієнта. Зростання цього показника в динаміці означає збільшення частки позикових коштів у фінансуванні підприємства, тобто зменшення фінансової незалежності;

- коефіцієнт фінансового ризику показує, що на підприємстві у 2019 році 0,126 грн залучених коштів припадає на одиницю власних, а у 2020 році – 0,244 грн. Таким чином, можна зробити висновок, що підприємство фінансує свою діяльність переважно власними коштами, проте з роками фінансовий ризик підвищується. Цей коефіцієнт є важливий для інвесторів, які розглядають це товариство для вкладення коштів. Їх приваблюють підприємства із значним переважанням власного капіталу. Однак частка позикових коштів не повинна бути надто низькою, оскільки це

зменшить частку їхнього власного прибутку, який вони отримають у вигляді відсотків;

- коефіцієнт маневреності власного капіталу показує, що у 2019 році 0,095 грн. власного капіталу знаходиться в обігу, а у 2020 році – 0,072 грн., тобто в тій формі, яка дає можливість вільно маневрувати цими коштами. Позитивним буде незначне зростання цього коефіцієнту в динаміці. В нашому випадку, коефіцієнт зменшується, що є негативним моментом в діяльності підприємства. Крім того, можна зробити висновок, що підприємство не залежить від залучених джерел інвестування.

Розглянемо показники структури капіталу та фінансової стійкості АТ «Київський радіозавод» як основних показників ефективності управління інвестиційними ресурсами у 2019-2021 роках в табл.2.13.

Таблиця 2.13 – Аналіз показників структури капіталу та фінансової стійкості АТ «Київський радіозавод» у 2019-2021 роках

Показники	Рік			Абсолютне відхилення		Темп приросту,%	
	2019	2020	2021	2020/ 2019	2021/ 2020	2020/ 2019	2021/ 2020
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,11	0,20	0,36	0,09	0,16	81,82	80,00
Коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих джерел	1	1	1	0	0	0	0
Показники рентабельності капіталу							
Рентабельність сукупного капіталу	0,15	0,55	0,09	0,39	-0,46	257,49	-84,03
Рентабельність власного капіталу	0,17	0,68	0,14	0,51	-0,54	295,21	-79,81
Показники реальних та фінансових інвестицій							
Чистий рух грошових коштів (ЧРК) від операційної діяльності	3821	8106	7236	4285,00	-870,00	112,14	-10,73
ЧРК за звітний період від усіх видів діяльності	-2228	2358	1827	4586,00	-531,00	-205,83	-22,52
ЧРК від інвестиційної діяльності	-5882	-5611	-6201	271,00	-590,00	-4,61	10,52
Показники чистого потоку грошових коштів							
Відношення чистого грошового потоку (ЧГП) до інвестиційного капіталу	-0,04	0,03	0,02	0,07	-0,01	175,00	-33,33
Відношення ЧГП до акціонерного капіталу	-0,03	0,03	0,03	0,06	0,00	200,00	0,00

Продовження табл. 2.13

Відношення ЧПП до прибутку від усіх видів діяльності	-0,04	0,03	0,02	0,07	-0,01	175,00	-33,33
Відношення ЧПП до чистого прибутку	-23,70	6,36	24,36	30,06	18,00	127,00	283,02
Відношення ЧПП до прибутку від інвестиційної діяльності	0,38	-0,42	-0,29	-0,80	0,13	211,00	-30,95
Показники використання інвестиційних ресурсів							
Рівень фінансових доходів на 1 грн. витрат	0,002	0,002	0,001	0,0003	-0,0012	17,62	-67,31
Рівень інших доходів на 1 грн. витрат	0,104	0,108	0,063	0,0040	-0,0442	3,81	-41,08

Джерело: складено автором на основі [35]

Дані табл. 2.13 показують, що у 2021 році на підприємстві значно зменшились показники фінансової стійкості та показники використання інвестиційних ресурсів.

Підприємство використовує інвестиційні ресурси лише на фінансування необоротних активів та відповідно отримує кошти від їх реалізації. При цьому, рівень фінансових доходів на 1 грн. витрат у 2021 році зменшився на 67,31% і його значення знаходиться на досить низькому рівні. Рівень інших доходів на 1 грн. витрат також зменшився за останній рік на 41,08%. Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності за досліджуваний період мав від'ємне значення та тенденцію до зменшення.

Таким чином, можна зробити висновок, що управління інвестиційними ресурсами, як основної складової сталого розвитку підприємства, здійснюється неефективно, про що свідчить невідповідність підприємства критеріям ефективності, а саме:

- відсутність власних оборотних коштів;
- низька рентабельність капіталу підприємства та зменшення її в динаміці;
- від'ємний грошовий потік від інвестиційної діяльності;
- низький рівень доходів на 1 грн. витрат інвестиційних ресурсів на підприємстві та тенденція до зниження.

На підприємстві має місце інвестиційна нерухомість, яка використовується ним для отримання доходу від здачі в оренду.

Інвестиційна нерухомість, зазвичай, самостійно генерує грошові потоки, які пов'язані з іншими активами товариства. У цьому сенсі інвестиційна нерухомість

відрізняється від об'єктів основних засобів, оскільки грошовий потік від активів, що використовуються в процесі виробництва або постачання товарів чи послуг, як правило, взаємопов'язаний з великою кількістю інших виробничих активів (що отримуються власником або використовуються в адміністративних цілях).

Представимо на рис.2.6 динаміку інвестиційної нерухомості підприємства за 2019-2021 роки.

Дані рис.2.6 свідчать, що вартість інвестиційної нерухомості в складі необоротних активів підприємства мала тенденцію до зростання. Так, у 2020 році її вартість зросла на 1083 тис. грн. порівняно з попереднім періодом, а у 2021 році – ще на 7211 тис. грн.

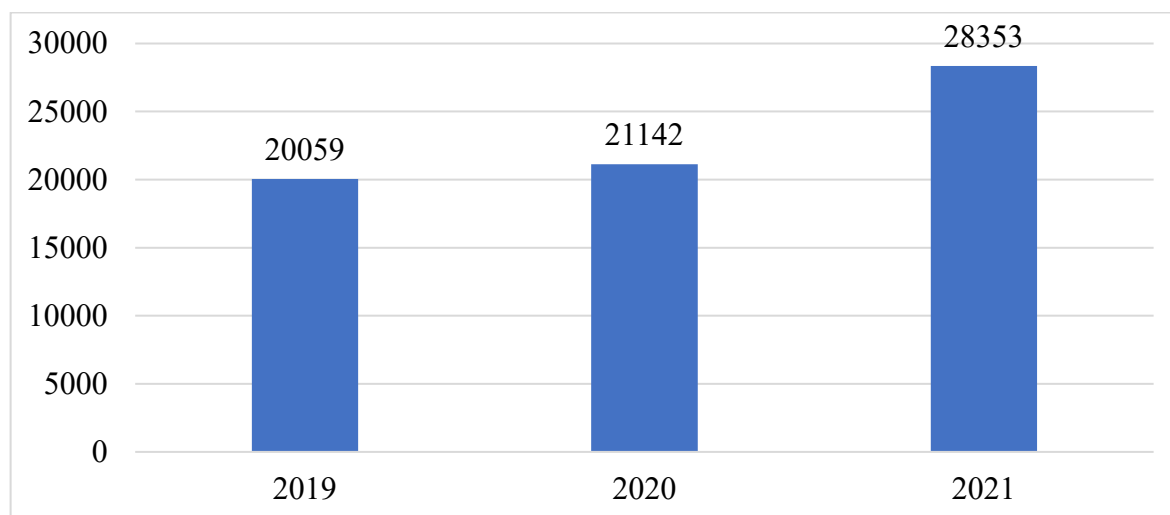


Рисунок 2.6 – Динаміка інвестиційної нерухомості підприємства АТ «Київський радіозавод» у 2019-2021 роках, тис. грн

Джерело: складено автором на основі [35]

Отже, бачимо, що на досліджуваному підприємстві в структурі необоротних активів інвестиційна нерухомість займає значну питому вагу, у 2019 році – 40,6%, у 2020 році – 41,7%, а у 2021 році – 40,1%. Крім того, на підприємстві у 2021 році мали місце довгострокові фінансові інвестиції у капітал інших підприємств у розмірі 15000 тис. грн. Це вкладення терміном понад 5 років. Вищезазначене свідчить, що управління інвестиційними ресурсами орієнтоване на підвищення ролі капітальних вкладень у підприємство. Визначення ефективності управління даним напрямком ґрунтується на аналізі показників використання інвестиційної нерухомості.

Представимо на рис.2.7-2.8 динаміку показників ефективності використання нерухомості, як складової всіх наявних інвестиційних ресурсів підприємства.

Дані рис.2.7 свідчать, що у 2021 році зменшилась ефективність використання інвестиційної нерухомості, що пов'язано із зменшенням доходу від реалізації та чистого прибутку, про це свідчать розраховані показники фондівдачі та фондомісткості. Представимо на рис.2.8 динаміку показника рентабельності інвестиційної нерухомості в АТ «Київський радіозавод».

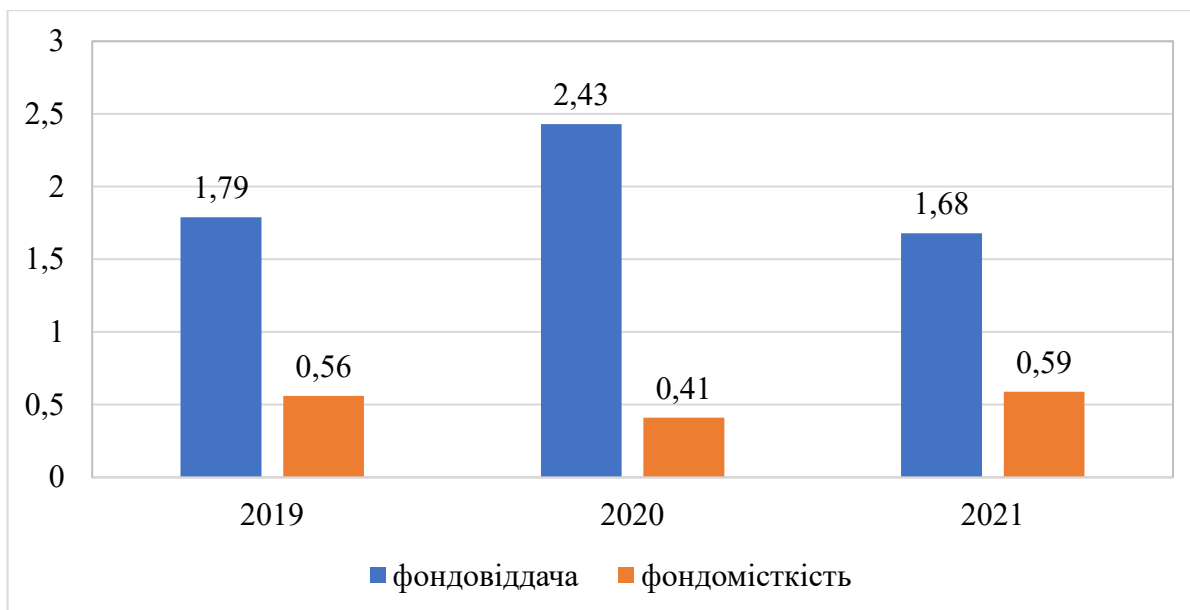


Рисунок 2.7 – Динаміка показників ефективності використання інвестиційної нерухомості АТ «Київський радіозавод» у 2019-2021 роках

Джерело: складено автором на основі [35]

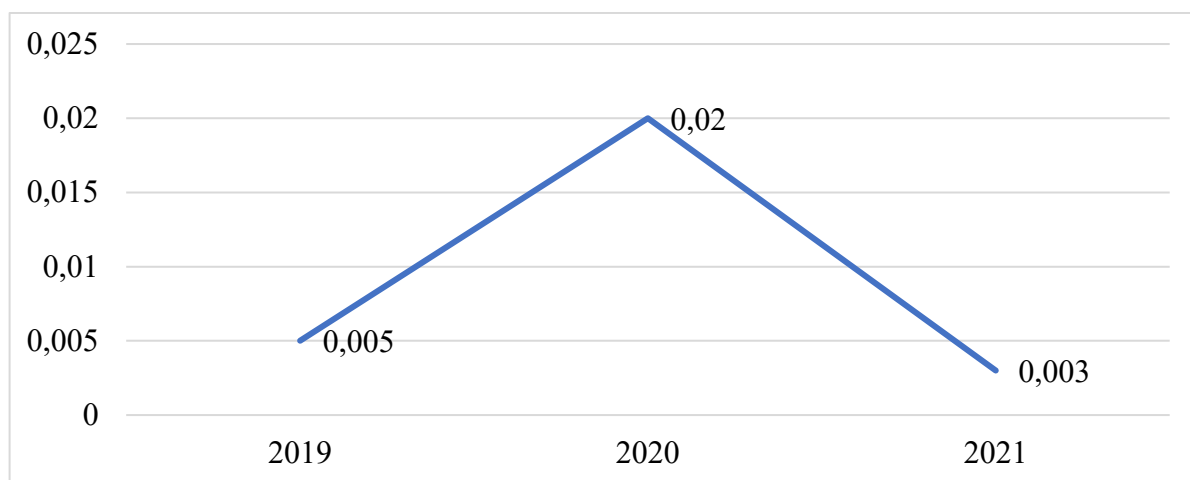


Рис.2.8. – Динаміка рентабельності інвестиційної нерухомості АТ «Київський радіозавод» у 2019-2021 роках

Джерело: складено автором на основі [35]

Дані рис.2.8 підтверджують висновки зроблені вище щодо зниження ефективності використання інвестиційної нерухомості. Розглянемо в табл. 2.14 показники ефективності використання інвестиційних ресурсів за видами інвестицій. Даний аналіз є ще одним компонентом, необхідним для повного та ґрунтовного дослідження стану управління інвестиційними ресурсами на підприємстві.

Таблиця 2.14 – Показники загальної ефективності використання інвестиційних ресурсів у 2019-2021 роках

Показники	Рік			Абсолютна зміна	
	2019	2020	2021	2020/ 2019	2021/ 2020
Фондовіддача	1,30	1,81	1,80	0,51	-0,01
Фондоємність	0,77	0,55	0,56	-0,22	0,01
Рентабельність основних фондів, %	0,34	1,31	0,28	0,97	-1,03
Рентабельність запасів, %	4,85	6,83	1,77	1,98	-5,06
Період оборотності запасів, днів	19,38	38,16	32,09	18,78	-6,07

Джерело: складено автором на основі [35]

Отже, система управління інвестиційними ресурсами підприємства, за якої відбувається зменшення обсягів виробництва, зменшення доходів, зменшення рівня конкурентоспроможності – є неефективною в АТ «Київський радіозавод». Інвестиційні ресурси на підприємстві представлені лише реальними інвестиціями. Основним напрямом розміщення коштів з інвестиційної діяльності виступають придбання, створення, модернізація, реконструкція та підготовка до використання необоротних активів. Найменш затребуваним напрямом інвестиційної діяльності є придбання акцій інших товариств. Капітальні вкладення спрямовані на створення нових, оновлення та розвиток існуючих основних фондів.

В результаті аналізу встановлено, що цілі сталого розвитку, які забезпечуються в тому числі ефективним управлінням інвестиційними ресурсами не досягнуто. Про це свідчить зменшення обсягів реалізації та чистого прибутку, наявність негативного грошового потоку від інвестиційної діяльності, відсутність розширення напрямків інвестиційної діяльності і, як наслідок, зменшення ринкової вартості самого підприємства.

Отже, комплексний аналіз фінансового стану та ефективності управління інвестиційними ресурсами підприємства показує необхідність перегляду стратегії

управління інвестиційними ресурсами підприємства з метою забезпечення його сталого розвитку.

2.4. Аналіз впливу факторів на управління інвестиційними ресурсами АТ «Київський радіозавод»

Підвищення ефективності інвестиційної діяльності є необхідною умовою сталого розвитку підприємства. При цьому формування раціонального механізму управління інвестиційними ресурсами має здійснюватися з урахуванням тих змін, що спостерігаються у зовнішньому середовищі, що дозволить максимально ефективно використати наявні матеріальні, трудові, фінансові ресурси суб'єктів господарювання.

Зовнішнє середовище підприємства відрізняється високим рівнем різноманітності, проте найбільшу роль у ньому відіграють фактори прямого впливу, вплив яких на інвестиційну діяльність досить високий.

Варто звернути особливу увагу на вплив різних економічних чинників, які залежить від самих інвесторів. Також, необхідно враховувати неекономічні чинники. Наприклад, такі як: соціальні, політичні, природні та інші. Точність оцінки таких факторів важкодосяжна, що зрештою викликає невизначеність майбутніх результатів.

Оцінку впливу факторів на управління інвестиційними ресурсами АТ «Київський радіозавод» зробимо за допомогою семифакторної моделі рентабельності активів, яка відображає поточний фінансовий стан фірми і дозволяє виявити вплив кожного фактору на зміну показника загальної рентабельності активів [57].

Факторами прийнято вважати різні показники, що мають найбільший вплив на фінансовий стан підприємства. Оцінка здійснюється за формулою 2.1:

$$R=a*b*c*d*e*f*g, \quad (2.1)$$

де a – рентабельність продажу (відношення чистого прибутку до доходу від реалізації);

b – оборотність оборотних активів (відношення чистого доходу від реалізації до оборотних активів);

c – поточна ліквідність (відношення оборотних активів до поточних зобов'язань);

d – відношення поточних зобов'язань до дебіторської заборгованості;

e – відношення дебіторської заборгованості до кредиторської заборгованості;

f – відношення кредиторської заборгованості до позикового капіталу;

g – відношення позикового капіталу до активів підприємства.

Представимо вихідні дані по АТ «Київський радіозавод» за 2019-2021 роки для проведення дослідження (див. табл. 2.15).

Таблиця 2.15 – Вихідні дані для семифакторної моделі оцінки

Показники, тис. грн	Рік			Абсолютна зміна	
	2019	2020	2021	2020/2019	2021/2020
Чистий прибуток	94	371	75	277	-296
Доходи від реалізації	36034	51271	47567	15237	-3704
Оборотні активи	12081	17253	15277	5172	-1976
Поточні зобов'язання	6867	13341	31347	6474	18006
Дебіторська заборгованість	3642	7370	4839	3728	-2531
Кредиторська заборгованість	3414	5345	10983	1931	5638
Позиковий капітал	6867	13341	31347	6474	18006
Активи	61533	67934	85987	6401	18053

Джерело: складено автором на основі [35]

Дані табл. 2.15 показують, що у 2020 році всі вихідні дані для семифакторної моделі оцінки зросли, а у 2021 році, навпаки, значно зменшились. На основі даних, представлених в табл. 2.15 зробимо обчислення факторів рентабельності активів та відобразимо їх у таблиці 2.16.

Таблиця 2.16 – Фактори, які складають рентабельність активів АТ «Київський радіозавод» за 2019-2021 рік

Показники	Рік			Абсолютна зміна	
	2019	2020	2021	2020/2019	2021/2020
a	0,003	0,007	0,002	0,004	-0,005
b	2,98	2,97	3,11	-0,01	0,14
c	1,76	1,29	0,49	-0,47	-0,8
d	1,88	1,81	6,48	-0,07	4,67
e	1,07	1,37	0,44	0,3	-0,93
f	0,49	0,40	0,35	-0,09	-0,05
g	0,11	0,19	0,36	0,08	0,17

Джерело: складено автором на основі [35]

З таблиці 2.16 видно, що стабільна тенденція до зростання, простежується у факторів b, d, g , а інші фактори – мають тенденцію до зменшення. На основі розрахованих коефіцієнтів розрахуємо рентабельність активів за формулою 2.1. та представимо її на рис.2.9.

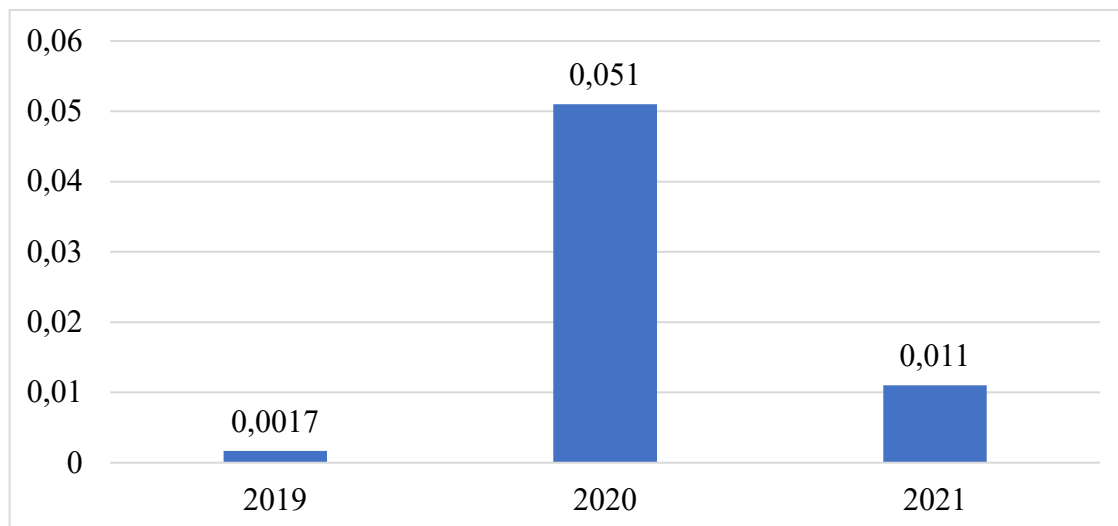


Рисунок 2.9 – Динаміка інтегрального показника семифакторної моделі рентабельності активів АТ «Київський радіозавод» за 2019-2021 роки

Джерело: складено автором на основі [35]

Дані рис.2.9 показують, що результуючий показник рентабельності активів мав негативну динаміку за останній рік, що свідчить про неперспективність вкладення в розвиток товариства для інвесторів і дає привід для сумнівів у власників підприємства з приводу виправданості їхніх вкладень у капітал підприємства. Крім того, інтегральний показник менше 1, що свідчить про низьку інвестиційну привабливість підприємства.

Зробимо факторний аналіз моделі методом ланцюгових підстановок з використанням методу абсолютних різниць за формулами 2.2-2.8:

$$Ra=(a_1-a_0)*b_0*c_0*d_0*e_0*f_0*g_0 \quad (2.2)$$

$$Rb=a_1*(b_1-b_0)*c_0*d_0*e_0*f_0*g_0 \quad (2.3)$$

$$Rc=a_1*b_1*(c_1-c_0)*d_0*e_0*f_0*g_0 \quad (2.4)$$

$$Rd=a_1*b_1*c_1*(d_1-d_0)*e_0*f_0*g_0 \quad (2.5)$$

$$Re=a_1*b_1*c_1*d_1*(e_1-e_0)*f_0*g_0 \quad (2.6)$$

$$Rf=a_1*b_1*c_1*d_1*e_1*(f_1-f_0)*g_0 \quad (2.7)$$

$$Rg=a_1*b_1*c_1*d_1*e_1*f_1*(g_1-g_0) \quad (2.8)$$

Результати розрахунку по АТ «Київський радіозавод» представимо в табл. 2.17.

Таблиця 2.17 – Факторний аналіз рентабельності активів АТ «Київський радіозавод» за 2019-2021 роки

№	Вплив фактору	Абсолютна зміна	
		2020/2019	2021/2020
1	ΔR_a	0,003	-0,003
2	ΔR_b	-1,7	4,93
3	ΔR_c	-0,002	-0,002
4	ΔR_d	-0,0002	0,0007
5	ΔR_e	0,0011	-0,002
6	ΔR_f	-0,0011	-0,0002
7	ΔR_g	0,0021	-0,001

Джерело: складено автором на основі [35]

З табл. 2.17 можна зробити висновок, що найбільший вплив на зміну параметра надала рентабельність продажів у бік зменшення у 2021 році, та оборотність оборотних активів у бік збільшення. Допоміжні обчислення темпів приросту факторів та індексів відносного виміру по кожному з напрямків представлені в табл. 2.18.

Таблиця 2.18 – Темпи приросту факторів за 2019-2021 роки

№	Вплив фактору	Значення 2020/2019	Значення 2021/2020
1	a	2,33	0,29
2	b	1,00	1,05
3	c	0,73	0,38
4	d	0,96	3,58
5	e	1,28	0,32
6	f	0,82	0,88
7	g	1,73	1,89

Джерело: складено автором на основі [35]

Інтегральний індекс знайдемо за формулою 2.9:

$$I_{\text{інтег.}} = \prod_{i=1}^T I_i, \quad (2.9)$$

де I_i – індекс зміни факторів.

Отримавши інтегральний індекс, роблять висновок відповідно до наступних умов:

- 1) Якщо $I_{\text{інт.}}$ більше 1 – інвестиційна привабливість зростає;
- 2) Якщо $I_{\text{інт.}} = 1$ – інвестиційна привабливість не змінилася;
- 3) Якщо $I_{\text{інт.}}$ менше 1 – інвестиційна привабливість знижується.

Отже, у ході обчислень за формулою 2.9 було отримано сукупний інвестиційний індекс привабливості дорівнює у 2020 році 2,96, а у 2021 році – 0,22,

тобто інвестиційна привабливість досліджуваного підприємства у 2021 році значно знизилась. А інтегральний показник у 2020 році свідчить про зростання інвестиційної привабливості порівняно з 2019, а у 2021 році навпаки про її зменшення.

Простежується також зменшення частки оборотних активів до суми короткострокових зобов'язань. Сума оборотних активів зменшилась за рахунок зменшення коштів, що має негативний вплив на платоспроможність товариства. Відношення дебіторської заборгованості до кредиторської у 2021 році менше одиниці, що говорить про те, що на підприємстві, як правило, сума кредиторської заборгованості перевищує суму дебіторської, а отже, коштів від дебіторів недостатньо для покриття кредиторської заборгованості.

Основною характеристикою будь-якої інвестиційної діяльності є наявність різних варіантів та необхідність здійснення вибору стратегічного розвитку.

Крім того, на формування та використання інвестиційних ресурсів підприємства суттєво впливають компоненти зовнішнього середовища підприємства. До таких компонентів належать значущі галузеві чинники: конкурентне середовище, відносини з постачальниками і покупцями, розвиток технологій; специфіка самої галузі, в якій ведеться бізнес; регуляторні фактори, які, крім концепції підготовки фінансової звітності, включають також правове і політичне середовище.

Виявити і систематизувати політичні, економічні, соціокультурні та технологічні чинники можна за допомогою PEST-аналізу. Проведемо даний аналіз оцінки факторів, які можуть вплинути на розвиток АТ «Київський радіозавод» в майбутньому (табл. 2.19).

Таблиця 2.19 – PEST-аналіз АТ «Київський радіозавод»

Політичні	Економічні
Обмеження доступу до міжнародних ринків	Зміна попиту
Державна підтримка виробників продукції	Зміна цін на комплектуючі
Стабільність міжнародного законодавства	Коливання курсу валют
Рівень корупції в країні	Збільшення податкового тягара
Стабільність геополітичної ситуації	Розширення макроекономічної кон'юнктури
Військові конфлікти	Поява нових виробників
	Зміна цін на продукцію в даній галузі
	Низький рівень іноземних інвестицій

Продовження табл. 2.19

Соціальні	Технологічні
Зростання чисельності населення	Поява нових технологій
Рівень життя населення	Зниження собівартості видобутку за рахунок удосконалення технологій
Поява нових житлових комплексів	Технологічні обмеження при розробці нових товарів
Відсутність наукового кадрового потенціалу у галузі;	Вартість введення нових потужностей
Відсутність у молодого покоління бажання працювати у галузі	Висока собівартість продукції порівняно із зарубіжними аналогами
Старіння кадрів у галузі	Повільна перебудова виробничого процесу під швидко змінну номенклатуру ринку
Глобальні пандемії	Випереджальне вдосконалення технічного потенціалу іноземних конкурентів
Ділова репутація підприємства	

Джерело: складено автором

У політико-правовому середовищі на інвестиційну привабливість діяльності підприємства у стратегічній перспективі впливають такі фактори як: грошовий обіг в країні; політика державної підтримки окремих галузей та сфер діяльності; державна політика підготовки висококваліфікованих спеціалістів; політика залучення та захисту іноземних інвестицій; правові аспекти регулювання процедур фінансової санації та банкрутства; стандарти фінансової звітності підприємств; пільги та податкова політика; обмеження на імпорт; стійкість існуючої влади, наявність воєнних конфліктів в країні.

В економічному середовищі найбільш відчутний вплив на стратегічний фінансовий розвиток підприємства надають темпи економічної динаміки (ВВП та ВНД); перспективи економічного зростання; співвідношення параметрів споживання та накопичення використовуваного національного доходу; темпи інфляції; рівень платоспроможного попиту продукції підприємства; система оподаткування; швидкість грошового обігу; динаміка валютних курсів; грошово-кредитна та податково-бюджетна політика у державі тощо.

У соціокультурному середовищі в розвитку фінансової складової діяльності підприємства найбільший вплив мають освітній, культурний рівень працездатного населення, рівень підготовки фахівців у системі вищої освіти, ставлення населення до здійснюваних ринкових реформ; культура формування заощаджень та ставлення до кредитування у суспільному середовищі; вимоги до якості продукції та сервісу; темпи приросту населення; ставлення місцевого населення до підприємства тощо.

У технологічному середовищі найбільше впливають на підприємство інновації у сфері технологічних засобів, фінансових технологій та інструментів; ступінь доступу до інноваційних технологій; процес запровадження інноваційних технологічних процесів; витрати на проведення досліджень та розробок; законодавче регулювання питань щодо технологічного оснащення сфери тощо.

Найбільший вплив на діяльність АТ «Київський радіозавод» здійснили наступні фактори: пандемія коронавірусної інфекції, яка уповільнила сталий розвиток підприємства; військова агресія, через яку виникли проблеми з логістикою, ринками збуту, проблеми з імпортом матеріалів, збільшення цін та плинність кадрів.

Галузь виробництва радіотехніки, ліфтів, деталей та вузлів електронної техніки для виробів авіакосмічної техніки, піддається впливу безлічі зовнішніх факторів, які характерні і для інших галузей, наприклад, макроекономічна кон'юнктура, темпи зростання ринку, так і специфічним характеристикам, які найбільшою мірою впливають на дану галузь.

Серед них державна політика, технологічні обмеження, ставлення населення до радіотехнічної галузі, рівень реалізації заявлених проєктів, неринкове регулювання на національних ринках, вартість введення нових потужностей. Таким чином, ретроспективний аналіз внутрішніх факторів характеризує підприємство, як непривабливий об'єкт для інвестування, проте резерви підвищення інвестиційної привабливості присутні.

Висновки до розділу 2

Дослідження ефективності формування та використання інвестиційних ресурсів здійснювалось на прикладі підприємства АТ «Київський радіозавод».

В процесі дослідження встановлено, що підприємство займається виробництвом деталей та вузлів електронної техніки для виробів авіакосмічної техніки, товарів народного вжитку та продукції виробничо-технічного призначення; ліфтів та ліфтового обладнання тощо. Підприємство має лінійно-функціональну структуру управління. Середньооблікова чисельність працівників мала тенденцію до

зменшення, що пояснюється впливом глобальної пандемії коронавірусної інфекції як на підприємство, так і галузь в цілому. Аналіз обсягів виробленої та реалізованої продукції підприємства показав, що товари, які виробляє підприємство є затребуваними на ринку, так як вся вироблена продукція реалізується. Рентабельність виробництва зменшилась у 2021 році на 76% порівняно з попереднім періодом за рахунок зменшення чистого прибутку.

Аналіз показав, що інвестиційні ресурси більше ніж на 80% формуються за рахунок власних джерел, що свідчить про незалежність підприємства від зовнішніх кредиторів. Проте, спостерігається тенденція до зменшення частки власного капіталу в структурі джерел фінансування підприємства з 88,84% у 2019 році до 73,54% у 2021 році. Поточні зобов'язання представлені переважно кредиторською заборгованістю, що є негативним моментом та ускладнює платоспроможність підприємства.

Чистий дохід від реалізації у 2021 році зменшився порівняно з попереднім періодом. Проте за рахунок більш високих темпів зниження собівартості продукції, валовий прибуток, навпаки, збільшився. Але за рахунок надвисоких адміністративних витрат підприємство не отримало прибуток від операційної діяльності за досліджуваний період.

Лише за рахунок здійснення інвестиційної діяльності, а саме вкладення в необоротні активи з метою отримання прибутку від їх оренди, підприємство отримувало інші доходи та, як результат, чистий прибуток за досліджуваний період.

Використовують інвестиційні ресурси на підприємстві переважно на модернізацію обладнання. В результаті дослідження встановлено, що підприємство є інвестиційно непривабливим.

Крім того, не досягнуто цілей сталого розвитку, які б мали забезпечуватися ефективною системою управління інвестиційними ресурсами [46]. Таким чином, управління інвестиційними ресурсами на підприємстві за досліджуваний період є неефективним, що стримує сталий розвиток підприємства та його конкурентоспроможність.

В результаті аналізу впливу факторів було встановлено, що найбільше на формування та використання інвестиційних ресурсів мали наступні фактори: рентабельність продажів та оборотність активів підприємства. Розрахунок інтегрального показника семифакторної моделі показав, що підприємство є непривабливим для потенціальних інвесторів. Окрім впливу внутрішніх факторів здійснено аналіз впливу зовнішніх факторів. В результаті даного аналізу встановлено, що на управління інвестиційними ресурсами на підприємстві найбільше вплинули наступні фактори: військова агресія РФ та скорочення ринків збуту, ускладнення логістичних ланцюгів, глобальна пандемія, відтік кваліфікованих кадрів, податкове навантаження та інфляція.

У ході проведеного аналізу формування та використання інвестиційної діяльності автором було виявлено такі недоліки:

- 1) спостерігається зниження надходжень від інвестиційної діяльності, також показує від'ємне сальдо грошових потоків від інвестиційної діяльності;
- 2) спостерігається зниження величини чистого прибутку;
- 3) зниження ефективності використання наявних ресурсів;
- 4) найбільший вплив на показник рентабельності інвестиційної діяльності мають показники грошового потоку з інвестиційної діяльності, і навіть чистий прибуток підприємства;
- 5) неприбуткова операційна діяльність та наявність непокритого збитку;
- 6) переважання небанківського кредитування в структурі зобов'язань;
- 7) зниження оборотності активів підприємства;
- 8) відсутність власних оборотних активів;
- 9) показники сталого розвитку не досягнуто;
- 10) інвестиційна діяльність підприємств має велику кількість недоліків, серед них: дефіцит інвестиційних ресурсів; низька інвестиційна активність підприємств; низька інвестиційна привабливість серед більшості українських підприємств; відсутність стратегії сталого розвитку на підприємстві.

Таким чином, управління формуванням та використанням інвестиційних ресурсів в АТ «Київський радіозавод» потребує вдосконалення. Для підвищення

ефективності діяльності АТ «Київський радіозавод» необхідно розширювати інвестиційну діяльність підприємства, оскільки стійке економічне зростання та підвищення інвестиційного потенціалу підприємства можуть бути забезпечені лише за умови проведення ефективної інвестиційної політики, що зумовлено, передусім, значним рівнем конкуренції у цій галузі.

РОЗДІЛ 3. НАУКОВЕ ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИМИ РЕСУРСАМИ В АТ «КИЇВСЬКИЙ РАДІОЗАВОД» З МЕТОЮ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЙОГО СТАЛОГО РОЗВИТКУ

3.1. Напрямки вдосконалення управління інвестиційними ресурсами АТ «Київський радіозавод» з метою забезпечення його сталого розвитку

Ґрунтуючись на результатах нашого дослідження, які викладені у попередньому розділі, ми дійшли до висновку, що АТ «Київський радіозавод» протягом періоду 2019-2021 роки мало неефективну систему управління інвестиційними ресурсами, що стримувало сталий розвиток підприємства. Це пояснюється як браком вільних обігових коштів і неоптимальною структурою капіталу, так і наявністю багатьох проблем, які необхідно та можливо вирішити шляхом інвестування.

Для того щоб успішно розвиватися і конкурувати в сучасних умовах підприємству необхідно переглянути інструменти управління в цілому та управління інвестиційними ресурсами, зокрема.

Для удосконалення системи управління інвестиційними ресурсами необхідно здійснити наступні заходи:

- підвищити ділову активність підприємства за рахунок підвищення фондоддачі, продуктивності праці за рахунок преміювання робітників та кращої їх мотивація;
- укласти довгострокові контракти, задля налагодження термінів поставок та мінімізації збоїв;
- скоротити період виробництва, для пришвидшення обертання обігових коштів;
- зменшити дебіторську заборгованість в структурі оборотних активів;
- зменшити кредиторську заборгованість, як джерело формування фінансових ресурсів;

- впровадити нові продукти, цифрові технології, інтенсифікувати збутову діяльність;
- розширити напрямки інвестиційної діяльності, які не обмежуються лише інвестиційною нерухомістю;
- підвищити ефективність використання наявної інвестиційної нерухомості;
- оптимізувати структуру капіталу підприємства;
- впровадити проєктний менеджмент в управління інвестиційними ресурсами [43].

Зупинимося більш детально на останніх двох рекомендаціях, а саме:

- 1) Оптимізувати структуру капіталу (джерела формування інвестиційних ресурсів).
- 2) Впровадити проєктний менеджмент з метою ефективного використання інвестиційних ресурсів.

АТ «Київський радіозавод» здійснює вкладення інвестиційних ресурсів у розвиток, модернізацію та ремонт своїх основних засобів. Інвестиційна діяльність за 2019-2021 роки фінансувалася в основному за рахунок коштів від операційної діяльності, а також за рахунок короткострокових залучених коштів (кредиторської заборгованості). Вважаємо, що будь-яке підприємство має прагнути до залучення найбільш доступних джерел інвестиційних ресурсів, зберігати при цьому допустимий рівень маневреності та ризикованості. За досліджуваний період підприємство не залучало банківські кредити ні короткострокові, ні довгострокові.

Крім того, підприємству необхідно обмежити обсяг кредиторської заборгованості у фінансуванні діяльності підприємства, тому буде доречним залучити банківський кредит для покриття потреби у фінансуванні майбутніх інвестиційних проєктів. І, як наслідок, очікується підвищення фінансової стійкості підприємства.

Тому, АТ «Київський радіозавод» може, за потреби, залучати довго- та короткострокові позикові кошти, а саме банківський кредит, так як, поточна кредиторська заборгованість на підприємстві має високу частку у структурі пасиву

балансу. Але банківський кредит потрібно залучати на строго цільовій основі, за умови його наступного ефективного використання підприємством. Тому, перш за все, управлінському персоналу підприємства потрібно визначити та економічно обґрунтувати цілі залучення позикових коштів майбутнього періоду, врахувавши всі можливі ризики та розглянувши декілька сценаріїв виконання інвестиційних проєктів [69].

На даний час, уряд надає можливість отримати кредит до 60 млн. грн. будь-якому українському підприємству під ставку від 0% до 9% на час воєнного стану за програмою «5-7-9%». Строк кредитування за програмою «5-7-9» залежатиме від цільового призначення коштів. На реалізацію інвестиційного проєкту та на рефінансування заборгованості кредит надається максимум на 5 років. Для фінансування оборотного капіталу – на 3 роки [41].

На підприємстві АТ «Київський радіозавод» позикові кошти мають залучаються у таких цілях:

1) для заповнення необхідного обсягу постійної частини оборотних активів, оскільки, здійснюючи виробничу діяльність, керівництво АТ «Київський радіозавод» часто не може фінансувати повністю частину оборотних активів за рахунок власного капіталу, тож значна частина цього фінансування має здійснюватися за рахунок позикових коштів;

2) для забезпечення формування змінної частини оборотних активів. Змінна частина оборотних активів за будь-якої моделі фінансування активів підприємства АТ «Київський радіозавод» частково чи повністю завжди має фінансуватися за рахунок позикових коштів;

3) на формування достатнього обсягу інвестицій. Метою залучення позикових ресурсів у цьому випадку виступає прискорення реалізації окремих проєктів АТ «Київський радіозавод», а саме: нове будівництво, реконструкція, модернізація чи оновлення основних засобів (фінансовий лізинг) тощо [33];

4) інші тимчасові потреби. Принцип цільового залучення позикових коштів забезпечується і в цьому випадку, але їхнє залучення здійснюється зазвичай на короткі терміни та у невеликих обсягах.

Підприємству необхідно визначити граничні розміри обсягу залучення позикових коштів. Максимальний розмір обсягу цього залучення обумовлений двома основними умовами:

а) граничним ефектом фінансового левериджу. Оскільки обсяг власних фінансових ресурсів формується на попередньому етапі, то загальну суму використовуваного власного капіталу АТ «Київський радіозавод» вже визначено заздалегідь. Далі, по відношенню до загальної суми використовуваного власного капіталу потрібно розрахувати коефіцієнт фінансового левериджу, при якому його ефект буде максимальним. Отже, граничний обсяг позикових коштів, що забезпечує ефективне використання власного капіталу АТ «Київський радіозавод» у майбутньому періоді обчислюється з урахуванням розрахованого коефіцієнта фінансового левериджу та суми власного капіталу АТ «Київський радіозавод»;

б) забезпеченням достатньої фінансової стійкості підприємства. Бо, АТ «Київський радіозавод» має проводити оцінку свого фінансового стану, враховуючи вимоги його можливих кредиторів, що забезпечить згодом зниження вартості залучення позикових коштів.

Тільки з урахуванням усіх цих вимог підприємство АТ «Київський радіозавод» має встановити граничний ліміт використання позикових коштів для поточної господарської діяльності.

Основна ідея управління процесом створення вартості акціонерного капіталу є вміння конструювати всі свої інвестиційні, фінансові та виробничі рішення на економічному фундаменті, тобто на русі грошових потоків, та керувати всіма довіреними їм ресурсами, щоб при цьому мати найвищу економічну віддачу. Поступово схильність до цього підходу забезпечить зростання вартості акціонерного капіталу та додасть позитивних тенденцій, зміни ринкової вартості акцій, що підвищить інвестиційну привабливість підприємства.

Сьогодні ефективність залучення та використання інвестиційних ресурсів промислового підприємства значною мірою залежить від організації управління ними. Прийняття рішень про інвестування коштів є найбільш складним і важливим завданням управління, у зв'язку з чим виникає необхідність інтеграції діяльності всіх

учасників процесу управління інвестиційною діяльністю підприємства, яку можливо реалізувати тільки через єдину структуру управління інвестиціями в рамках існуючої організаційної структури управління.

В результаті військового конфлікту різко збільшились потреби оборонного промислового комплексу. Підприємство АТ «Київський радіозавод», маючи технологічну можливість, тобто оснащене виробництво, може реалізовувати нові проекти для оборонного комплексу [32]. Такі проекти потребують чіткого розмежування по бюджету та дотримання строку реалізації проектів, тому підприємству необхідно удосконалювати проектний менеджмент.

Підвищення ефективності управління інвестиційними ресурсами АТ «Київський радіозавод» можливе через підвищення ефективності реальних інвестицій, що формується на двох основних стадіях: обґрунтування або розробки інвестиційного проекту, та реалізації проекту, але реально проявляється ефективність інвестицій лише на стадії функціонування майбутнього проекту підприємства.

Підвищення ефективності управління інвестиційними ресурсами АТ «Київський радіозавод» на стадії розробки інвестиційного проекту можна досягти за рахунок:

- скорочення терміну проектування;
- закладання у проект прогресивних форм реалізації проекту;
- широкого застосування там, де це можливо і доцільно, хороших типових проектів, які вже виправдали себе на практиці, що дозволить значно знизити витрати на проектування, а також різко зменшити ризики;
- застосування у проекті передових технологій з урахуванням вітчизняних та зарубіжних досягнень;
- оснащення проектного відділу підприємства – системами автоматизованого проектування (САПР);
- підвищення загального технічного рівня проектування та інше.

Ключовими моментами нового підходу є:

- інвестиційна програма, що визначена як набір інвестиційних проєктів, прийнятих до реалізації. Інвестиційні проєкти приймаються до реалізації у складі інвестиційної програми один раз незалежно від їхньої тривалості;
- процес постановки інвестиційного завдання відокремлений від процесу вибору його оптимального рішення, що повинно дозволити знизити інвестиційні ризики та підвищити ефективність інвестиційної діяльності;
- заходи, які неможливо або недоцільно виділяти в окремий інвестиційний проєкт об'єднуються в інтервальні інвестиційні проєкти з терміном реалізації на запланований період.

Планування та контроль як витрат, так і обсягів фінансування за інвестиційною програмою пропонується здійснювати в рамках бюджетного процесу та фінансового плану.

Використання принципів наскрізного планування при формуванні та реалізації інвестиційних проєктів дозволить підвищити ефективність інвестиційної діяльності АТ «Київський радіозавод» та забезпечити системний взаємозв'язок інвестиційної програми зі стратегічною програмою сталого розвитку АТ «Київський радіозавод», а також прозорий контроль за ступенем досягнення цільових інвестицій.

Пріоритетним напрямком сталого розвитку АТ «Київський радіозавод» є постійне дослідження та впровадження нових виробничих технологій, експерименти з матеріалами для виробництва продукції, контроль якості продукції для одержання від цього економічної вигоди, а також підвищення результативності інвестиційної діяльності підприємства.

Цей підхід повністю відповідає концепції «точно в час», а це, у свою чергу, є основою проєктного управління. Проведені дослідження показали, що господарська та інвестиційна діяльність АТ «Київський радіозавод» зараз протікає в умовах дії низки несприятливих факторів, перш за все, за рахунок воєнного конфлікту та постпандемічних наслідків. Процес отримання замовлення в АТ «Київський радіозавод» на значну партію продукції має всі властивості проєкту, а саме:

1. унікальність, що полягає в наявності специфічних властивостей виробленої продукції (колір, розмір, міцність, дизайн, склад), які визначає замовник, а також

процес повторного укладання контракту (пошук та отримання нового великого замовлення швидше стандартизовано і відбувається через тендерні майданчики, а ось подальше утримання клієнта та отримання повторного замовлення унікальне, оскільки укладений на даний момент контракт не гарантує його продовження);

2. обмеженість термінів (на виконання замовлень встановлюють чіткий дедлайн, а у разі порушення строків застосовуються штрафні санкції).

Так як, продукцію підприємства можна розглядати в ролі кінцевого результату проекту, це означає, що діяльність АТ «Київський радіозавод» управляється за допомогою проектних методик. Крім того, участь підприємства у тендерах на великі замовлення з доставкою містами України потребує проектного підходу до планування діяльності.

Отже, найбільш значущими проблемами впровадження управління проектами, які негативно впливають на сталий розвиток АТ «Київський радіозавод» є:

1. Відсутність системи управління проектами (наявність лише деяких її елементів).

2. Відсутність документально закріпленої ієрархічної структури та розподілу зон відповідальності у межах проекту, що провокує дублювання функцій – виконання однієї й тієї ж діяльності на різних ієрархічних рівнях управляючої підсистеми проекту.

3. Для комунікацій чи передачі один одному результатів роботи використовується програмне забезпечення, яке видається конкретному виконавцю найбільш доречним у цій ситуації. Єдиний встановлений пакет інструментів управління проектами існує і є таблицями даних в MS Excel і 1С: бухгалтерія, але використовується переважно на етапі контролю за виконанням проектів.

4. Відповідальність. Незважаючи на те, що при роботі в системі, велике значення приділяється командам, що самоорганізуються, і виконавцям з високим рівнем кваліфікації, але наявність єдиної відповідальної за всі проекти особи (менеджера проекту) у вигляді Генерального директора, негативно позначається на роботі АТ «Київський радіозавод». В результаті, персоналу підприємства доводиться

окрім своїх прямих обов'язків вести комунікації із замовником, організувати зворотний зв'язок, пріоритезувати завдання та планувати терміни їх виконання.

5. На сьогоднішній день керівництво АТ «Київський радіозавод» не має достатньо теоретичних знань проєктного управління для ефективного управління підприємством.

6. Наявність лише елементів проєктного управління, які об'єднані в систему.

7. Відсутність автоматизації процесів управління проєктами.

8. Часті відхилення строків реалізації та бюджету проєктів.

9. Відсутність інноваційних проєктів.

Таким чином, необхідно впроваджувати систему проєктного менеджменту з повною автоматизацією як систему управління інвестиційними ресурсами підприємства. АТ «Київський радіозавод» загалом усвідомлює важливість проєктного управління; спостерігається вибіркоче, непрофесійне використання окремих інструментів управління проєктами при їх реалізації, проте досить часто виникають певні проблеми (відсутність цільових показників, помилки в документації, низька швидкість передачі інформації за проєктом тощо) і, як наслідок, відбуваються відхилення за термінами та бюджету.

Стратегічними цілями впровадження системи проєктного менеджменту з метою забезпечення сталого розвитку є наступні: скоротити терміни реалізації проєктів, скоротити обсяги ресурсів, що використовуються, скоротити витрати при реалізації проєктів, оптимально використовувати інвестиційні ресурси підприємства при реалізації проєкту.

Підвищення ефективності управління інвестиційними ресурсами підприємства можливе через підвищення ефективності реальних інвестицій, що формується на двох основних стадіях – обґрунтування або розробки інвестиційного проєкту, та реалізації проєкту, але реально проявляється ефективність інвестицій лише на стадії функціонування майбутнього проєкту підприємства.

Управління інвестиційними ресурсами на підприємстві, на нашу думку, має бути побудоване на чіткому регламенті та корпоративному документообігу, тільки при цьому може бути забезпечена ефективність управління.

В рамках процесу вдосконалення підходів до управління інвестиційними ресурсами та забезпечення переходу на проєктний принцип в АТ «Київський радіозавод» необхідно розробити регламент взаємодії учасників інвестиційного процесу щодо формування інвестиційної програми в рамках сталого розвитку. Цей регламент передбачає формування інвестиційної програми на засадах наскрізного планування інвестиційних проєктів. Ключовими моментами нового підходу є:

- інвестиційна програма, яка визначена як набір інвестиційних проєктів, прийнятих до реалізації. Інвестиційні проєкти, що приймаються до реалізації у складі інвестиційної програми один раз незалежно від їхньої тривалості;
- процес постановки інвестиційного завдання відокремлений від процесу вибору його оптимального рішення, що повинно дозволити знизити інвестиційні ризики та підвищити ефективність інвестиційної діяльності;
- заходи, які неможливо або недоцільно виділяти в окремий інвестиційний проєкт об'єднуються в інтервальні інвестиційні проєкти з терміном реалізації на запланований період.

Планування та контроль як витрат, так і обсягів фінансування за інвестиційною програмою пропонується здійснювати в рамках бюджетного процесу та фінансового плану АТ «Київський радіозавод». З метою визначення стану системи управління інвестиційними ресурсами, що спрямовуватимуться в проєктну діяльність в АТ «Київський радіозавод» розглянемо характеристику основних етапів управління всіма видами проєктів підприємства в табл.3.1.

Таблиця 3.1 – Управління інвестиційними ресурсами, що спрямовуватимуться в проєктну діяльність в АТ «Київський радіозавод»

Етап управління	Характеристика
Ініціація проєкту	<p>Основний елемент, який отримується на виході даного етапу – статут проєкту, який є формальним документом, що авторизує початок проєкту.</p> <p>На даний момент підприємство не здійснює формальне оформлення цього етапу та статут розробляють в усній формі. Водночас визначають дату початку проєкту та формують процедуру опису робіт у рамках проєкту, деталізуючи їх за: бізнес-потребами; опису продукції з основними вимогами та характеристиками; стратегічний план. Крім того, усно обумовлюється бізнес-кейс підприємства з урахуванням конкуренції, виробничих можливостей, вимог замовників. Основним вхідним документом на підприємстві є договір між підприємством та замовником. На товаристві не розробляють матрицю влади (інтересів) зацікавлених сторін. Їхню ідентифікацію здійснюють в усній формі на рівні виробничої програми.</p>

Продовження табл. 3.1.

Планування проекту	План управління проектом є планом виробництва, оскільки розподіляють всі виробничі потужності в процесі всієї основної діяльності товариства. Він є файлом у програмі MS Excel. На даному етапі визначаються виробничі можливості підприємства та формується перелік продукції та послуг, які може надати товариство. Список формують письмово.
Управління строками	На підприємстві дане управління здійснюється на двох рівнях: на рівні проекту та на рівні програми
Управління вартістю	На рівні проекту розраховують приблизно витрати, визначають бюджет проекту. На рівні програми формують консолідований бюджет за всіма проектами.
Управління якістю	Підприємство пройшло міжнародну сертифікацію якості, але часто клієнти хочуть бачити вищу якість та унікальні властивості продукції, які виходять за межі цього стандарту.
Управління трудовими ресурсами	Цей етап здійснюють у межах плану виробництва, у якому розподіляють зміни між співробітниками. На підприємстві використовуються методи штрафних санкцій за низьку продуктивність.
Управління комунікаціями	На підприємстві не планують систему взаємовідносин як усередині колективу, і між відділами, зовнішніми зацікавленими особами, спілкування є вільним. Але в той же час є повага і субординація між співробітниками.
Управління ризиками	Відсутня процес ідентифікації ризиків, методи аналізу наслідків.
Управління закупками	На підприємстві діє система довгострокових контрактів із надійними постачальниками. У той же час підприємство займається плануванням закупівлі заздалегідь, щоб уникнути різкого підвищення цін. Крім того, підприємство у разі отримання великих замовлень планує співпрацю з логістичними підприємством для доставки своєї продукції.
Управління інтеграцією	Процеси моніторингу та контролю здійснюють на підприємстві у рамках плану виробництва, використовуючи при цьому календарне планування. З його допомогою підприємство визначає термін закінчення проекту та необхідність перерозподілу ресурсів між проектами.
Управління змістом	Підтверджують зміст через схвалення результатів роботи кожному етапі виробництва, який робить технолог. Внутрішній аудит тестує виріб після закінчення процесу.
Закриття фази проекту	Відбувається шляхом архівування у паперовому та електронному вигляді договору.

Джерело: складено автором

Таким чином, на підставі табл.3.1 можемо дійти висновку про наявність наступних проблем впровадження управління інвестиційними ресурсами, що спрямовуватимуться в проектну діяльність в АТ «Київський радіозавод»:

- ініціація проекту (статут в усній формі, відсутній корпоративний стандарт; відсутня матриця влади зацікавлених сторін);
- планування (відсутній процес створення ієрархічної структури робіт; план проекту, а не лише план виробництва; ресурси розподіляються у межах кошторису;

відсутнє планування взаємин усередині колективу (заходів тим-білдінгу); відсутній процес ідентифікації ризиків);

- виконання та контроль (слабка комунікація між учасниками проєкту; у процесі виробництва беруть участь усі співробітники; моніторинг та контроль здійснюється в рамках плану виробництва);

- завершення (відсутня оцінка за цільовими показниками КРІ, аналіз після проєктного результату, а також помилок та причин відхилень, відсутня система бонусів за успішну реалізацію проєкту).

Недостатнє освоєння практики управління змістом проєкту пов'язані з тим, що більшість замовлень формуються на тендерах. На них спочатку формуються вимоги, тому розвиток даного елемента системи управління проєктами необхідний АТ «Київський радіозавод».

Невисокий відсоток освоєння практики управління високорівневого керівництва показує, що на підприємстві відсутні інвестиції навчання проєктному управлінню, і навіть базові знання проєктної методології, як вищим керівництвом, так і іншими учасниками проєктного управління.

На момент початку проведення дослідження на підприємстві здійснювалася реалізація від восьми до п'ятнадцяти різних за розмірами та тривалістю проєктів. Підприємство за 2021 рік не всі розпочаті проєкти завершило успішно. Крім того, майже половина проєктів закінчилися з порушенням термінів (від кількох днів до 3 місяців) [35]. Приблизно така ж кількість проєктів була завершена з перевищенням планового бюджету, що пояснюється похибками при початкових розрахунках витрат, не враховуючи ризики коливання валютного курсу тощо.

Отримані дані свідчать, що для АТ «Київський радіозавод» характерний другий рівень зрілості управління проєктами – рівень становлення, що свідчить про наявність невирішених завдань, а отже, і необхідність підвищення зрілості проєктного управління. В АТ «Київський радіозавод» використовують найпростіші інструменти проєктної діяльності: шаблони проєктних документів на основі Microsoft Word, плани проєктів на основі Microsoft Excel, проєктні комунікації з використанням електронної пошти та телефону.

Проектна документація зберігається на Microsoft Office SharePoint Server. У процесі дослідження встановлено, що для постановки та формування проектних процесів недостатньо Excel і Outlook, тому, на нашу думку, необхідно використовувати спеціалізоване програмне забезпечення з управління проектами.

Зростання кількості одночасно провідних проектів, в яких задіяні представники різних департаментів, величезне завантаження експертів та керівництва, які приймають ключові рішення щодо ініціації та ведення проектів, виявили необхідність у побудові єдиного інформаційного простору управління проектами та ефективних налагоджених комунікацій між учасниками проектної діяльності.

Існує необхідність у централізованому сховищі даних, гнучкому поділі прав доступу, розвиненій системі проектного документообігу та максимальної автоматизації процесів управління проектами. АТ «Київський радіозавод» необхідно автоматизувати всі процеси управління проектами на базі Microsoft Project.

Широке використання програмного забезпечення Microsoft Project стало фактично стандартом серед засобів автоматизації індивідуальної роботи менеджерів проектів. Свою популярність воно заслужило завдяки вдалому поєднанню простоти використання, зручному інтерфейсу та наявності необхідних інструментів управління проектами.

За допомогою автоматизації управління проектами на підприємстві стане можливим:

- 1) планувати структуру та зміст проекту;
- 2) експортувати та імпортувати дані з/в Microsoft Project.

За допомогою хмарного рішення можна працювати над проектами, переглядати звітність, аналізувати прогрес і все це в одному застосунку, оперативно корегувати основні бізнес-процеси.

3.2. Економічне обґрунтування напрямів підвищення ефективності процесу управління інвестиційними ресурсами АТ «КИЇВСЬКИЙ РАДІОЗАВОД» з метою забезпечення його сталого розвитку

Розрахуємо оптимальну структуру капіталу, при якому ефект фінансового левериджу буде максимальним (див. табл. 3.2). При цьому, використаємо різні варіанти структури капіталу з урахуванням як наявного власного капіталу на підприємстві, так і його потреби у власних оборотних коштах. Для розрахунку оптимальної структури будемо використовувати валовий прибуток отриманий підприємством у 2021 році відповідно до фінансової звітності підприємства.

Таблиця 3.2 – Розрахунок оптимальності структури капіталу за критерієм максимізації ефекту фінансового левериджу для АТ «Київський радіозавод»

Показник	Частка власного капіталу, %			
	40	50	60	70
1. Власний капітал, тис. грн	54640	54640	54640	54640
2. Позиковий капітал, тис. грн	81960	54640	36427	23417
3. Валюта балансу, тис. грн	136600	109280	91067	78057
4. Ставка відсотка за позиками, %	5	5	5	5
5. Ставка податку на прибуток, %	18	18	18	18
6. Валовий прибуток, тис. грн	13349	13349	13349	13349
7. Валова рентабельність активів, %	9,77	12,22	14,66	17,10
8. Рівень фінансового важеля	1,5	1	0,67	0,43
9. Податковий коректор	0,82	0,82	0,82	0,82
10. Рівень ставки за кредит з урахуванням податку	4,1	4,1	4,1	4,1
11. Сума сплачених відсотків за кредитом за рік, тис. грн	3360,36	2240,24	1493,51	960,10
12. Сума валового прибутку з урахуванням сплати відсотків за кредит, тис. грн	9988,6	11108,8	11855,5	12388,9
13. Сума чистого прибутку, тис. грн	8190,68	9109,18	9721,50	10158,90
14. Рентабельність власного капіталу, %	14,99	16,67	17,79	18,59
15. Ефект фінансового левериджу, %	52,29	39,57	32,99	24,78

Джерело: розраховано автором

Із результатів наведених розрахунків видно, що чим вище питома вага позикових коштів в загальній сумі використовуваного підприємством капіталу, тим більший рівень прибутку воно отримує за власний капітал. Проте, не слід забувати і

про рекомендований рівень показнику фінансової залежності підприємства, який не повинний перевищувати 0,4-0,5.

Міжнародний досвід показує, що оптимальною структурою капіталу є 60/40 або 50/50. Такі ж висновки можна отримати з табл. 3.1, тому що західні економісти вважають оптимальним значення фінансового левериджу на рівні 30-50. На їх думку, якщо кредит приносить менше 30% додаткового прибутку, то залучення таких кредитів не є оптимальним рішенням. В той же час при значенні більше 50% – у товариства підвищуються фінансові ризики [48].

Тому, на нашу думку, доцільно використовувати структуру капіталу 60/40, при якій спостерігається достатній рівень прибутковості власного капіталу та фінансової залежності.

А з метою підвищення ефективності управління інвестиційними ресурсами підприємства пропонуємо реалізувати стратегію сталого розвитку АТ «Київський радіозавод» на основі управління інвестиційними ресурсами, що спрямовуватимуться в проектну діяльність, так як на підприємстві є лише окремі елементи проектного менеджменту, що спричиняє затримку виконання проектів, перевитрати фінансових ресурсів тощо.

Побудуємо діаграму Ганта для підвищення ефективності управління інвестиційними ресурсами підприємства (рис. 3.1).

	1-й рік впровадження проекту			
	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал
Виявлення шляхів удосконалення управлінських процесів на підприємстві				
Розрахунок необхідних коштів та джерел для підвищення прибутку підприємства				
Побудова фінансового плану				
Оцінка ефективності бізнесу				
Підвищення раціонального використання ресурсів підприємства				

Рисунок 3.1 – Діаграма Ганта для проекту спрямованого на підвищення ефективності управління інвестиційними ресурсами АТ «Київський радіозавод»

Джерело: складено автором

Поряд з визначеною діаграмою Ганта необхідно побудувати матрицю відповідальності (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3 – Матриця відповідальності для реалізації проекту спрямованого на підвищення ефективності управління інвестиційними ресурсами АТ «Київський радіозавод»

Фаза	Відповідальний			
	A	B	C	D
Виявлення шляхів удосконалення управлінських процесів на підприємстві	B	П		
Розрахунок необхідних коштів та джерел для підвищення прибутку підприємства	B1	П	П1	З
Побудова фінансового плану		B	П1	П
Оцінка ефективності бізнесу		B1	B	П1
Підвищення раціонального використання ресурсів підприємства			B1	B1

Позначення: B – виконавець роботи; B1 – відповідальна особа; П – особа, що підписує документ; П1 – особа, що погоджує інформацію в документі; З – особа, що затверджує документ.

Джерело: складено автором

Оскільки, місія проекту: підвищення ефективності управління інвестиційними ресурсами на підприємстві, тому представимо в рис. 3.2 цілі проекту методом SMART.

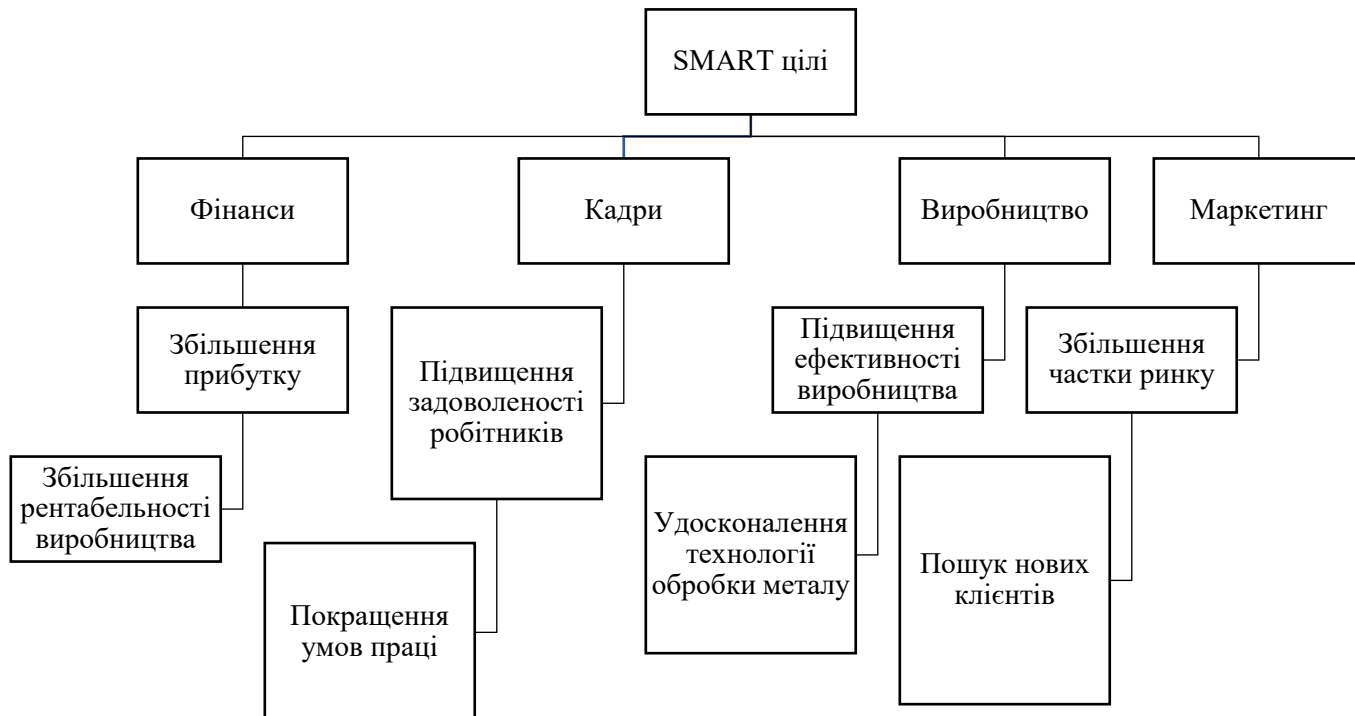


Рисунок 3.2 – SMART цілі проекту

Джерело: складено автором на основі [62]

Враховуючи значний рівень значущості проєкту для АТ «Київський радіозавод», на підприємстві має бути створена якісна структура управління, яка дозволить забезпечити дотримання всіх принципів менеджменту, а також надасть можливість гарантувати оперативну реакцію на зміну умов внутрішнього чи зовнішнього середовища.

Оскільки АТ «Київський радіозавод» є акціонерним товариством, ключовим органом прийняття рішень мають бути акціонери підприємства, інтереси яких представлятиме Рада проєкту, членами якого є директори напрямів підприємства. Раді проєкту підпорядковуватиметься керівник проєкту, який здійснюватиме координацію роботи, а також забезпечить взаємодію із зовнішніми консультантами, які будуть надавати підтримку у реалізації заходів щодо окремих напрямків.

Орієнтовна організаційна структура представлена на рис. 3.3.



Рисунок 3.3 – Організаційна структура проєктного управління в АТ

«Київський радіозавод»

Джерело: розроблено автором

Для початку побудуємо ієрархічну структуру робіт з створення даного проєкту (WBS) на рис. 3.4.

За безпосередню реалізацію проєкту відповідатиме керівник проєкту, який буде працювати з командою начальників департаментів (головним інженером, менеджером з якості, менеджером з закупівель, головним бухгалтером, фінансовим менеджером, менеджером проєкту, програмістом). Окремо варто зазначити, що для забезпечення ефективного контролю за використанням ресурсів проєкту та термінами його виконання, Рада проєкту повинна здійснювати взаємодію зі службою економічної безпеки, а також із фінансовим директором групи. Останньому також підпорядковуватиметься фінансовий менеджер проєкту.



Рисунок 3.4 – Ієрархічну структуру робіт з створення проєкту (WBS)

Джерело: розроблено автором

У процесі реалізації проєкту будуть зачіпатися інтереси значної кількості стейкхолдерів. Серед внутрішніх бенефіціарів проєкту можна назвати акціонерів підприємства, а також керівництво АТ «Київський радіозавод». Нами були проаналізовано інтереси кожного із стейкхолдерів щодо реалізації проєкту, а результати представлені у табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Інтереси внутрішніх та зовнішніх стейкхолдерів у процесі реалізації інвестиційного проєкту

Стейкхолдери	Мета
Акціонери	Стабілізація та збільшення прибутковості підприємства
Операційний директор	Досягнення цілей проєкту із мінімальними витратами. Зниження накладних витрат. Збільшення оборотності грошових коштів
Комерційний директор АТ «Київський радіозавод»	Збільшення обсягів реалізації продукції. Підвищення рівня конкурентоспроможності продукції
Департамент розробки	Зниження обмежень щодо розробки нових видів продукції
Директор з продажу	Збільшення обсягів реалізації продукції. Зниження ризиків невиконання планів з продажу
Ключові клієнти (покупці)	Отримання індивідуальних продуктів під потреби. Скорочення термінів постачання продукції. Стабілізація якісних показників.
Члени команди проєкту зі сторони підприємства	Бонус за успішне виконання проєкту, досвід, кар'єрний зріст
Консультанти	Своєчасна оплата праці, цікава робота, успішність проєкту
Технологічний персонал	Підвищення професіоналізму, підвищення рівня заробітної плати, зниження кількості нестандартних операцій

Джерело: розроблено автором

Необхідно відзначити, що переваги реалізації проєкту для різних стейкхолдерів є неоднорідними. А досягнення кожної з окреслених цілей є реальним за умови злагодженої та чіткої роботи кожного із учасників. Для забезпечення високої ефективності реалізації проєкту важливе значення має також дотримання термінів реалізації. З цією метою було сформовано календарний план реалізації проєкту (табл. 3.6).

Але спочатку представимо в табл.3.5 систему ролей у системі управління проєктом, як методу удосконалення управління інвестиційними ресурсами підприємства з метою забезпечення сталого його розвитку.

Важливою частиною сталого розвитку підприємства є кваліфікаційні кадри, тому від ефективного підбору команди проєкту та правильного розподілу системи ролей проєкту залежить досягнення головної мети підвищення ефективності

управління інвестиційними ресурсами – досягнення цілей сталого розвитку АТ «Київський радіозавод».

Таблиця 3.5 – Система ролей проєкту (RAM)

Виконавці Роботи	Керівник проєкту	Менеджер	Команда проєкту	Зовнішні учасники, які займаються впровадженням проєктного управління
Підготовка проєкту	-	-	-	-
Проведення аналізу існуючих рішень	+/-	+/-	-	-
Підготовка опису обраного рішення	-	+	-	
Розробка плану проєкту	-	+	-	-
Формування команди проєкту	+	-	-	-
Розробка та затвердження статуту проєкту	-	+/-	+/-	-
Визначення ключових показників проєкту	+/-	+/-	-	-
Розробка та узгодження плану проєкту	+/-	+	+/-	-
Складання технічного завдання	+/-	+/-	+/-	+/-
Реалізація та завершення проєкту	-		-	-
Проведення навчання користувачів	-	-	-	+
Перехід в нове робоче середовище	-	-	+	
Тестування удосконаленого обладнання	--	-	+/-	+/-
Підписання акту про введення в промислову експлуатацію	+	-	-	-
Складення звіту та завершення проєкту	+/-	+/-	-	-

+ Відповідальний за виконання; +/- Бере участь у розробці; -/+ Узгоджує вихідний результат

Джерело: розроблено автором

Для визначення часу здійснення заходів, вкладених у досягнення цілей проєкту, з урахуванням можливих форс-мажорних подій, складається календарний план проєкту.

В рамках календарного плану проєкту удосконалення ефективності управління інвестиційними ресурсами, як способу досягнення цілей сталого розвитку, терміни

мають важливе значення, так як допомагають підбивати певні підсумки після кожного етапу його впровадження. Представимо в табл. 3.6 календарний план проєкту, складений в Microsoft Project.

Таблиця 3.6 – Календарний план проєкту

Назва задачі	Тривалість	Початок	Закінчення	Назва ресурсів
Підготовка проєкту	4 дні	Пн 03.01.23	Чт 06.01.23	
Проведення аналізу існуючих рішень	2 дні	Пн 03.01.23	Вт 04.01.23	Менеджер проєкту
Підготовка опису існуючих рішень	2 дні	Ср 05.01.23	Чт 06.01.23	Менеджер проєкту
Звіт 1 завершений	0 днів	Чт 06.01.23	Чт 06.01.23	
Розробка плану проєкту	8 днів	Пт 07.01.23	Вт 18.01.23	
Формування команди проєкту	1 день	Пт 07.01.23	Пт 07.01.23	Керівник проєкту
Визначення ключових показників проєкту	1 день	Ср 12.01.23	Ср 12.01.23	Керівник проєкту
Розробка та узгодження плану проєкту	2 дні	Чт 13.01.23	Пт 14.01.23	Керівник проєкту
Звіт 2 завершений	0 днів	Пт 14.01.23	Пт 14.01.23	
Реалізація та завершення проєкту	13 днів	Пн 17.01.23	Ср 02.02.23	
Проведення налаштування обладнання	6 днів	Пн 17.01.23	Пн 24.01.23	Виконавець робіт
Проведення навчання користувача	2 днів	Вт 25.01.23	Ср 26.01.23	Виконавець робіт
Перехід в нове робоче середовище	1 день	Пн 24.01.23	Пн 24.01.23	Команда проєкту
Тестування удосконаленого обладнання	2 дні	Вт 25.01.23	Ср 26.01.23	Виконавець робіт
Підписання акту про введення в промислову експлуатацію	1 день	Чт 27.01.23	Чт 27.01.23	Менеджер проєкту
Складення звіту та завершення проєкту	1 день	Пт 28.01.23	Пт 28.01.23	Керівник проєкту

Джерело: розроблено автором

Критичними завданнями проєкту є наступні:

1. Підготовка проєкту.
2. Розробка плану проєкту.
3. Складання технічного завдання (ТЗ).
4. Проведення модернізації наявного та купівля необхідного обладнання.
5. Введення в експлуатацію та навчання персоналу.

Представимо в табл. 3.7 віхи проєкту АТ «Київський радіозавод» в рамках критичних завдань.

Таблиця 3.7 – Віхи проєкту АТ «Київський радіозавод»

Результат	Строк	Виконавець
1. Підготовка проєкту	06.01.23	Менеджер проєкту
2. Розробка плану проєкту	18.01.23	Керівник проєкту
3. Складання ТЗ	18.01.23	Команда проєкту
4. Проведення модернізації обладнання	24.01.23	Виконавець робіт
5. Введення в експлуатацію	27.01.23	Менеджер проєкту

Джерело: розроблено автором

За вищезазначеними віхами можна контролювати терміни, визначати важливі дати та виявляти перешкоди на шляху виконання проєкту. Навіть якщо прибрати всі завдання з хронології проєкту, віхи, як і раніше, будуть давати загальне уявлення про його ключові етапи або стадії.

До ресурсів проєкту відносяться трудові ресурси, обладнання, матеріали та кошти. Крім того, вони поділяються на два основні класи: поновлювані, тобто ті, які можуть бути повторно використані на різних операціях проєкту (трудова ресурси, обладнання), та не поновлювані, які на операціях проєкту витрачаються та використовуватися більше не можуть (матеріали).

Одним із важливих питань в управлінні проєктами є питання планування потреби у ресурсах. Іноді існує така ситуація, коли підприємства не планують належним чином і не наділяють проєктну команду належними ресурсами, що на кінцевому етапі призводить до негативних результатів.

Тому планування ресурсів має означати визначення того, які ресурси та в якій кількості будуть використані на роботах проєкту. Представимо в табл. 3.8 планування трудових ресурсів проєкту, а у табл. 3.9 витрати на оплату праці команди.

Для впровадження проєктного менеджменту пропонуємо як використовувати наявні трудові ресурси, так і залучати персонал з хоча б мінімальним досвідом в проєктному управлінні. Тому, вважаємо доцільним, найняти персонал для створення проєктного відділу, так як, новий персонал буде краще налаштований на роботу над проєктами, його не потрібно перенавчати. Крім того, оскільки планується збільшення проєктів в майбутньому, тому новий персонал буде задіяний повною мірою.

Таблиця 3.8 – Трудові ресурси проєкту

Посада співробітника	Обов'язки
Керівник проєкту	Керує процесом виконання проєкту
Менеджер	Керує роботою команди проєкту
Команда проєкту	Формує технічне завдання, виконує проєкт

Джерело: розроблено автором

Оскільки розробляється проєкт, щодо підвищення керованості інвестиційними проєктами на підприємстві, який не може об'єктивно покривати постійні фінансові результати, то кошти інвесторів неможливо буде залучити по причині їхньої незацікавленості [68]. Отже, джерелом фінансування може виступити банківський кредит за програмою «5-7-9», який згадувався раніше.

Перш за все, з метою впровадження управління інвестиційними ресурсами, що спрямовуватимуться в проєктну діяльність на підприємстві доцільно залучити посаду проєктного менеджера та основної команди проєкту, яка буде працювати на постійній основі, а інші учасники команди будуть залучатися до проєкту в якості експертів. Керівником проєкту, на нашу думку, доцільно призначити керуючого АТ «Київський радіозавод» – Голову Правління, оскільки він уже має повагу у колективі, здібності менеджера та розуміння внутрішніх процесів на підприємстві.

Таблиця 3.9 – Витрати на оплату праці персоналу, задіяного в системі управління інвестиційними ресурсами, що спрямовуватимуться в проєктну діяльність, тис. грн/рік

Посада	ПІБ	Посадовий оклад, тис. грн/рік	Надбавка/ премії, тис. грн/рік	Всього, тис. грн/рік
Керівник проєкту – Голова Правління	Сторожук М. К.	-	130	130
Проєктний менеджер	Фісун А. М.	240	60	300
Команда проєкту:				0
-	Петренко П. О.	150	30	180
-	Піскун О. А.	150	30	180
-	Штоба С. О.	150	30	180
Програміст	Фролов О. Ю.	220	60	280
Всього				1250
Відрахування на соціальні заходи				275
Всього витрати				1525

Джерело: розроблено автором на основі даних [70]

Найбільшою статтею витрат у даному проєкті є впровадження САПР, програмний продукт, а також, послуги за встановлення програми, налаштування роботи САПР та навчання персоналу користуванню нею буде придбано у компанії Bitgroup [66]. Представимо дані витрати у табл. 3.10.

Таблиця 3.10 – Витрати на впровадження системи САПР в АТ «Київський радіозавод», тис. грн

Назва	Вартість, тис. грн
1. Основні засоби:	842
1.1. Термінальне обладнання (робочі станції, стандартне периферійне обладнання, контрольно-вимірювальне обладнання)	387
1.2. Засоби обробки, передачі та зберігання інформації (сервери, комп'ютери колективного доступу, обладнання локальних та глобальних мереж)	355
1.3. Допоміжне обладнання (пристрої безперебійного живлення, прилади діагностики та тестування)	168
1.4. Витрати сторонній організації за встановлення програми, налаштування роботи САПР	80
2. Нематеріальні активи	89,7
2.1. Програмний продукт	89,7
3. Обслуговування та навчання персоналу	20
3.1. Навчання персоналу підприємства	20
Всього витрат	931,7

Джерело: розроблено автором [67]

Вартість обладнання розраховано з урахуванням середньоринкових цін та цін на сайті постачальника комп'ютерного та проєктного обладнання [67]. При цьому, розраховано амортизацію термінального обладнання, засобів обробки та передачі і зберігання даних, допоміжного обладнання, загальна вартість якого складає 822 тис. грн. зараховується до складу основних засобів з корисним строком використання 5 років (Додаток В). Отже, річні амортизаційні відрахування за 2023 рік становитимуть 150,7 тис. грн.

Програмний продукт ставиться на баланс підприємства у складі нематеріальних активів, строк використання якого 1 рік. Згідно з МСФЗ він не амортизується, а повністю списується в кінці року. А його щорічне обслуговування, попередньо у сумі 20 тис.грн., буде щорічно зараховуватися до первісної вартості нематеріальних активів та повністю амортизуватися у кожному з звітних періодів.

Отже, представимо в табл. 3.11 інвестиційні витрати на реалізацію впровадження системи автоматизованого проектування.

Таблиця 3.11 – Загальні інвестиційні витрати на реалізацію проекту, тис. грн

Стаття інвестицій	Вартість, тис. грн
Витрати на оплату праці та соціальні відрахування	1525
Витрати сторонній організації на впровадження та обслуговування системами автоматизованого проектування разом з обладнанням та навчанням персоналу (САПР)	822
Програмний продукт	89,7
Навчання персоналу підприємства	20
Інші витрати (облаштування кабінету департаменту проектного управління)	261
Всього	2717,7

Джерело: розроблено автором

А у табл. 3.12 представимо витрати окремо за завданнями проекту.

Таблиця 3.12 – Витрати за завданнями проекту впровадження системи управління інвестиційними ресурсами, що спрямовуватимуться в проектну діяльність, тис. грн.

Назва завдання	Сума витрат, тис. грн
1. Підготовка проекту	50,0
1.1. Консультація від компанії із розробки системи проектного менеджменту	23,4
1.2. Розробка варіантів проекту впровадження проектного менеджменту для АТ «Київський завод»	26,6
2. Розробка плану проекту	87,0
2.1. Доопрацювання обраного варіанту проекту з урахуванням зміщення акцентів на управління інвестиційними ресурсами	87,0
3. Складання технічного завдання	124,0
3.1. Розробка технічного завдання впровадження проектного менеджменту	67,5
3.2. Реалізація технічного завдання в програмному забезпеченні	56,5
4. Впровадження та обслуговування системи автоматизованого проектування	911,7
4.1. Система автоматизованого проектування	831,7
4.2. Встановлення та налагодження програми, тестування	80,0
5. Введення в експлуатацію	1545,0
5.1. Заробітна плата проектної команди	1525,0
5.2. Виплати експертам компанії, що розробляла систему протягом першого етапу впровадження	20,0
Всього	2717,7

Джерело: розроблено автором

Таким чином, початкові інвестиційні витрати на реалізацію проекту розвитку проектного управління на підприємстві знадобиться 2717,7 тис. грн. Фінансування

даного проєкту найбільш економічно доцільне через залучення банківського кредиту за державною програмою «5-7-9», адже, з одного боку, в разі ефективності проєкту сплата відсотків за користування кредитом ляже на державу, а, з іншого, оптимізується структура капіталу підприємства та буде стимул для ефективнішого ведення господарської діяльності.

3.3. Прогнозування тенденцій зміни економічної ефективності діяльності АТ «Київський радіозавод» після реалізації заходів щодо вдосконалення управління інвестиційними ресурсами

Для початку, проведемо розрахунок значення основних показників доцільності інвестицій при підвищенні доходу підприємства за рахунок удосконалення управління інвестиційними ресурсами, визначені показники реалістичного сценарію підвищення прибутку та рентабельності підприємства (див. табл. 3.13).

Розрахувати рівень беззбитковості запропонованого проєкту майже неможливо, оскільки він залежатиме від ефективності роботи проєктної команди та ентузіазму впровадження у всіх структурних підрозділах підприємства.

Якщо розглядати найбільш очікуваний результат – це показник буде досягнутий протягом року після початку формування КСУП (корпоративної системи управління проєктами) (якщо врахувати, що 1 квартал – формування та налаштування її роботи, 2 квартал – внесення корективів, впровадження локальних змін, 2-4 квартали – високий рівень продуктивності та активності команди, впровадження організаційних рішень у повномасштабне виробництво та отримання фінансових результатів запропонованих змін).

Щодо очікуваних надходжень від проєкту, досить складно точно обчислити економічну ефективність створення проєктної команди в умовах невизначеності, спричиненою повномасштабною війною.

За даними АТ «Київський радіозавод» щорічно вчасно не виконувались близько 16 проєктів відповідно до Звіту про виконання планового річного завдання АТ «Київський радіозавод» (див. Додаток Г).

Для розрахунку економічної ефективності впровадження системи управління проекту припустимо, що у наступному році підприємство зможе виконувати ці 16 проектів вчасно та не отримати штрафні нарахування від замовників у сумі 5% від договорів.

В зв'язку з тим, що підприємство буде виконувати всі замовлення точно в строк, збільшиться загальна кількість проектів (заплановані та нові). Припустимо найбільш реалістичний варіант, що до підприємства повернеться 5% від договорів за якими було нараховано та сплачено пеню у зв'язку з вчасним виконанням всіх договірних зобов'язань. Тоді, додатковий грошовий потік становитиме щороку становитиме – 1744 тис. грн.

Розрахуємо економічну ефективність запровадження КСУП в АТ «Київський радіозавод». WACC розраховується за такою формулою:

$$WACC = K_s * W_s + K_d * W_d * (1 - T), \quad (3.1)$$

де K_s – вартість власного капіталу (%);

W_s – частка власного капіталу (у % за балансом);

K_d – вартість позикового капіталу (%);

W_d – частка позикового капіталу (у % за балансом);

T – ставка податку на прибуток (у %).

Вартість власного капіталу (%) приймаємо на рівні середньої прогнозованої рентабельності активів (ROI) за проектом у розмірі 14,2%. Частка власного капіталу (у % за балансом) дорівнює 63,54%. Вартість позикового капіталу (%) дорівнює річній процентній ставці за залученими позиковими коштами – 5% за програмою доступні кредити. Частка позикового капіталу (у%) (за балансом) дорівнює 36,46%.

Ставка податку на прибуток (у%) – 18%.

Підставимо значення у формулу 3.1 і отримаємо:

$$WACC = 14,2\% * 0,64 + 5\% * 0,36 * (1 - 0,18) = 9,088 + 0,0164 = 9,10\%$$

Таким чином, ставка дисконтування за проектом приймається на рівні 9,10 %, проте з урахуванням поправок на ризик. Він визначається експертним методом і, відповідно, має суб'єктивний характер.

На нашу думку, підприємству притаманні такі ризики: ризик зміни цін на матеріали, інфляція, постачальники. Як експерт виступив головний бухгалтер підприємства. За його даними, ризик впровадження КСУП для розрахунку ставки дисконту складе до 5%.

Таким чином, ставка дисконтування становитиме:

$$E = 9,1\% + 4,9\% = 14\%.$$

Для визначення грошового потоку з урахуванням дисконтування множимо очікуваний грошовий потік коефіцієнт дисконтування. Коефіцієнт дисконтування розраховується за такою формулою:

$$K_i = 1 / (1 + E)^t, \quad (3.2)$$

$$K_1 = 1 / (1 + 0,14) = 0,8772.$$

$$K_2 = 1 / (1 + 0,14)^2 = 0,7695.$$

$$K_3 = 1 / (1 + 0,14)^3 = 0,6750.$$

Таблиця 3.13 – Розрахунок чистої вартості проекту удосконалення управління інвестиційними ресурсами

Показник	Витрати на впровадження КСУП	Надходження, тис. грн		
		2023	2024	2025
Чистий грошовий потік, тис. грн	-2717,70	1744	1744	1744
Чистий дисконтований грошовий потік, тис. грн		1530	1342	1177
Накопичений чистий дисконтований грошовий потік, тис. грн		-1187,77	154,28	1331,51
Період окупності, років	1 рік 11 місяців			
IRR, %	42%			

Джерело: розроблено автором

Таким чином, проєкт є ефективним, а його окупність становить 1 рік та 11 місяців без врахування витрат за сплату відсотків по кредиту, адже ми прогнозуємо, що їх поверне держава у наступних періодах. Проєкти, період окупності яких, становить менше 6 років вважаються ефективними. Крім того, необхідно визначити як реалізація даного проєкту вплине на економічну активність підприємства та на отримання прибутку в цілому від основної діяльності.

Далі, розрахуємо показники ефективності діяльності підприємства у разі застосування запропонованих заходів. Тому, представимо в табл. 3.14 прогнозні

показники фінансових результатів підприємства на 2023 рік, який враховує лише мінімально можливий позитивний економічний ефект від впровадження КСУП.

Проте, на нашу думку, за рахунок підвищення ефективності управління інвестиційними ресурсами підприємство зможе отримувати та виконувати більш складні та дорогі проекти (враховуючи наявний попит на ринку), що на практиці дасть можливість збільшити чистий дохід ще більше та, відповідно, зросте чистий прибуток.

Тому, припустимо, що прогнозований чистий дохід у майбутньому періоді (першому після початку впровадження рекомендацій) буде становити чистий дохід 2021 року плюс прогнозовані річні грошові потоки від реалізації запропонованого проекту.

Собівартість зросте на суму амортизаційних витрат, а адміністративні витрати – на суму зарплатних витрат по проекту. Стаття фінансових витрат зросте на суму відсотків за кредитом, адже держава не погашатиме відсотки напряду щороку, а повертатиме кошти у наступному періоді, тому стаття «Інші доходи» у 2024 році зросте на суму відсотків по кредиту сплачених у 2023 році.

Таблиця 3.14 – Прогнозні показники фінансових результатів АТ «Київський радіозавод» на 2023-2024 роки, тис. грн

Показники, тис. грн	Рік			Абсолютне відхилення		Темп приросту, %	
	Базовий рік (2021)	2023	2024	2023/2021	2024/2023	2023/2021	2024/2023
Чистий дохід від реалізації продукції	47567	49311	49311	1744	0	1,04	1,00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	34218	34458	34402	240	-56	1,01	1,00
Валовий прибуток	13349	14853	14909	1504	56	1,11	1,00
Інші операційні доходи	22024	22024	22024	0	0	1,00	1,00
Адміністративні витрати	19639	21184	21164	1545	-20	1,08	1,00
Витрати на збут	222	222	222	0	0	1,00	1,00
Інші операційні витрати	18299	18299	18299	0	0	1,00	1,00
Фінансові результати від операційної діяльності	-2787	-2828	-2752	-41	76	1,01	0,97
Інші фінансові доходи	43	43	43	0	0	1,00	1,00

Продовження табл. 3.14

Інші доходи	4709	4709	4845	0	136	1,00	1,03
Фінансові витрати	0	136	136	136	0	-	-
Інші витрати	1865	1865	1865	0	0	1,00	1,00
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування: прибуток	100	-77	135	-177	212	-0,77	-1,75
Витрати (дохід) з податку на прибуток	25	0	24	-25	24	0,00	-
Чистий фінансовий результат: прибуток	75	-77	110	-152	188	-1,03	-1,43

Джерело: складено автором

Таким чином, при найпесимістичнішому варіанті, коли нових замовлень не буде, а будуть тільки вчасно виконані всі заплановані проекти, при умові незмінності інших чинників, то у перший рік реалізації очікується зниження чистого прибутку АТ «Київський радіозавод» у 2023 році на 77 тис. грн, а у 2024 році його зростання до 110 тис. грн.

Планується, що за рахунок чистого прибутку відбудеться збільшення і власного капіталу підприємства, а показники сталого розвитку підприємства будуть мати тенденцію до зростання. Оскільки, важливим є досягнення показників рентабельності капіталу як основного показника сталого розвитку підприємства, який окрім чистого прибутку є орієнтиром для інвесторів підприємства.

На наш погляд, реалізація запропонованого проекту здійснить позитивний вплив на діяльність АТ «Київський радіозавод» у будь-якому разі. Адже у найоптимістичному сценарії забезпечить збільшення обсягів та диверсифікацію товарів, що ним виробляються, що у стратегічній перспективі позитивно вплине на фінансові результати підприємства, так як зростуть доходи від реалізації продукції в зв'язку із зростанням кількості інвестиційних проектів, скоротяться витрати на реалізацію проекту, а інвестиційні ресурси будуть використовуватися більш ефективно.

Також, реалізація проекту є доцільною, оскільки він повною мірою відповідає програмі сталого розвитку АТ «Київський радіозавод» та дозволяє скоротити виробничі витрати за рахунок підвищення ефективності управлінських процесів в

цілому по підприємству та значно підвищити якість управління підприємством у реаліях підвищення конкурентної боротьби за покупця.

А, враховуючи необхідність формування позитивного іміджу АТ «Київський радіозавод» в очах вітчизняних та зарубіжних партнерів і суттєве значення корпоративної системи управління проектами для зарубіжних партнерів та інвесторів, реалізація проєкту буде мати значний репутаційний (маркетинговий) ефект, оскільки сприятиме позиціонуванню підприємства як лідера інноваційного розвитку промисловості України.

Таким чином, можемо зробити висновок, що впровадження системи корпоративного управління проектами в центрі якої знаходиться інвестиційний проєкт як об'єкт управління є ефективним заходом підвищення ефективності управління інвестиційними ресурсами на підприємстві.

Висновки до розділу 3

Проведене дослідження показало, що підприємство здійснює неефективне управління інвестиційними ресурсами, що, в свою чергу, стримує сталий розвиток підприємства. Основними проблемами, які впливають на управління інвестиційними ресурсами є брак вільних обігових коштів та неоптимальна структура капіталу.

В процесі дослідження встановлено, що в рамках удосконалення управління інвестиційними ресурсами для забезпечення сталого розвитку АТ «Київський радіозавод» необхідно здійснити ряд заходів, що будуть направлені на: підвищення ділової активності; укладання довгострокових контрактів; скорочення періоду виробництва; зменшення дебіторської заборгованості; зменшення кредиторської заборгованості; розширення напрямків інвестиційної діяльності; оптимізацію структури капіталу та впровадження проєктного управління інвестиційними ресурсами.

Окремо було розглянуто два основні заходи, які, на нашу думку, матимуть найбільший економічний ефект, а саме: оптимізація структури капіталу та впровадження проєктного управління. В рамках оптимізації структури капіталу було

розглянуто різні варіанти структури капіталу з урахуванням ефекту фінансового левериджу та обрано найбільш оптимальний варіант – 60% власний капітал та 40% позиковий капітал.

Також, більш детально було досліджено варіант впровадження проєктного управління, як дієвого механізму управління інвестиційними ресурсами.

В процесі дослідження встановлено, що в рамках удосконалення управління інвестиційними ресурсами для забезпечення сталого розвитку АТ «Київський радіозавод» необхідно розробляти та реалізовувати інвестиційні проєкти, адже на ринку саме з'явився попит на інноваційну продукцію одразу у декількох секторах промисловості.

В процесі дослідження встановлено, що частково на підприємстві присутня практика проєктного управління під час управління інвестиційними ресурсами, проте наявні наступні проблеми: статут проєктів в усній формі; відсутній корпоративний стандарт; відсутня матриця влади зацікавлених сторін; відсутній процес створення ієрархічної структури робіт; план проєкту є лише план виробництва; ресурси розподіляються у межах кошторису; відсутнє планування взаємин усередині колективу; відсутній процес ідентифікації ризиків; слабка комунікація між учасниками проєкту; у процесі виробництва беруть участь усі співробітники; моніторинг та контроль здійснюється в рамках плану виробництва; відсутня оцінка за цільовими показниками, аналіз після проєктного результату, а також помилок та причин відхилень; відсутня система бонусів та нематеріальних мотивацій за успішну реалізацію проєкту.

Найбільш значущими проблемами управління проєктами, які негативно впливають на діяльність АТ «Київський радіозавод», виявлено такі: відсутність системи управління проєктами, наявність лише деяких її елементів; наявність лише елементів проєктного управління, які не об'єднані у систему; відсутність автоматизації процесів управління проєктами; відсутність «бази знань»; корпоративного стандарту управління проєктами, статуту проєкту тощо; відсутність єдиної системи розподілу ресурсів між проєктами; часті відхилення строків реалізації та бюджету проєктів; відсутність інноваційних проєктів.

У зв'язку зі специфікою діяльності підприємства, нами було рекомендовано впровадити методологію реалізації проєктів на підставі класичного проєктного менеджменту, оскільки для її впровадження не потрібні значні високі витрати на етапі планування, але при цьому таке впровадження дасть можливість прискорити процес прийняття змін та згуртувати колектив підприємства.

В процесі дослідження було проведено оцінку доцільності впровадження системи управління проєктами в рамках управління інвестиційними ресурсами та встановлено, що проєкт є економічно доцільним навіть при песимістичному сценарії.

Також, очікується, що в найкращому випадку запровадження запропонованих заходів підприємству вдасться збільшити доходи від реалізації продукції за рахунок збільшення кількості замовлень, зменшити витрати та підвищити ефективність використання наявних інвестиційних ресурсів, забезпечивши при цьому сталий розвиток підприємства.

ВИСНОВКИ

В процесі дослідження ефективності управління інвестиційними ресурсами в контексті забезпечення його сталого розвитку ми прийшли до наступних висновків:

Для забезпечення сталого розвитку підприємства (процесу безперервного зростання основних фінансово-економічних показників) необхідно здійснювати ефективне управління інвестиційними ресурсами. Було надано авторське визначення «управління інвестиційними ресурсами – це процес вибору шляхів здійснення інвестиційного процесу на окремих етапах його реалізації; процес формування раціональної структури джерел інвестиційних ресурсів, що забезпечує максимально ефективне для підприємства-інвестора співвідношення власного та позикового капіталу, а також диверсифікація джерел позикових коштів фінансування інвестицій за рахунок окремих кредиторів з метою забезпечення фінансової стійкості підприємства у процесі інвестиційної діяльності». Управління інвестиційними ресурсами має здійснюватися з урахуванням пріоритетів сталого розвитку підприємства, а саме: забезпечення високих темпів економічного зростання; максимізація доходів; мінімізація ризиків інвестиційної діяльності; досягнення фінансової стійкості та платоспроможності тощо.

В рамках оцінки ефективності процесу управління інвестиційними ресурсами враховують методики та критерії фінансового аналізу. Оцінюючи рівень досягнення сталого розвитку проводять розрахунки основних показників, таких як: фінансова стійкість, ліквідність, ділова активність та рентабельність. Окремо оцінюють використання інвестиційних ресурсів за допомогою визначення їх прибутковості, фондівіддачі, фондоємності тощо.

Основною метою формування інвестиційних ресурсів підприємства є задоволення потреб у придбанні інвестиційних активів та їх структурування за джерелами залучення. Встановлено, що інвестиційні ресурси можуть функціонувати в наступних формах: матеріальні, фінансові, матеріальні, трудові. Найчастіше в науковій літературі зустрічається поділ інвестиційних ресурсів за способом їх залучення, а саме: на власні та позикові. В процесі управління формуванням

інвестиційних ресурсів відбувається розробка політики оптимального співвідношення власних та позикових джерел їх формування, вартість такого залучення та його доцільність [65].

Дослідження ефективності формування та використання інвестиційних ресурсів в рамках сталого розвитку підприємства здійснювалось на прикладі підприємства АТ «Київський радіозавод», яке займається виробництвом деталей та вузлів електронної техніки для виробів авіакосмічної техніки, товарів народного вжитку та продукції виробничо-технічного призначення; ліфтів та ліфтового обладнання тощо. За результатами дослідження можна зробити наступні висновки: товари, які виробляє підприємство є затребуваними на ринку, про що свідчить 100 % реалізація виробленого товару; підприємство забезпечене трудовими та матеріальними ресурсами для здійснення своєї діяльності; чистий дохід від реалізації продукції мав тенденцію до зменшення, що обумовлено скороченням замовлень на підприємстві.

Аналіз економічного стану підприємства показав, що на підприємстві відсутній операційний прибуток за досліджуваний період, а наявний чистий прибуток – обумовлений результатами інвестиційної діяльності (здачі будівель в оренду). Оцінка фінансового стану показала, що на підприємстві існують труднощі з погашенням поточних зобов'язань, відсутні власні оборотні кошти, знижується рентабельність діяльності. В загальному, можна зробити висновок, що економічний стан підприємства на низькому рівні.

В процесі оцінки ефективності управління інвестиційними ресурсами встановлено, що інвестиційні ресурси підприємства більше ніж на 70% формуються за рахунок власних джерел, що свідчить про незалежність підприємства від зовнішніх кредиторів, а інвестиційні ресурси на підприємстві спрямовані переважно на придбання активів та їх подальший продаж чи надання в оренду. Оцінка інвестиційної привабливості показала негативні результати, тобто АТ «Київський радіозавод» є інвестиційно непривабливим для потенційних інвесторів. Результати дослідження також показали, що цілі сталого розвитку, які мали б забезпечуватися ефективною системою управління інвестиційними ресурсами, не були досягнуті. В зв'язку з цим,

ми прийшли до висновку, що управління інвестиційними ресурсами в АТ «Київський радіозавод» здійснювалося за досліджуваній період неефективно, стримуючи при цьому сталий розвиток підприємства та його конкурентоспроможність. Основними недоліками управління інвестиційними ресурсами було прийнято наступні:

- зменшення надходжень від інвестиційної діяльності та від’ємне сальдо грошових потоків від інвестиційної діяльності;
- зменшення чистого прибутку за досліджуваній період, що свідчить про неефективне використання інвестиційних ресурсів;
- неприбуткова операційна діяльність та наявність непокритого збитку;
- переважання небанківського кредитування в структурі зобов’язань;
- зниження оборотності активів підприємства;
- відсутність власних оборотних активів;
- не було досягнуто цілі сталого розвитку підприємства, а саме, відбулося: незначне зростання обсягів виробництва та реалізації продукції; зменшення вартості підприємства; зменшення обсягів реалізації та чистого прибутку; наявність негативного грошового потоку від інвестиційної діяльності; відсутність розширення напрямків інвестиційної діяльності;
- проблеми формування та використання інвестиційних ресурсів: дефіцит інвестиційних ресурсів; низька інвестиційна активність та низька інвестиційна привабливість підприємства; відсутність чітко сформованої стратегії сталого розвитку на підприємстві.

З метою визначення факторів, які найбільше впливають на ефективність управління інвестиційними ресурсами було проведено факторний аналіз, який показав, що найбільше на формування та використання інвестиційних ресурсів мали наступні фактори: рентабельність продажів та оборотність оборотних активів підприємства. А, динаміка інтегрального показника семифакторної моделі підтвердила попередні висновки, що підприємство є непривабливим для потенціальних інвесторів. Аналіз впливу зовнішнього середовища на ефективність управління інвестиційними ресурсами на підприємстві показав, що основними негативними факторами є: військова агресія РФ та скорочення ринків збуту;

ускладнення логістичних ланцюгів; глобальна пандемія; відтік кваліфікованих кадрів; коливання курсу та інфляція.

Визначивши проблеми ефективності управління інвестиційними ресурсами в цілях забезпечення сталого розвитку запропоновано наступні заходи її підвищення: розширення інвестиційної діяльності підприємства, оскільки стійке економічне зростання та підвищення інвестиційного потенціалу підприємства можуть бути забезпечені лише за умови проведення ефективної інвестиційної політики, що зумовлено, передусім, значним рівнем конкуренції у цій галузі; підвищення ділової активності; зниження кредиторської заборгованості; оптимізація структури капіталу та впровадження проектного управління в процесі управління інвестиційними ресурсами. В рамках оптимізації структури капіталу було запропоновано сформувати структуру капіталу в якій 60% складе власний капітал та 40% позиковий. Та більш детально було описано процес впровадження проектного підходу в управління інвестиційними ресурсами.

Під час оцінки сучасного стану управління проектами в АТ «Київський радіозавод», було встановлено наявність наступних проблем: статут проектів в усній формі; відсутність плану проекту (є лише план виробництва); відсутній процес ідентифікації ризиків; слабка комунікація між учасниками проекту; у процесі виробництва беруть участь усі співробітники; моніторинг та контроль здійснюється в рамках плану виробництва; відсутня оцінка за цільовими показниками та багато інших. В рамках дослідження та специфіки діяльності запропоновано використовувати традиційну модель проектного менеджменту. Тому було запропоновано та обґрунтовано структуру проекту, його основних учасників, розраховані витрати на його реалізацію та очікувані доходи від впровадження.

В процесі розрахунку прогнозних показників ефективності управління інвестиційними ресурсами в цілях забезпечення сталого розвитку встановлено, що запропоновані заходи підвищать ефективність управління та наблизять підприємство до досягнення цілей його сталого розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Ангелко І. В. Основні джерела формування інвестиційних ресурсів підприємства в умовах його розвитку. *Молодий вчений*. 2015. № 2(6). URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2015_2\(6\)_225](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2015_2(6)_225) (дата звернення 05.08.2022).
2. Бесараб С. О. Комплексна модель управління інвестиційною діяльністю підприємств. *Стратегія економічного розвитку України*. 2017. № 40. С.86-92.
3. Білявський В. М., Шепута М. М. Реалізація інноваційних проектів як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2018. № 1(38). С. 131-140.
4. Бланк И. А. Инвестиционный менеджмент: учеб.курс. 2-е изд., перераб. и доп. К. : Эльга, Ника-Центр, 2006. 552 с.
5. Бондар Т. В. Науково-методичні основи аналізу конкурентоспроможності у системі забезпечення сталого розвитку підприємства. *Екологічний менеджмент у загальній системі управління*. Суми: СумДУ. 2012. С. 123-126.
6. Будько О. В. Розвиток методики економічного аналізу в системі управління сталим розвитком підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 10 URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2018_10_9 (дата звернення 05.08.2022).
7. Гончаренко М. Л. Проблеми формування інвестиційних ресурсів підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. Вип. 41. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetr_2013_41_40 (дата звернення 05.08.2022).
8. Гриценко М. М. Європейський бізнес-саміт про ключові напрямки сталого розвитку: тенденції та драйвери. 2019. URL: <https://delo.ua/business/jevropejskij-biznes-samit-pro-kljuchovi-naprjamk-353227/> (дата звернення 05.08.2022).
9. Грицина Л. А. Розгляд сутності сталого розвитку підприємства та методик оцінки його рівня. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2016. № (6). С. 11-14.
10. Гуторов О. І. Інвестиційний менеджмент : курс лекцій. Харків : ХНАУ, 2014. 203 с.

11. Дем'яненко Т. І. Сталий розвиток вітчизняних підприємств в сучасних економічних умовах. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління.* 2020. Т.31(70), №21. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2020_31\(70\)_2\(1\)_32](http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2020_31(70)_2(1)_32) (дата звернення 05.08.2022).
12. Денисенко М.П. Можливості активізації інвестування в сучасних умовах. *Економіка України.* № 5. 2019. С. 28-32.
13. Децик О. І. Фінансове забезпечення інвестиційної діяльності суб'єктів підприємництва: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. ПВНЗ «Львів. ун-т бізнесу та права». Львів, 2018. 226 с.
14. Дребот Н. П. Інвестиційна стратегія підприємництва: засади і особливості формування в сучасних умовах. *Регіональна економіка.* 2019. С. 56-67.
15. Жосан Г. В. Адаптивний менеджмент і сталий розвиток: взаємозв'язок понять у контексті управління діяльністю підприємства в умовах невизначеності. *Бізнес Інформ.* 2021. №3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2021_3_27 (дата звернення 05.08.2022).
16. Загорський В. С. Концептуальні основи формування системи управління сталим розвитком еколого-економічних систем: монографія. Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2018. 336 с.
17. Зайцев В.С. Сталий розвиток персоналу промислових підприємств: проблеми та рішення. *Економічний вісник Донбасу.* 2019. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd_2019_2_28 (дата звернення 05.08.2022).
18. Замятіна Н. В. Теоретико-методичні засади управління інвестиційною діяльністю підприємства. *Фінансовий простір.* 2013. № 3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fin_pr_2013_3_20 (дата звернення 05.08.2022).
19. Зінченко О. А. Удосконалення підходів до управління інвестиційними ресурсами з метою підвищення економічного рівня підприємства. *Інноваційна економіка.* №3-4. 2017. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2017_3-4_34 (дата звернення 05.08.2022).

20. Караван Н. А. Особливості формування інвестиційних ресурсів підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2014. №17. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2014_17_3(дата звернення 05.08.2022).
21. Караван Н. А. Класифікація інвестицій та обґрунтування вибору критеріїв їх ефективності. 2019. № 1. С. 13-17.
22. Квятковська Л.А. Реалізація принципів концепції сталого розвитку в діяльності підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. № 1. С. 85-89.
23. Костецький В. В. Особливості формування інвестиційних ресурсів підприємства в сучасних економічних умовах. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Економічні науки*. 2015. Вип. 15(1). URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2015_15\(1\)_37](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2015_15(1)_37) (дата звернення 05.08.2022).
24. Костирко Л. А. Костирко Р. О., Мадіярова Е. С., Серeda О. О. Комплексний аналіз інвестиційної привабливості підприємств в контексті фінансового забезпечення розвитку підприємств. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2018. Вип. 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fkd_2018_2_26 (дата звернення 05.08.2022).
25. Кубарева І. В. Методичні та прикладні аспекти оцінки інвестиційної привабливості підприємства. *Стратегія економічного розвитку України*. 2014. № 35(2014). С. 31-39.
26. Кузьмак О. І. Сталий розвиток підприємств: основи, принципи та чинники впливу. *Економіка і управління*. 2019. № 3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/есопур_2019_3_5 (дата звернення 05.08.2022).
27. Левицький В. В. Ефективність управління інвестиційною діяльністю підприємства. *Вісник ЖДТУ*. 2011. № 2 (56). С. 69-71.
28. Легінькова Н. І. Інвестиційні ресурси як економічна категорія та об'єкт підприємства. *Науковий вісник Льотної академії. Серія : Економіка, менеджмент та право*. 2020. Вип. 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sbfaseml_2020_2_4 (дата звернення 05.08.2022).

29. Міро І. М. Аналіз механізмів формування та залучення інвестиційних ресурсів на підприємстві *Агросвіт*. 2010. №24. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2010_24_13 (дата звернення 05.08.2022).
30. Наконечна О. С. Теоретичні основи класифікації інвестиційних ресурсів підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2017. Вип. 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pidinno_2017_4_14 (дата звернення 05.08.2022).
31. Нестерчук О. Сутність поняття «інвестиційних ресурсів» як економічної категорії. Розвиток підприємництва як фактор росту національної економіки: Матеріали XXI Міжнародної науково-практичної конференції 23 листопада 2022 року. Київ: ІВЦ Видавництво «Політехніка», 2022.
32. Нестерчук О. С., Гречко А. В. Проблеми та перспективи залучення інвестиційних ресурсів у машинобудівну галузь в умовах воєнного стану. *Бізнес Інформ*. 2022. №11.
33. Овчаренко Т. Фінансовий лізинг як форма залучення інвестиційних ресурсів на підприємствах. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2011. Вип. 123. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKNU_Ekon_2011_123_12(дата звернення 05.08.2022).
34. Оскома О. В. Методичні основи формування структури інвестиційних ресурсів підприємств та регіонів. *Ефективна економіка*. 2019. № 12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_12_64 (дата звернення 05.08.2022).
35. Офіційний сайт АТ «Київський радіозавод». URL: <http://krz.kiev.ua/> (дата звернення 05.11.2022).
36. Панкова М. М. Інвестиційне забезпечення стратегічних планів розвитку промислових підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами». Донецьк, 2008. 21 с.
37. Петренко Л. М. Теоретичні аспекти дослідження інвестиційної діяльності. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2012. Вип. 22. Ч. II. С. 42-48.
38. Пилипенко М. О. Проблеми і перспективи залучення інвестиційних ресурсів у промислові підприємства України. *Науковий вісник Херсонського*

державного університету. Серія: Економічні науки. 2014. Вип. 84. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2014_8\(4\)_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2014_8(4)_21)(дата звернення 05.08.2022).

39. Погріщук Г. Б. Інвестування: навч. посібник. Тернопіль: Економічна думка, 2014. 277 с.

40. Про інвестиційну діяльність: Закон України від 18.09.1991 р. № 1560-ХІІ, зі змінами / Верховна Рада України. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1560-12> (дата звернення 05.08.2022).

41. Програма «Доступні кредити 5-7-9». Урядовий портал. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/uryad-nadaye-mozhivist-otrimati-kredit-do-60-mln-grn-bud-yakomu-ukrayinskomu-pidpriyemstvu-pid-0-na-chas-voyennogo-stanu-za-programoyu-5-7-9> (дата звернення 05.10.2022).

42. Пузирьова П. В. Теоретичні аспекти фінансових інвестицій, їх особливості, форми та стратегічні напрями. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2012. № 6 (133). С. 83-86.

43. Рубіш М. А. Управління інвестиційно-проектною діяльністю підприємства. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/10769/1/> (дата звернення 05.08.2022).

44. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства: навч. посіб. 2-ге вид., випр. і доп. Київ: Знання, 2005. 662 с.

45. Саталкіна Л. О. Джерела фінансування інвестиційного портфелю підприємства. *Економіка: реалії часу*. 2013. № 2 (7). С. 181-186.

46. Семенюк О. М. Алгоритм комплексної оцінки рівня сталого розвитку підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2013. № 6/2. С. 186-189.

47. Семчук Ж. В., Скриньковський Р. М. Система діагностики інвестиційної діяльності підприємства: теоретичні засади та методичні положення. *Агросвіт*. 2015. № 8. С. 12-17.

48. Сініцин О. О. Фінансовий леверидж в управлінні структурою капіталу. *Ефективна економіка*. 2014. № 9. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2014_9_30 (дата звернення 15.11.2022).

49. Сибирка Л. А., Корічак А. М. Управління інвестиційною діяльністю українських підприємств в умовах глобальної економічної турбулентності. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. Вип. 7(3). С. 82-85.
50. Солодовник Г. В. Кількісний аналіз ризиків у інвестиційній діяльності. *Молодий вчений*. 2018. № 2(1). С. 428-432.
51. Солодухін С. В. Сучасні підходи до моделювання управління інвестиційними ресурсами підприємства. *Modern economics*. 2018. № 9. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon_2018_9_15 (дата звернення 05.08.2022).
52. Сталий розвиток: світоглядна ідеологія майбутнього: монографія / за ред. акад. НААН України М. А. Хвесика. Київ: Вид-во ДУ Ін-ту економіки природокористування та сталого розвитку НАН України, 2012. 465 с.
53. Тарасюк Г. М. Фінансово-економічний механізм управління інвестиційними ресурсами у процесі проведення модернізації. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2016. Вип. 2-3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ptmbo_2016_2-3_29 (дата звернення 05.08.2022).
54. Толюпа Н. В. Збалансована система показників як ефективний інструмент управління. *Економіка та держава*. 2015. №4. С. 65-66.
55. Трусова Н. В. Концепція ризику інвестиційного бізнес-проєкту. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2018. № 3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znptdau_2018_3_24 (дата звернення 05.08.2022).
56. Шайтанова Є. С. Моделювання управління інвестиційними ресурсами. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. Вип. 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evzdia_2018_4_35 (дата звернення 05.08.2022).
57. Федоренко І. К. Моделювання інвестиційної привабливості компаній методами факторного аналізу. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2010. №10 (113). С. 89-93.

58. Феняк Л. А. Теоретичні підходи до визначення сутності інвестиційних ресурсів підприємств. *Ефективна економіка*. 2017. № 6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2017_6_50 (дата звернення 05.08.2022).
59. Фінанси підприємств : навч. посібник / за ред. проф. Л. О. Коваленко. Ніжин: ФОП Лук'яненко В. В. ТПК «Орхідея», 2016. 394 с.
60. Фурс О. С., Гречко А. В. Дослідження процесу залучення інвестиційних ресурсів промисловими підприємствами в період пандемії COVID-19. *Бізнес Інформ*. 2022. №1. С. 107-113.
61. Фурс О. Аналіз механізмів залучення інвестиційних ресурсів в період пандемії COVID-19. Розвиток підприємництва як фактор росту національної економіки: Матеріали XIX Міжнародної науково-практичної конференції 17 листопада 2021 року. Київ: ІВЦ Видавництво «Політехніка», 2021. С. 166.
62. Хадарцев О. В. Оцінка та удосконалення системи управління проектами на підприємстві. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки*. 2019. № 12(1). С. 55-63. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2019_12\(1\)_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2019_12(1)_10) (дата звернення 05.08.2022).
63. Харченко Т. М. Вплив іноземних інвестицій на сталий розвиток підприємства. *European Journal of economics and management*. 2019. № 1. с.154-160
64. Хмелевський М. О., Коваль Г. Є. Зарубіжний досвід залучення іноземних інвестицій як позитивний чинник впливу на інвестиційну діяльність України. *Управління проектами, системний аналіз і логістика. Технічна серія*. 2013. Вип. 12. С. 328-333.
65. Чорна М. В., Глухова С. В. Формування ефективної інвестиційної політики підприємства: Монографія. Харків: ФОП Шейніна О. В., 2010. 210 с.
66. Bitgroup. URL: <https://bitgroup.com.ua/sapr-i-gis.php> (дата звернення 15.11.2022).
67. Brain. Сайт електроніки та комп'ютерної техніки. URL: <https://brain.com.ua/ukr/category/Servery-c7381-138/> (дата звернення 15.11.2022).
68. Hnatenko I., Kuksa I., Orlova–Kurilova O., Moisieieva N., Rubezhanska V. State regulation of innovative employment in the context of innovative entrepreneurship

development. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2019. № 41 (2). P. 228-236.

69. Mayovets Y., Vdovenko N., Shevchuk H., Zos-Kior I., Hnatenko I. Simulation modeling of the financial risk of bankruptcy of agricultural enterprises in the context of COVID-19. *Journal of Hygienic Engineering and Design*. 2021. Vol. 36. P. 192-198.

70. Work.ua. Пошук роботи. URL: <https://www.work.ua/jobs> (дата звернення 15.11.2022).

ДОДАТКИ

<i>Найменування строк</i>	<i>№ строк</i>	<i>2019</i>	<i>2020</i>	<i>2021</i>
АКТИВ	1	4	5	6
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	1637	1286	862
первісна вартість	1001	3290	3327	3327
накопичена амортизація	1002	1653	2041	2465
Незавершені капітальні інвестиції	1005			
Основні засоби	1010	27756	28253	26494
первісна вартість	1011	78935	80496	78776
знос	1012	51179	52243	52282
Інвестиційна нерухомість	1015	20059	21142	28353
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0	
Довгострокові фінансові інвестиції:		0	0	
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0	15001
інші фінансові інвестиції	1035	0	0	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0	
Відстрочені податкові активи	1045	0	0	
Інші необоротні активи	1090	0	0	
Усього за розділом I	1095	49452	50681	70710
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	1940	5435	4240
Виробничі запаси	1101	927	2001	2484
Незавершене виробництво	1102	386	2842	751
Готова продукція	1103	627	592	1005
Поточні біологічні активи	1110	0	0	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	2421	5775	3219
Дебіторська заборгованість за розрахунками:	1130			
за виданими авансами			13	0
з бюджетом	1135			
у тому числі з податку на прибуток	1136			
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих	1140			
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1221	1582	1620
Поточні фінансові інвестиції	1160			0
Гроші та їх еквіваленти	1165	4733	2505	3616
Витрати майбутніх періодів	1170	1688	1912	2167
Частка перестраховика у страхових резервах	1180			
Інші оборотні активи	1190	78	31	415
Усього за розділом II	1195	12081	17253	15277

III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0	0
Баланс	1300	61533	67934	85987
ПАСИВ				
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	70091	70091	70091
Капітал у дооцінках	1405	1820	1820	1820
Додатковий капітал	1410	0	0	
Резервний капітал	1415	0	0	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-17245	-17318	-17271
Неоплачений капітал	1425	0	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0	0
Усього за розділом I	1495	54666	54593	54640
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500			
Довгострокові кредити банків	1510			
Інші довгострокові зобов'язання	1515			
Довгострокові забезпечення	1520			
Цільове фінансування	1525			
Страхові резерви	1530			
Усього за розділом II	1595	0	0	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
товари, роботи, послуги	1615	811	1601	6706
розрахунками з бюджетом	1620	975	1139	1254
у тому числі з податку на прибуток	1621	47	0	0
розрахунками зі страхування	1625	161	218	243
розрахунками з оплати праці	1630	978	1313	1125
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	489	1074	1655
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650			
Поточні забезпечення	1660	408	682	548
Доходи майбутніх періодів	1665			
Інші поточні зобов'язання	1690	3045	7314	19816
Усього за розділом III	1695	6867	13341	31347
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття				
	1700	0	0	0
Баланс	1900	61533	67934	85987

Додаток Б

<i>Показники</i>	<i>код рядку</i>	<i>2019</i>	<i>2020</i>	<i>2021</i>
1	2	3	4	5
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	36034	51271	47567
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	-23465	-37964	-34218
Валовий:				
прибуток	2090	12569	13307	13349
збиток	2095			
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110			
Інші операційні доходи	2120	15764	16488	22024
Адміністративні витрати	2130	-16436	-16903	-19639
Витрати на збут	2150	-205	-266	-222
Інші операційні витрати	2180	-14804	-14800	-18299
Фінансові результати від операційної діяльності:				
прибуток	2190			
збиток	2195	-3112	-2174	-2787
Доход від участі в капіталі	2200			
Інші фінансові доходи	2220	87	134	43
Інші доходи	2240	5990	8143	4709
Фінансові витрати	2250			
Втрати від участі в капіталі	2255			
Інші витрати	2270	-2850	-5651	-1865
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування:				
прибуток	2290	115	452	100
збиток	2295			
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-21	-81	-25
Прибуток (збиток) від припинення діяльності після оподаткування	2305			
Чистий фінансовий результат:				
прибуток	2350	94	371	75
збиток	2355			
II. СУКУПНИЙ ДОХІД				
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405			

Накопичені курсові різниці	2410			
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415			
Інший сукупний дохід	2445			
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455			
Сукупний дохід (сума рядків 2350,2355,2460)	2465	94	371	75
ІІІ. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ				
Матеріальні затрати	2500	11992	8588	15360
Витрати на оплату праці	2505	19581	19817	22391
Відрахування на соціальні заходи	2510	4177	4360	4665
Амортизація	2515	3307	3319	3973
Інші операційні витрати	2520	18274	34323	24311
Разом	2550	57331	70407	70700
ІV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ				
Середньорічна кількість простих акцій	2600			
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605			
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610			
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615			
Дивіденди на одну просту акцію	2650			

Нарахування амортизації САПР за 2023 рік прямолінійним методом

Місяць	Місячна сума амортизації, грн
2	17 495
3	17 495
4	17 495
5	17 495
6	17 495
7	17 495
8	17 495
9	17 495
10	17 495
11	17 495
12	17 495
Всього нараховано амортизації за 2023 рік	192 445

Звіт з виконання проєктів за 2021 рік

№	Назва проєкту	Номер проєкту	Плановий період реалізації	Фактичний період реалізації	Причини порушення строку виконання
1	Ескалатори Kleemann	00125	01.03.2021	16.03.2021	Порушення строку складення технічного завдання
2	Ліфт SB200	00126	03.03.2021	03.03.2021	
3	Ліфт YZER-I	00127	03.03.2021	03.03.2021	
4	Ліфт Atlas-RPH-R	00128	04.04.2021	06.07.2021	Порушення строку виконання технічного завдання
5	Ліфт YZER-I	00129	12.04.2021	12.04.2021	
6	Ескалатори	00130	13.04.2021	13.04.2021	
7	Ліфт SB200	00131	11.04.2021	16.04.2021	Порушення строків постачання матеріалів
8	Ліфт Atlas-RPH-R	00132	21.04.2021	28.04.2021	Нестача потрібних матеріалів
9	Ліфт Atlas-RPH-R	00133	22.04.2021	21.04.2021	
10	Ліфт YZER-I	00134	01.05.2021	06.05.2021	Порушення строків постачання матеріалів
11	Ескалатори Kleemann	00135	09.05.2021	12.05.2021	
12	Ліфт SB200	00136	13.05.2021	13.05.2021	
13	Ліфт YZER-I	00137	11.05.2021	17.05.2021	Порушення трудової дисципліни
14	Ліфт Atlas-RPH-R	00138	21.05.2021	31.05.2021	Порушення строку складення технічного завдання
15	Ліфт YZER-I	00139	27.05.2021	27.05.2021	
16	Ескалатори Kleemann	00140	28.05.2021	28.05.2021	
17	Ліфт SB200	00141	01.06.2021	03.09.2021	Порушення строку виконання технічного завдання

18	Ліфт YZER-I	00142	11.06.2021	13.06.2021	Збої роботи обладнання на виробництві
19	Ліфт Atlas-RPH-R	00143	12.06.2021	11.06.2021	
20	Ліфт YZER-I	00144	13.06.2021	13.06.2021	
21	Ескалатори Kleemann	00145	02.07.2021	28.07.2021	Порушення строку виконання технічного завдання
22	Ліфт SB200	00146	11.07.2021	10.07.2021	
23	Ліфт Maison Plus	00147	01.09.2021	06.10.2021	Порушення строку виконання технічного завдання
24	Ліфт Atlas-RPH-R	00148	01.10.2021	16.10.2021	Порушення строку складення технічного завдання
25	Ліфт YZER-I	00149	05.10.2021	05.10.2021	
26	Ескалатори Kleemann	00150	07.10.2021	07.10.2021	
27	Ліфт SB200	00151	09.10.2021	09.10.2021	
28	Ліфт Maison Plus	00152	11.10.2021	16.10.2021	Постачання неякісних матеріалів
29	Ліфт Atlas-RPH-R	00153	01.11.2021	06.11.2021	Порушення строків постачання матеріалів
30	Ліфт YZER-I	00154	11.12.2021	16.12.2021	Порушення трудової дисципліни