

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту  
Кафедра міжнародних економічних відносин та  
європейської інтеграції

Кваліфікаційна робота  
на правах рукопису

Стужук Руслан Федорович

УДК 330.332.01

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

Управління розвитком підприємства з іноземними інвестиціями

073 «Менеджмент», ОПП «Міжнародний менеджмент»

Подається на здобуття освітнього ступеня «Магістр»  
кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів  
і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

\_\_\_\_\_Стужук Р.Ф.  
(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи  
Опалов Олександр Анатолійович  
к.е.н., доцент

Житомир – 2023

## АНОТАЦІЯ

**Стужук Р.Ф.** Управління розвитком підприємства з іноземними інвестиціями. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття другого (магістерського) освітнього ступеня за ОПП “Міжнародний менеджмент”, спеціальності 073 “Менеджмент”. – Поліський національний університет, Житомир, 2023.

Кваліфікаційна робота присвячена вивченню та аналізу проблем управління розвитком підприємств, особливо в контексті іноземних інвестицій та інноваційних технологій. В роботі розглядаються теоретичні підходи до розвитку, визначаються ключові чинники успіху управління підприємством у глобальному бізнес-середовищі.

Дослідження визначає методи управління розвитком підприємств, що є найбільш ефективними в умовах глобальної конкуренції та нестабільності економічного середовища. Робота також надає практичні рекомендації для підприємств щодо використання іноземних інвестицій та інновацій з метою забезпечення їхньої стійкості та конкурентоспроможності.

**Ключові слова:** управління, розвиток, іноземне інвестування, інновації.

## ANNOTATION

**Stuzhuk R.F.** Management of enterprises with foreign investments development. – Qualification work on the rights of the manuscript.

Qualifying work for obtaining a second (master's) educational degree under the EPP "International Management", specialty 073 "Management". – Polissia National University, Zhytomyr, 2023.

The qualification work is dedicated to the study and analysis of the problems of managing the development of enterprises, especially in the context of foreign investments and innovative technologies. The paper examines theoretical approaches to development, identifies the key factors of enterprise management success in the global business environment.

The study determines the methods of managing the development of enterprises, which are the most effective in the conditions of global competition and the instability of the economic environment. The work also provides practical recommendations for businesses to use foreign investment and innovation to ensure their sustainability and competitiveness.

**Key words:** management, development, foreign investment, innovation.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	4
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ З ІНОЗЕМНИМИ ІНВЕСТИЦІЯМИ</b> .....	6
<b>РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТОВ «ОЛХОСТ» В КОНТЕКСТІ ІНОЗЕМНОГО ІНВЕСТУВАННЯ</b> .....	14
<b>РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТОВ «ОЛХОСТ» З ЗАЛУЧЕННЯМ ІНОЗЕМНОГО КАПІТАЛУ</b> .....	21
<b>ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ</b> .....	27
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	29
<b>ДОДАТКИ</b> .....	32

## ВСТУП

**Актуальність теми.** У сучасних умовах глобалізації та конкуренції іноземні інвестиції стають ключовим фактором розвитку підприємств. Вони сприяють впровадженню новітніх технологій, розширенню ринків збуту та підвищенню конкурентоспроможності. Управління цим процесом є критичним для забезпечення стійкого розвитку підприємства та максимізації вигод від іноземних інвестицій. Такий підхід вимагає адаптації до міжнародних стандартів, ефективного взаємодії з інвесторами та врахування особливостей кожного регіону. Враховуючи нестабільність економічних умов та мінливість законодавства, управління розвитком підприємства з іноземними інвестиціями набуває особливої актуальності для забезпечення його успішного функціонування в глобальному бізнес-середовищі.

Розуміння ризиків, пов'язаних із залученням іноземних інвестицій, важливо для вивчення та застосування стратегій мінімізації впливу економічних та політичних факторів. Іноземні інвестиції можуть також сприяти обміну технологіями та навичками між країнами, що дозволяє підприємствам впроваджувати інноваційні рішення. Забезпечення стійкості і взаємодії з міжнародними партнерами робить управління розвитком підприємства більш ефективним у контексті глобальної економіки. Важливо також розглядати соціальні аспекти, включаючи відносини з робітниками та вплив на спільноти, щоб забезпечити сталість та етичність бізнес-практик.

Дослідження відомих закордонних економістів, таких як С. Ільєнков, П. Завлін, М. Кондратьєв, А. Клейнкнехт, Р. Купер та інші, акцентують увагу на аспектах теорії розвитку і впливі інновацій на економічний прогрес. У вітчизняних дослідженнях цим питанням також приділяли увагу видатні вчені, серед яких О. Амоша, Б. Буркінський, М. Денисенко, В. Захарченко, М. Крупка, Б. Малицький, І. Маркіна та інші.

**Метою дослідження** є вивчення та аналіз питань теорії розвитку, а також розробка практичних рекомендацій для ефективного управління розвитком

підприємства з іноземними інвестиціями.

**Завдання** дослідження включають:

- аналіз теоретичних концепцій розвитку;
- вивчення впливу інвестицій на економічний розвиток та конкурентоспроможність підприємств;
- ідентифікація основних викликів та можливостей, пов'язаних з управлінням розвитком підприємства в умовах глобального середовища;
- формулювання та обґрунтування пропозицій для ефективного управління розвитком підприємства з іноземними інвестиціями.

**Об'єктом дослідження** є процеси управління розвитком підприємства з іноземними інвестиціями ТОВ «Оілхост».

**Предметом дослідження** є теоретичні та практичні аспекти управління розвитком підприємства, зокрема, в контексті іноземних інвестицій та інноваційних технологій.

**Методи дослідження** включають аналіз теоретичних джерел, системний підхід до вивчення проблеми, порівняльний аналіз практик управління розвитком підприємств, а також методи моделювання для визначення взаємозв'язків між різними факторами. Також використовуються інтерв'ю, анкетування та інші емпіричні методи для отримання практичних даних про досвід підприємств у цьому напрямку.

**Апробація результатів кваліфікаційного дослідження.** Основні результати роботи доповідались на Всеукраїнських та Міжнародних науково-практичних конференціях. Оpubліковані три тези доповідей у відповідних збірниках.

**Практичне значення** отриманих результатів дослідження полягатиме в наданні конкретних рекомендацій та інструментів для управління розвитком підприємств з іноземними інвестиціями в умовах інноваційного середовища.

**Структура і обсяг роботи.** Кваліфікаційна робота викладена на 33 сторінках, складається зі вступу, трьох розділів, списку використаних джерел з 28 найменувань та додатків.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ З ІНОЗЕМНИМИ ІНВЕСТИЦІЯМИ

Розвиток підприємства – це постійний процес, спрямований на зміцнення його позицій на ринку. Він включає в себе покращення виробничих процесів та впровадження новітніх технологій. Розвиток також передбачає розширення асортименту продукції та покращення якості послуг. Важливою складовою є пристосування до змін у споживчому попиті та економічному оточенні.

Ефективне управління фінансами та вивчення ринкових тенденцій грають ключову роль у процесі розвитку підприємства. Взаємодія з інвесторами та залучення нових джерел фінансування також є необхідними для успішного розвитку. Розвиток підприємства включає в себе постійну адаптацію до змін у бізнес-середовищі та реагування на виклики конкуренції.

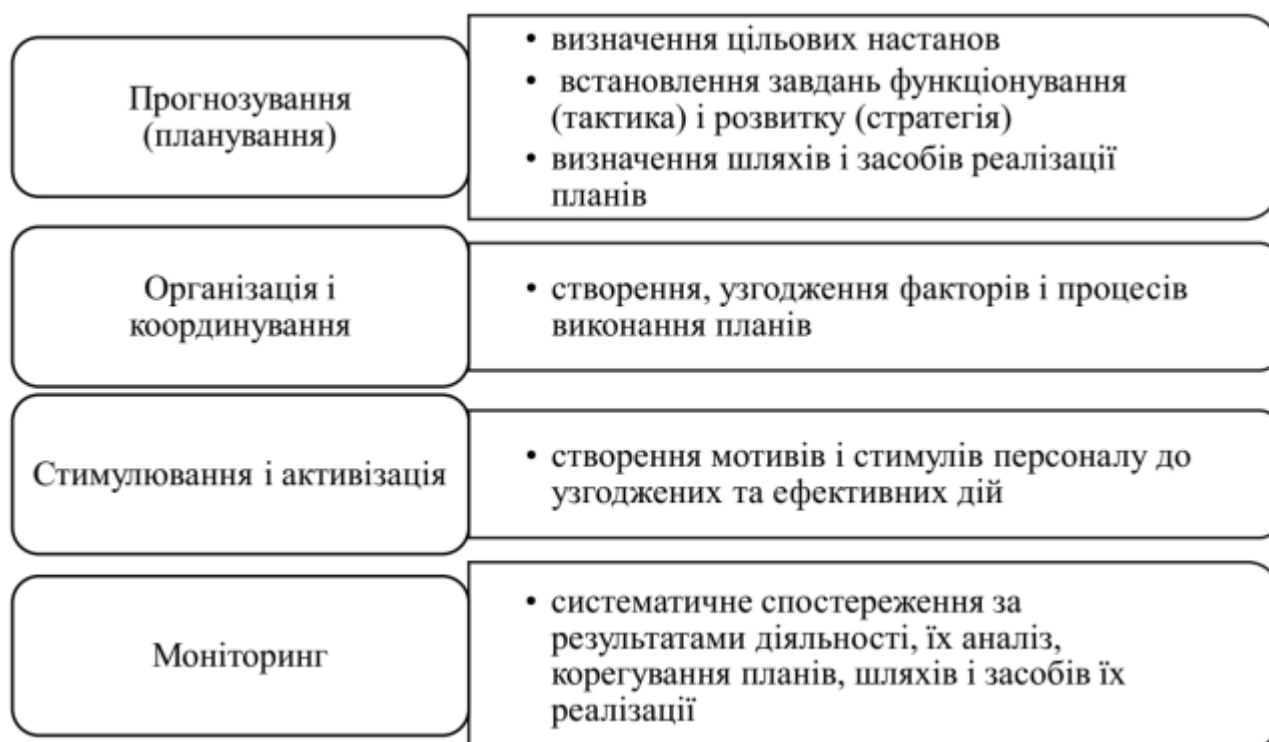
Стратегічне управління та визначення конкурентних переваг стають стратегічними аспектами розвитку. Ефективне використання людських ресурсів та розвиток лідерських якостей серед персоналу є важливим елементом. Розвиток також включає в себе розробку іміджу бренду та збільшення його визнання на ринку.

Ключовим фактором є створення інноваційного середовища та постійне вдосконалення бізнес-процесів. Аналіз конкуренції та вивчення власного ринкового позиціонування є важливими етапами розвитку. Розвиток підприємства також передбачає ефективне вирішення проблем у сфері логістики та постачання.

Управління ризиками та аналіз невдач є невіддільною частиною розвитку підприємства. Важливо забезпечити сталість фінансового стану та здатність підприємства адаптуватися до економічних турбуленцій. Співпраця з громадськістю та підтримка корпоративної відповідальності також впливають на розвиток.

Оптимізація операцій та підвищення ефективності виробництва є ключовими завданнями. Розвиток підприємства включає в себе також здатність до ітеративного вдосконалення стратегій на основі врахування попереднього досвіду управління бізнес-процесами.

Розвиток підприємства – це динамічний та комплексний процес, який вимагає постійного аналізу, адаптації та впровадження новаторських рішень для досягнення довгострокового успіху в сучасному бізнес-середовищі (рис. 1.1).



**Рис. 1.1. Функції управління розвитком підприємств**

Управління розвитком підприємства включає послідовні етапи, що вирішують завдання, пов'язані з особливостями управління об'єктами: аналіз, визначення цілей, контроль, корекція, організація виконання, планування, прогнозування, регулювання.

У випадку управління розвитком міжнародної компанії, основними завданнями є розробка та впровадження інновацій, які можуть охоплювати асортимент продукції, окремі елементи обладнання та технології в цілому.

Таким чином, керівництво розвитком міжнародної діяльності підприємства є самостійним комплексом цілеспрямованих заходів, спрямованих

на планування, контроль і регулювання стратегічних змін якісного та кількісного характеру. У умовах зростаючої конкуренції та постійного пошуку оптимальної ринкової позиції управління розвитком міжнародної діяльності включає в себе розробку та впровадження стратегічних управлінських рішень, орієнтованих на майбутнє і здатних адаптуватися до постійних змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства.

Комплексний підхід до розвитку підприємства проявляється у зміні якісного та кількісного складу його структурних елементів. Основною характеристикою цього підходу є акцент на якісних змінах у функціонуванні підприємства, що досягається через зміну якісних та кількісних характеристик природних, матеріальних, технологічних, організаційних, інформаційно-комунікаційних, фінансових, часових та інших ресурсів. Це включає ефективне використання інтелектуальних і людських ресурсів. Отже, розвиток підприємства за комплексним підходом визначається переходом від одного якісного стану до іншого, що виникає внаслідок накопичення кількісних змін в об'єкті, які призводять до якісних трансформацій.

Підприємство активно розвивається у різноманітних напрямках, охоплюючи всі аспекти господарської діяльності. Багато дослідників виділяють різні типи розвитку підприємства, такі як економічний, технологічний, управлінський, організаційний, соціальний і інші. Кожен з аспектів розвитку має свої особливості, механізми впровадження та впливає на загальні результати виробництва підприємства. Економічний розвиток є комплексним процесом, а досягнення економічної ефективності є основною метою управління будь-яким підприємством. Інші цілі, такі як соціальні та технічні, також мають важливий вплив, але їхня реалізація є вторинною. Недбання про один із напрямків розвитку може мати негативні наслідки для підприємства. Таким чином, підприємство повинно комплексно координувати зміни в усіх сферах своєї діяльності, крім забезпечення зростання прибутку.

Розвиток підприємства через іноземне інвестування є ключовим стратегічним фактором, спрямованим на посилення конкурентоспроможності та



розширення глобального впливу компанії. Іноземні інвестиції можуть впливати на різні аспекти розвитку підприємства:

1. Фінансовий стан та капіталовкладення: іноземні інвестиції надають підприємству додатковий фінансовий ресурс для реалізації стратегічних ініціатив, таких як розширення виробництва, впровадження новітніх технологій чи розвиток нових продуктів.

2. Технологічний та інноваційний розвиток: іноземні інвестиції можуть внести нові технології та інновації, що сприяють підвищенню ефективності виробництва, удосконаленню процесів та створенню продуктів або послуг відповідно до світових стандартів.

3. Розширення ринкового доступу: іноземні інвестиції можуть допомогти підприємству отримати доступ до нових ринків, забезпечуючи можливість привертати і задовольняти попит на продукцію або послуги за межами внутрішнього ринку.

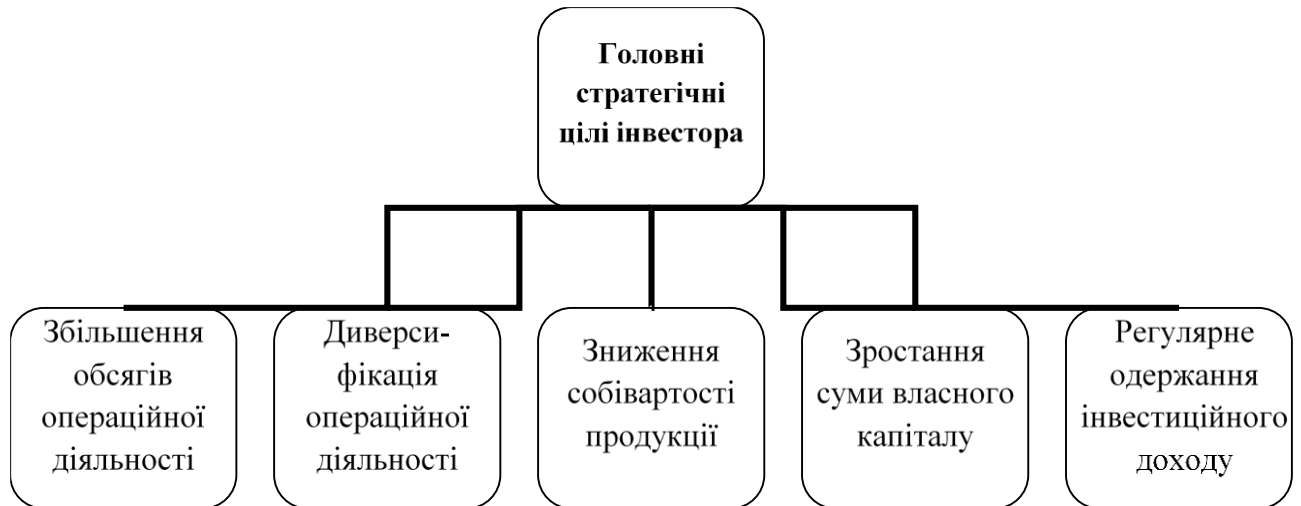
4. Підвищення конкурентоспроможності: залучення іноземних інвестицій може сприяти підвищенню конкурентоспроможності підприємства, особливо в умовах глобальної конкуренції, шляхом вдосконалення якості продукції та обслуговування клієнтів.

5. Управління та професійний розвиток: співпраця з іноземними інвесторами може призвести до обміну досвідом та кращими практиками у сфері управління та бізнес-процесів, що підвищує рівень компетентності та професійності персоналу.

6. Залучення талановитого персоналу: іноземні інвестиції можуть зробити підприємство більш привабливим для талановитих спеціалістів та експертів, що сприяє розвитку інтелектуального потенціалу компанії.

Разом з тим, успішний розвиток через іноземне інвестування вимагає компетентного управління, стратегічного планування та здатності ефективно адаптуватися до змін на світовому ринку. На рис. 1.2 представлені основні стратегічні цілі іноземних інвесторів при вкладенні в українські підприємства.

Детальний аналіз макросередовища є першим обов'язковим кроком у розробці програми інвестування в умовах ринкової економіки. Виконання такого аналізу сприяє створенню ефективної та обдуманної стратегії інвестиційної діяльності підприємства. Рівноважний стан інвестиційного ринку на макроекономічному рівні прямо впливає на джерела інвестиційних ресурсів.



**Рис. 1.2. Стратегічні цілі іноземного інвестування в українські компанії**

На практиці існують три моделі управління інвестиційними проектами з іноземними інвестиціями:

1. "Основна" система. У цій схемі керівник (менеджер) проекту є представником (агентом) замовника, відповідальність за фінансові рішення покладена на замовника. Будь-яка фірма-учасник проекту може виступати у ролі менеджера проекту. У даному випадку керівник проекту має відповідальність за організацію та керівництво процесом розробки та впровадження проекту, але в контрактних відносинах з іншими учасниками проекту він не взаємодіє. Перевагою є об'єктивність менеджера, але недолік полягає в тому, що ризик за успіх проекту покладений на замовника.

2. Система "розширеного управління". Тут керівник (менеджер) проекту бере на себе відповідальність за реалізацію проекту в рамках фіксованої ціни. Менеджер забезпечує управління та координацію процесів проекту згідно з угодами між ним та учасниками проекту, у рамках визначеної ціни. Таким

менеджером може бути підрядна чи консалтингова фірма (іноді інжинірингова). Консалтингова фірма керує проектом, координує поставки та роботи з інжинірингу. Ризик передбачено для підрядника.

3. Система "під ключ". Керівник (менеджер) проекту у цій моделі є представником проектно-будівельної фірми, з якою замовник укладає контракт "під ключ" за зазначеною вартістю проекту [18].

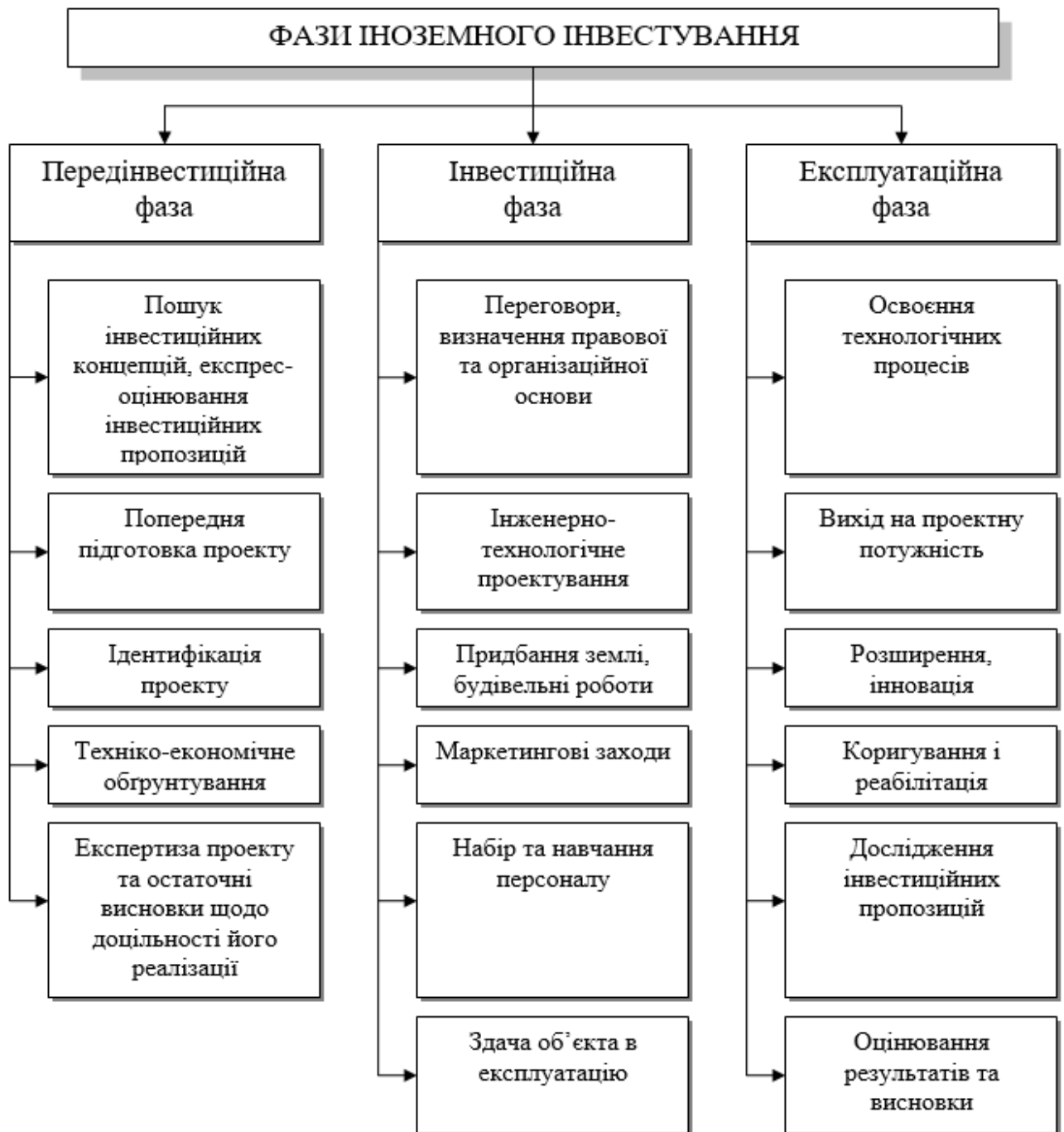
Головним аспектом управління інвестиційним проектом є інвестиційне проектування, що розглядається як цикл, що включає три основні етапи відповідно до програми промислового розвитку ООН (UNIDO): передінвестиційний, інвестиційний та експлуатаційний.

1. Передінвестиційна фаза. Цей етап, або стадія науково-проектної підготовки проекту, включає в себе декілька стадій. Спочатку проводиться визначення інвестиційних можливостей, потім проводиться аналіз альтернативних варіантів та попередній вибір проекту через попереднє техніко-економічне обґрунтування. Завершує цей етап висновок за проектом та прийняття рішення щодо інвестування.

2. Інвестиційна фаза. Ця фаза, або стадія реалізації та впровадження об'єкта реального інвестування, також складається з кількох стадій. Вона включає в себе встановлення правової, фінансової та організаційної основи для реалізації проекту, придбання і передачу технологій, детальне проектне опрацювання, укладання контрактів, придбання землі, будівництво, монтаж обладнання, маркетинг перед виробництвом, набір та навчання персоналу, введення об'єкта в експлуатацію та запуск.

3. Експлуатаційна фаза проекту. Ця стадія, також відома як виробнича стадія, передбачає освоєння інвестицій та початок господарської діяльності підприємства. Важливо розглядати експлуатаційну фазу як у довгостроковій, так і в короткостроковій перспективі. На найближчій перспективі проводиться аналіз можливості виникнення труднощів, пов'язаних із використанням обраної технології, роботою обладнання чи кваліфікацією персоналу. У довгостроковому

плані вивчаються обрана стратегія та загальні витрати на виробництво і маркетинг, а також очікувані доходи від продажу продукції.

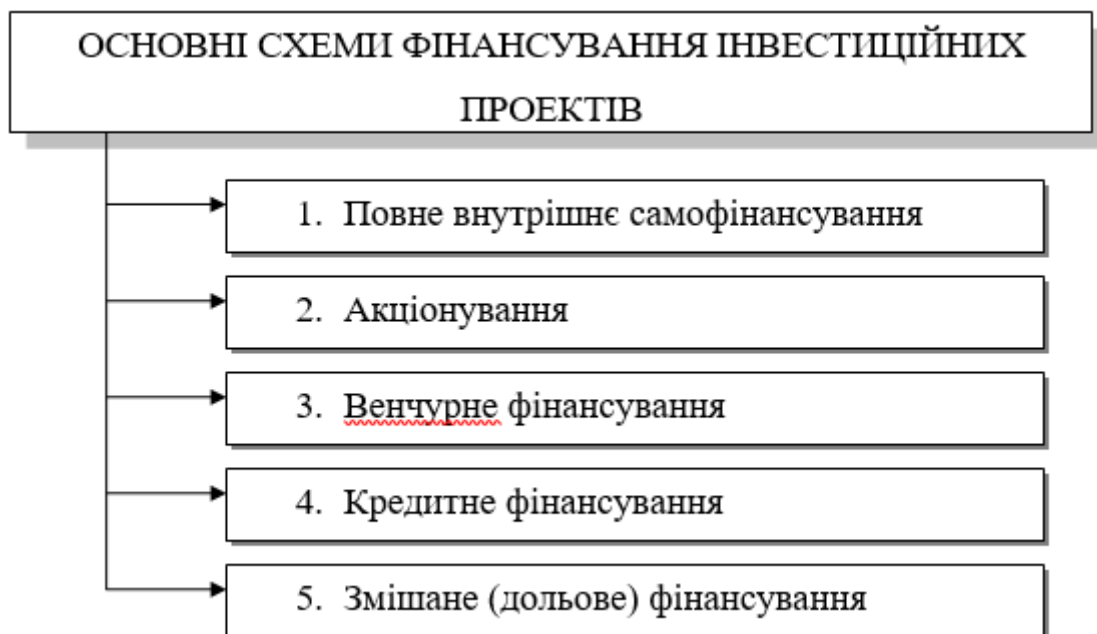


**Рис. 1.3. Фази управління іноземним інвестуванням**

У сучасних умовах в економічно розвинених країнах сфера інвестиційного проектування перетворюється в самостійний сектор економіки з власною інфраструктурою. Основну частину проектних робіт в цих країнах виконують спеціалізовані проектні фірми, які охоплюють різноманітні види діяльності.

Консультаційні фірми різного профілю надають різноманітні послуги, включаючи компетентні консультації з технічних, технологічних та економічних питань, а також методів організації та управління. "Інжинірингові" та інформаційні центри, а також фірми з широкими базами даних, забезпечують укладання кошторисів та інші аспекти проектного процесу.

Ще одним ключовим аспектом, який, на нашу думку, заслуговує на увагу, є управління фінансуванням інвестиційних проектів. У системі управління формуванням інвестиційних ресурсів для втілення інвестиційного проекту важливо визначити схему його фінансування. Ця схема визначає склад інвесторів, що беруть участь у проекті, структуру необхідних інвестиційних ресурсів, інтенсивність грошового потоку на різних етапах впровадження та інші показники управління проектом. При розробці схеми фінансування інвестиційного проекту зазвичай розглядаються п'ять різних варіантів (рис. 1.4).



**Рис. 1.4. Схеми фінансування інвестиційних проектів**

Вибір конкретної схеми фінансування залежить від бажання та можливостей іноземного інвестора, об'єкту вкладання коштів, а також рівня гіпотетичного ризику втрати коштів. Це все також вимагає виважених управлінських підходів.

## РОЗДІЛ 2

### ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТОВ «ОІЛХОСТ» В КОНТЕКСТІ ІНОЗЕМНОГО ІНВЕСТУВАННЯ

Об'єктом нашого дослідження є підприємство з обмеженою відповідальністю "ОІЛХОСТ". Діяльність цього підприємства здійснюється у відповідності до Господарського кодексу України, Кодексу законів про працю України та іншого чинного законодавства. Товариство з обмеженою відповідальністю "Оілхост" було засновано 18 листопада 2014 року фізичними особами – Стужуком Русланом Федоровичем та Хоцьким Олександром Володимировичем. Повна назва підприємства – Товариство з обмеженою відповідальністю "Оілхост". Місцезнаходження товариства: Україна, 10001, Житомирська область, місто Житомир, вулиця Транспортна, будинок 2.

Засновниками підприємства внесені грошові та майнові частки, доходи від реалізації продукції, послуг та інших господарських видів діяльності, а також кредити банків. На момент створення, відповідно до Статуту, статутний фонд підприємства складав 40 000 гривень. Основним видом діяльності підприємства є оптова торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів.

Фінансовий стан підприємства визначається комплексом показників, які відображають наявність, обґрунтованість розміщення та ефективність використання фінансових ресурсів, а також реальні та потенційні фінансові можливості. Цей стан є синтетичним імпаکت-показником, що впливає на ефективність економічної діяльності підприємства. Відзначимо, що фінансовий стан підприємства безпосередньо корелює із результатами його діяльності. У випадку, якщо економічна діяльність є прибутковою, формуються додаткові джерела фінансування, що в кінцевому результаті сприяє укріпленню фінансового стану підприємства.

Для оцінки майнового стану підприємства проводиться аналіз його балансу. Враховуючи інвестиційні прагнення бізнесу, необхідно оцінити наявність ресурсів та зобов'язань (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

## Показники балансу ТОВ «Оілхост»

Показники	Роки			Відхилення 2022 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	+/-	%
<b>Статті активу</b>					
Необоротні активи, тис. грн	2263,3	2053,4	2368,1	104,8	104,6
в т.ч. основні засоби	2263,3	2053,4	2368,1	104,8	104,6
Оборотні активи, тис. грн	4738,1	8080,2	6350,9	1612,8	134,0
в т.ч. запаси	985,3	992,4	1790,4	805,1	181,7
дебіторська заборгованість	2346,1	2574,8	1992,8	-353,3	84,9
грошові кошти	605,9	3723,0	982,9	377	162,2
Підсумок активу балансу, тис. грн	7001,4	10133,6	8719,1	1717,6	124,5
<b>Статті пасиву</b>					
Власний капітал, тис. грн	4245,9	6212,5	7468,0	3222,1	175,9
Довгострокова заборгованість, тис. грн	-	-	-	-	-
Короткострокова заборгованість, тис. грн	-	-	-	-	-
Поточні зобов'язання, тис. грн	2755,5	3921,1	1251,0	-1504,5	45,4

Аналізуючи таблицю 2.1, можна відзначити, що протягом звітного періоду з 2020 по 2022 роки, необоротні активи підприємства зросли на 104,9 тис. грн. (або на 4,6%), а оборотні активи збільшились на 1612,8 тис. грн. (або на 34%). Власний капітал підприємства показував тенденцію до збільшення на 3222,1 тис. грн. (або на 75,9%).

З метою оцінки інвестиційних можливостей підприємства проведемо аналіз прибутковості бізнесу (табл. 2.2).

У 2022 році чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) склав 27107,6 тис. грн, що на 3186,6 тис. грн більше, ніж у 2020 році. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) становить 19822,9 тис. грн. Чистий прибуток підприємства у 2020 році склав 1113,1 тис. грн, у 2021 році – 1966,6 тис. грн, а в 2022 році – 1255,5 тис. грн, що на 142,4 тис. грн більше,

ніж у 2020 році.

Таблиця 2.2

**Показники фінансових результати діяльності ТОВ «Ойлхост»**

Показники	Роки			Відхилення 2022 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	+/-	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	23921,0	31192,0	27107,6	3186,6	113,3
Інші операційні доходи	5,2	28,0	26,4	21,2	507,7
Інші доходи	-	6,6	15,2	8,6	230,3
Разом доходи	23926,2	31226,6	27149,2	3223	113,5
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	18998,4	24620,6	19822,9	824,5	104,3
Інші операційні витрати	3570,4	4207,7	5795,2	2224,8	162,3
Інші витрати	-	-	-	-	-
Разом витрати	22568,8	28828,3	25618,1	3049,3	113,5
Фінансовий результат до оподаткування	1357,4	2398,3	1531,1	173,7	112,8
Податок на прибуток	244,3	431,7	275,6	31,3	112,8
Чистий прибуток (збиток)	1113,1	1966,6	1255,5	142,4	112,8

У 2021 році спостерігалось збільшення фінансових показників завдяки росту обсягів продажів, підвищенню ефективності виробничих процесів, розширенню асортименту продукції та послуг, а також покращенню позицій на ринку. Дещо кризовим виявився 2022 рік, але в умовах повномасштабної агресії росії проти України це закономірний результат. Економічне життя в державі дещо послабло.

Оцінка загальної ефективності використання фінансових ресурсів підприємства проведена на основі аналізу сукупності фінансових коефіцієнтів, які відображають рентабельність активів, стан майнових активів, платоспроможність та ліквідність. Динаміка цих коефіцієнтів представлена в таблиці 2.3.

Більшість показників, таких як рентабельність активів, власного капіталу, чистих активів та оборотних активів, а також фондівіддача, відзначаються



тенденцією до зростання. У той час як коефіцієнти рентабельності продажу та фінансової незалежності зазнають зменшення.

Таблиця 2.3

### Показники ділової активності підприємства

Назва коефіцієнту	2020р.	2021р.	2022р.	Відхилення
				+/-, п.п
Коефіцієнт рентабельності активів	12,04	10,65	23,12	11,08
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	24,01	21,40	35,21	11,2
Коефіцієнт рентабельності продажу	11,60	9,50	10,10	-1,5
Коефіцієнт рентабельності чистих активів	13,90	21,70	34,10	20,2
Коефіцієнт рентабельності оборотних активів	18,50	16,80	22,10	3,6
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,05	0,07	0,10	0,05
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,55	0,65	0,48	-0,07

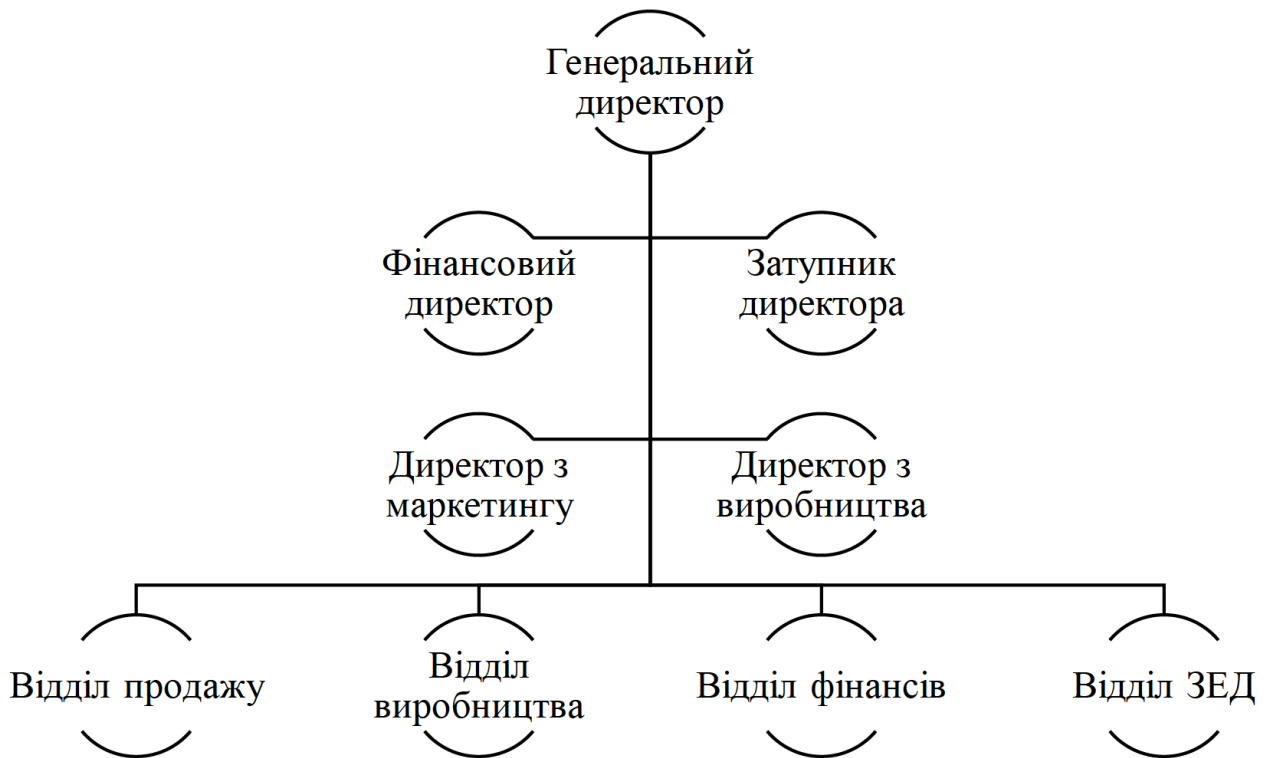
Фінансово-майновий стан підприємства прямо пов'язаний із результатами його фінансово-господарської діяльності. Зокрема, безперервний випуск та успішна реалізація високоякісної продукції сприяють зміцненню фінансового стану підприємства. Збільшення обсягів виробництва і реалізації продукції, а також зниження її собівартості призводять до підвищеної прибутковості, що позитивно впливає на фінансовий стан. З іншого боку, нерегулярність виробничих процесів та погіршення якості продукції можуть призвести до зменшення надходження коштів від реалізації, що негативно впливає на платоспроможність підприємства.

Управління розвитком підприємства — це системний та постійний вплив на діяльність його структурних підрозділів для досягнення згуртованої роботи та отримання позитивного кінцевого результату.

Схема управління розвитком підприємства наведена на рисунку 2.1.

Управління адміністрації відіграє ключову роль у функціонуванні компанії. Ця організаційна структура забезпечує високий рівень контролю за всіма процесами, що відбуваються на всіх рівнях управління. Таким чином,

інформація з нижчих рівнів прийняття рішень систематизується та передається вищим рівням, а прийняті на вищому рівні рішення передаються вниз на функціонально-прикладній основі.



**Рис. 2.1. Структура управління розвитком ТОВ «Оілхост»**

Основною ціллю є стратегічне планування розвитку компанії, враховуючи її фінансовий, трудовий і технічний потенціал, і орієнтоване на перспективу наступних 5-10 років. Місія компанії полягає в наданні можливостей фермерам та представникам будівельної галузі працювати з якісною, надійною і комфортною технікою, а також у забезпеченні швидкого обслуговування через розширення своєї мережі філій по всій Україні.

Цінності компанії включають в себе прагнення до високих стандартів якості продукції та послуг, відповідальність за роботу та постійне удосконалення навичок. Компанія ставить перед собою завдання правильно організувати процеси, поважати та розвивати творчий потенціал співробітників, виховувати лідерів, поважати партнерів і постачальників, стимулювати безперервний розвиток і аналізувати весь процес від прийняття рішень до їх втілення.

Стратегічне управління компанії передбачає аналіз її сильних і слабких сторін, спрямований на вдосконалення діяльності.

З метою оцінки стратегічного профілю компанії, проведемо SWOT-аналіз (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

### SWOT-аналіз діяльності ТОВ “Оілхост”

<b>S</b>	<b>СИЛЬНІ СТОРОНИ</b>	<b>O</b>	<b>МОЖЛИВОСТІ</b>
1.	Наявність кваліфікованого персоналу;	1.	Освоєння нової техніки;
2.	Розвинена інформаційна система та систематизація документообігу;	2.	Входження на нові ринки (сегменти);
3.	Дистрибуція широкого спектру товарів майже у всіх сферах;	3.	Розширення асортименту послуг та товарів для задоволення потреб споживачів;
4.	Індивідуальний підхід до кожного клієнта;		
5.	Наявність власного фірмового стилю, власного сайту та реклами.		
<b>W</b>	<b>СЛАБКІ СТОРОНИ</b>	<b>T</b>	<b>ЗАГРОЗИ</b>
1.	Високий рівень конкуренції;	1.	Високий рівень невизначеності та ризиків;
2.	Підвищення цін на продукцію, товари та послуги;	2.	Розірвання логістичних і виробничих зв'язків;
3.	Зменшення прибутку через збільшення собівартості товарів або послуг порівняно з конкурентами.	3.	Високі темпи інфляції;
		4.	Зростання тиску конкурентів;
		5.	Вихід з ринку підприємств-контрагентів;

SWOT-аналіз (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) – це інструмент стратегічного аналізу, який допомагає компаніям чітко розуміти свої сильні і слабкі сторони, а також виявляти можливості та загрози в зовнішньому середовищі. Ось, що дає SWOT-аналіз [14]:

1. Визначення Сильних Сторін (Strengths). SWOT-аналіз дозволяє компанії визначити свої внутрішні переваги, такі як висока якість продукції, сильний бренд, технологічна перевага тощо. Розуміння сильних сторін дозволяє

компанії максимально використовувати їх для досягнення конкурентних переваг.

2. Виявлення Слабких Сторін (Weaknesses). Аналіз слабких сторін допомагає зрозуміти внутрішні обмеження та недоліки компанії. Це може бути низька ефективність виробничих процесів, відсутність ключових компетенцій чи недостатня маркетингова стратегія. виправлення слабких сторін є важливим етапом стратегічного управління.

3. Визначення Можливостей (Opportunities). SWOT-аналіз виявляє зовнішні фактори, які можуть стати можливістю для компанії. Це може бути новий попит на ринку, зміни у законодавстві, технологічні та соціокультурні тенденції. Використання можливостей дозволяє компанії розширювати свою діяльність та займати нові ринки.

4. Виявлення Загроз (Threats). SWOT допомагає ідентифікувати зовнішні фактори, які можуть стати загрозами для компанії. Це може бути зростання конкуренції, економічні труднощі, зміни в законодавстві, ризики забезпечення сировиною тощо. Розуміння загроз дозволяє розробляти стратегії для їхнього запобігання чи ефективного управління ними.

Характеризуючи дані SWOT-аналізу, можна зробити висновок, що підприємство має більше сильних сторін та можливостей. Із більшістю загроз підприємство цілком справляється. Вище наведені можливості товариство також уважно розглядає, проте слід привернути більшу увагу до них, а особливо до розширення зовнішніх ринків збуту.

Основним ринком збуту є Україна. Підприємство всіляко намагається розширити межі свого впливу на ринок сучасної техніки і досягло у цьому значних результатів попри високій рівень конкуренції.

Для реалізації своєї конкурентної переваги ТОВ «Ойлхост» продовжує будівництво своїх майстерень та відділень у нових локаціях із високим аграрним потенціалом та хорошим логістичним середовищем.

### РОЗДІЛ 3

## УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТОВ «ОІЛХОСТ» З ЗАЛУЧЕННЯМ ІНОЗЕМНОГО КАПІТАЛУ

На сьогодні українська державна статистика здійснює моніторинг різних аспектів прямих іноземних інвестицій, таких як їх обсяг, територіальний і галузевий розподіл, походження, обсяг експорту й імпорту продукції та послуг, а також інтерес інвесторів з різних країн до вкладення капіталу у конкретні галузі економіки. Моніторинг також охоплює форму й валюту інвестицій (табл. 3.1).

*Таблиця 3.1*

### Показники ефективності підприємств з прямими іноземними інвестиціями і промисловими підприємствами

Показники	2019р.	2020р.	2021р.	Темпи зростання, %		
				2020/2019	2021/2020	2021/2019
<b>Досліджувані підприємства з ПІІ</b>						
Випуск на працівника, тис. грн.	22,547	61,728	92,743	у 2,7 р.б.	150,24	у 4 р.б.
Частка експорту в обсягах виробництва, %	11,20	14,86	28,55	132,68	192,12	у 2,5 р.б.
Рентабельність, %	2,74	-0,37	3,19	-	-	116,45
Частка збиткових підприємств, %	50	42	33	84	78,57	66
<b>Промислові підприємства України</b>						
Випуск на працівника, тис. грн.	20,01	27,348	38,609	136,67	141,18	192,95
Частка експорту в обсягах виробництва, %	15,25	10,77	10,09	70,64	93,70	66,19
Рентабельність, %	6,3	9,1	4,8	144,44	52,75	76,19
Частка збиткових підприємств, %	54	52	43	96,30	82,69	79,63

У той час, як ці дані є важливими для аналізу інвестиційного середовища, ефективність самого функціонування цих інвестицій фактично не враховується державними органами. Для вирішення цього питання було проведено дослідження ефективності прямих іноземних інвестицій, використовуючи

випадковий вибір з 132 підприємств з іноземними інвестиціями, розташованих у 20 регіонах України за галузевим і територіальним розподілом.

Зазвичай, аналізуючи вказані дані, можна взагалі визначити позитивну динаміку показників, пов'язаних з обсягами виробництва та реалізації продукції, експорту та фондівдачею. Темпи збільшення доходу (виручки від реалізації) на підприємствах із зовнішніми інвестиціями були майже вдвічі вищими порівняно із загальними показниками для України, що свідчить про підвищення фондівдачі. Це було обумовлено тим, що темпи зростання основних виробничих фондів на всіх категоріях підприємств були значно нижчими від темпів збільшення обсягів продукції. Відношення темпів збільшення доходів до темпів зростання виробничих фондів на підприємствах із зовнішніми інвестиціями становило 1,94 рази, порівняно з 1,67 в промисловості України взагалі.

Також слід відзначити, що темпи збільшення обсягу експорту значно перевищували на підприємствах із зовнішніми інвестиціями (зростання в 8,6 рази за 3 роки, порівняно із більш ніж дворазовим зниженням в Україні в цілому за той самий період). При цьому частка експорту підприємств із зовнішніми інвестиціями в 2020 році практично втричі перевищувала частку експорту в промисловості України загалом. Абсолютні значення цього показника стали постійно зростати. За три роки частка експорту в обсягах виробництва підприємств із зовнішніми інвестиціями зросла в 2,5 рази.

Це свідчить про інтенсивний вихід підприємств із зовнішніми інвестиціями на міжнародні ринки, що є логічним у контексті походження інвесторів та їхньої обізнаності про відповідні зовнішні ринки.

Для фінансування модернізації обладнання ТОВ "Оілхост" має бути залучено іноземні інвестиції, оскільки, як було відзначено, іноземні інвестори вже вклали кошти у модернізацію обладнання даного підприємства. Планується звертатися до приватних інвесторів, оскільки вони пропонують більш вигідні умови для інвестування (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Порівняння джерел іноземних інвестицій  
для технічного розвитку ТОВ «Ойлхост»**

Інвестори	Сума інвестицій, тис. дол. США	Об'єкти інвестування	Умови виплат інвестору	Умови та термін інвестування	Особливі умови
Приватний інвестор	30-100	Реальні	Щомісячні виплати, починаючи з 3 місяця впровадження проекту, незалежно від величини отриманого прибутку	1 рік – щомісячні виплати (15% річних), з 2 року – щомісячні виплати + рівномірне повернення інвестицій). До 3 років	Одноразове виконання
International Finance Corporation	100-1000	Фінансові	Щомісячні платежі, відстрочка першого платежу до 3 місяців.	Фінансує до 25% вартості проекту. Спільно з приватними інвесторами. Ставка – 20-30% річних. 8-15 років	Багаторазове виконання
Deutsche Investitions – und Entwicklungsgesellschaft mbH	100-700	Фінансові	Щомісячні виплати	Ставка – 20-35% річних, залежно від країнових ризиків. 4-10 років	Багаторазове виконання

Для оцінки економічної доцільності модернізації обладнання необхідно розрахувати витрати на придбання необхідного обладнання для виготовлення нових видів гідравлічного устаткування. Ці витрати включають вартість обладнання за ринковими цінами, транспортні витрати, витрати на зберігання та витрати на монтажні роботи. Вартість обладнання визначається на основі актуальних цін підприємств. Слід відзначити, що підприємство не потребує повної заміни обладнання, оскільки раніше воно вже надавало такі послуги. Проте для виробництва нових видів гідравліки необхідна часткова модернізація існуючого обладнання.

Витрати на транспортування нового обладнання становлять 4-5% вартості, заготівельно-складські витрати складають 1,0-1,25%, а витрати на монтаж оцінюються в 8-10% вартості нового обладнання. Бюджетно-фінансовий розрахунок на нове обладнання представлений у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

### Бюджет інвестиційного проєкту оновлення устаткування

Назва нового обладнання	Ціна за од. без ПДВ, тис. грн.	Кількість од. обладнання	Вартість обладнання, тис. грн.	Витрати, тис. грн. на			Первісна вартість нового обладнання, тис. грн.
				транспортування	заготівельно-складські	монтаж	
Газозварювальна станція РРТ-У76	320,76	1	320,76	10,10	2,53	16,16	349,55
Фарбувальна машина «Максима» JPO	202,10	1	202,10	5,41	1,35	8,66	217,52
Конвейерна стрічка L11	213,52	1	213,52	7,67	1,92	12,27	235,38
Всього	736,38	3	736,38	23,19	5,80	37,10	802,47

На основі проведення кошторисних розрахунків та фінансових показників розраховують необхідний обсяг капіталу (початкових інвестицій) на проведення оновлення обладнання підприємства.

$$K_{\text{заг.}} (\text{III}) = K_{\text{нов}} + Д - В_{\text{бр.}} + В_{\text{зал}} \quad (3.1)$$

де:  $K_{\text{заг.}} (\text{III})$  – загальні капітальні витрати (іноземні інвестиції) на технічне переозброєння підприємства, тис. грн.;

$K_{\text{нов}}$  – витрати на придбання нового обладнання, тис. грн.

$Д$  – витрати на демонтаж обладнання, тис. грн.

$В_{\text{б}}$  – вартість продажу старого обладнання, тис. грн.

$В_{\text{зал}}$  – залишкова вартість обладнання, що замінюється новим.

$$\text{Отже, } K_{\text{заг.}} (\text{III}) = 802,41 + 2,28 - 4,48 + 1,62 = 801,83 \text{ тис. грн.}$$



Зведемо показники інвестиційного проекту з технічного переоснащення лінії виробництва гідравлічного устаткування в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

**Показники ефективності проекту технічного розвитку ТОВ «Ойлхост»**

Показник	Значення
Капітальні вкладення, тис. грн.	801,83
Чистий приведений дохід, тис. грн.	861,30
Термін окупності недисконтований, років	1,16
Термін окупності дисконтований, років	2,41
Індекс доходності	2,8
Індекс прибутковості	0,66
Внутрішня норма рентабельності, %	76,9%

Дані таблиці засвідчують ефективність проекту, досить короткий період окупності іноземних інвестицій, а, отже, можливість отримання додаткової норми прибутку.

Серед основних пропозицій щодо удосконалення управління розвитком ТОВ «Ойлхост» з врахуванням позитивного фактору надходження іноземних інвестицій, на нашу думку, *необхідним є* оновлення матеріально-технічної бази підприємства.

З урахуванням позитивного фактору надходження іноземних інвестицій у ТОВ «Ойлхост», щоб удосконалити управління розвитком, можна розглянути такі пропозиції:

Стратегічне планування – розробити докладну стратегію розвитку на наступні 5-10 років, враховуючи можливості, які відкриваються завдяки іноземним інвестиціям. Визначити конкретні цілі і завдання для розвитку, забезпечивши їхню відповідність загальній місії та цінностям компанії.

Ефективне управління ресурсами – використовувати іноземні інвестиції для підвищення продуктивності та ефективності виробничих процесів. Максимізувати використання іноземних коштів для розширення та модернізації обладнання.

Розширення зовнішніх ринків – активно використовувати іноземні інвестиції для розширення на нові зарубіжні ринки. Розвивати стратегії міжнародної маркетингу та забезпечення якості продукції для виходу на конкурентні ринки.

Управління ризиками – ретельно оцінювати ризики, пов'язані зі змінами валютних курсів та інших факторів, які можуть впливати на іноземні інвестиції. Розробити ефективні стратегії управління ризиками для забезпечення стійкості фінансового стану.

Підвищення ефективності управління – впроваджувати сучасні інструменти та технології для вдосконалення управління підприємством та моніторингу результативності. Забезпечити навчання та розвиток персоналу для оптимального використання нових можливостей.

Комунікація з інвесторами – забезпечити прозору та регулярну звітність для іноземних інвесторів щодо використання їхніх коштів та досягнень компанії. Встановити ефективний механізм зворотного зв'язку та спілкування для підтримання позитивних стосунків із інвесторами.

Кадровий потенціал – залучати висококваліфікованих фахівців для ефективного впровадження нових технологій та методів роботи. Забезпечити навчання та розвиток власного персоналу для використання передового досвіду.

Ці пропозиції спрямовані на використання іноземних інвестицій як каталізатора для стабільного та ефективного розвитку ТОВ «Оілхост».

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Загальний аналіз фінансового стану підприємства вказує на синтетичний показник, що визначається сукупністю параметрів, включаючи наявність, доцільність розміщення та ефективність використання фінансових ресурсів. Рентабельність активів та ефективність господарської діяльності підприємства на пряму залежать від результатів його діяльності.

За період 2020-2022 років спостерігалась позитивна динаміка обсягів необоротних та оборотних активів, власного капіталу підприємства. Чистий дохід від реалізації продукції зріс на значну суму, підтверджуючи успішність господарської діяльності.

Загальна оцінка ефективності використання фінансових ресурсів підприємства проведена за допомогою фінансових коефіцієнтів, що характеризують дохідність активів, майновий стан, платоспроможність та ліквідність. Більшість коефіцієнтів, зокрема рентабельність активів, власного капіталу, чистих активів, оборотних активів, фондівіддача перебувають у стані збільшення, що свідчить про ефективне управління ресурсами.

Неритмічність виробничих процесів, погіршення якості продукції можуть впливати на платоспроможність підприємства та його здатність виконувати зобов'язання перед різними зацікавленими сторонами.

Адміністрація управління ТОВ «Оілхост» відіграє ключову роль у функціонуванні компанії, забезпечуючи високий контроль над процесами на всіх рівнях управління та здійснюючи системний вплив на діяльність структурних підрозділів.

Основна мета діяльності полягає в стратегічному плануванні та розвитку компанії з урахуванням фінансового, трудового та технічного потенціалу протягом наступних 5-10 років. Місія компанії і цінності визначають фокус на якісній продукції та наданні високих стандартів обслуговування.

Здійснений SWOT-аналіз вказує на перевагу сильних сторін та можливостей, здатність підприємства ефективно вирішувати загрози.

Розширення зовнішніх ринків збуту є ключовою стратегією для подальшого зміцнення позицій.

Аналіз ефективності залучених прямих іноземних інвестицій свідчить про позитивну динаміку у ряді показників, зокрема зростання рентабельності та обсягів експорту. Підприємства з іноземними інвестиціями активно проникають на зарубіжні ринки.

Для модернізації обладнання підприємство планує залучати іноземні інвестиції, враховуючи кращі умови інвестування від приватних інвесторів.

Розрахунки економічної ефективності модернізації обладнання включають витрати на придбання, транспортування, зберігання та монтаж нового обладнання. Реалізація часткової модернізації існуючого обладнання підприємства спрямована на надання нових послуг з обслуговування автотранспорту.

Узагальнюючи, комплексний аналіз фінансового стану, управлінської стратегії та ефективності інвестиційно-модернізаційних заходів дозволяє зробити висновок про стійкість та перспективність розвитку підприємства.

Серед основних пропозицій управління розвитком ТОВ «Оілхост» доцільно виділити наступні:

1. Максимізувати використання іноземних інвестицій для модернізації обладнання.
2. Розробити стратегію розвитку на 5-10 років для досягнення конкретних цілей.
3. Залучати висококваліфікованих фахівців для ефективного впровадження нових технологій.
4. Впроваджувати сучасні інструменти та технології для оптимізації управління.
5. Забезпечити навчання та розвиток персоналу для оптимального використання нових можливостей.
6. Забезпечити постійний моніторинг результативності та адаптувати стратегії відповідно до змін.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бирка М.І. Розвиток системи залучення прямих іноземних інвестицій на підприємства: дис.. канд. екон. наук: спец. 08.00.04. – Л., 2016. – 271 с.
2. Більський І.Д. Особливості процесу розроблення інвестиційної стратегії аграрного виробництва / І.Д. Більський, Р.П. Дудяк // Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України: Зб. наук. праць. Львів. НЛТУУ. – 2008, вип. 18.3. – С. 192 – 197.
3. Бойко О. С. Теоретико-методичні підходи до оцінки потенціалу модернізації як основи стратегії модернізації підприємства [Електронний ресурс] / О. С. Бойко, Л. М. Гейко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2014. – № 3(3). – С. 195-199. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu\\_ekon\\_2014\\_3\(3\)\\_43](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2014_3(3)_43)
4. Борисенко П.А. Проблеми реформування та розвитку авіаційної промисловості України [Текст] / П.А. Борисенко // Економіка та держава. – 2015. – №8. – С. 61-65.
5. Браславська О. В. Оцінка виробничого потенціалу підприємств хімічної промисловості з позиції інноваційних можливостей [Електронний ресурс] / О. В. Браславська // Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. – 2016. – Т. 21, Вип. 9. – С. 45-49 . – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu\\_econ\\_2016\\_21\\_9\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2016_21_9_11)
6. Валінкевич Н.В. Організаційно-економічна модернізація підприємств харчової промисловості [Текст] : автореф. дис д-ра екон. наук: 08.00.04 / Валінкевич Наталія Василівна ; Нац. ун-т харч. технологій. – Київ, 2015. – 42 с.
7. Василенко С. В. Стратегія розвитку підприємства: теоретичні підходи до осмислення, визначення та формування / С.В.Василенко. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://intkonf.org/>
8. Васюренко В. А. Оцінка економічного потенціалу підприємства [Електронний ресурс] / В. А. Васюренко // Науковий вісник Херсонського

державного університету. Сер. : Економічні науки. – 2016. – Вип. 17(1). – С. 51-54. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu\\_en\\_2016\\_17\(1\)\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2016_17(1)_14)

9. Ветлужський В. О. Методичні рекомендації з оцінки інноваційного потенціалу підприємства / В. О. Ветлужський, І. В. Новікова // Проблеми науки. – Київ : КиївЦНТЕІ, 2013. – С. 32–39.

10. Вовченко О. Л. Інвестиції: економічна сутність та форми / О. Л. Вовченко // Актуальні проблеми економіки. – 2004. – №6. – С. 18-23.

11. Волкова А.О. Дослідження та удосконалення експортно-імпортової діяльності підприємства / Волкова А.О. // Глобальні та локальні проблеми соціально-економічного розвитку: нові виклики та рішення : тези доповідей Всеукр. наук.-практ. конф. студентів, аспірантів і молодих учених, 6-7 квітня 2012р. / ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2012

12. Галиця І.О. Концептуальні основи та механізми забезпечення конкурентоспроможності в умовах «економіки стресу» / І.О. Галиця // Вісник НАН України. –2017. — №11. – С. 32-37

13. Гарачук Ю. О. Підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок управління конкурентоспроможністю [Текст] / Ю. О. Гарачук // Актуальні проблеми економіки. – 2015. – N 2. – С. 60-66.

14. Гнедов К. М. Формування системи інвестування підприємств в умовах ринкових відносин: автореф. канд. дис. / К. М. Гнедов. – Донецьк: ДонДУЕТ ім. М.Туган-Барановського, 2003. – 23 с.

15. Гончаров А. Б. Інвестування: навчальний посібник / А. Б. Гончаров; Мін-во освіти і науки України, Харківський держ. економ. ун-т. – Х. : Інжек, 2004. – 240 с.

16. Губський Б. В. Інвестиційні процеси в глобальному середовищі – К., 2008. – 419 с.

17. Донець Л.І., Романенко Н.Г. Основи підприємництва. Навчальний посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2011. – 320 с.

18. Дорошкевич Д. В. Стратегічне управління інвестиційним процесом у регіональних транспортно-логістичних системах : проблеми теорії і практики :

монографія / Д. В. Дорошкевич. – Херсон : Грінь Д. С., 2014. – 319 с.

19. Дорошук Г. А. Формування та оцінка потенціалу стратегічних змін на підприємстві [Електронний ресурс] / Г. А. Дорошук, Г. О. Граціотова // Бізнес Інформ. – 2018. – № 8. – С. 191-197.

20. Дробот Н. Інвестиційна стратегія підприємства: засади і особливості її формування в сучасних умовах / Н. Дробот // Регіональна економіка. — 2014. — №1. — С. 63-69.

21. Дука А.П. Теорія та практика інвестиційної діяльності: навч. посібн. / А.П. Дука. – К.: Вид-во «Каравела», 2007. – 236 с.

22. Жигалов В. Т. Основи менеджменту і управлінської діяльності /В.Т.Жигалов, Л. М. Шимановська. – К. : Вища шк., 2010. – 223 с.

23. Жолонський Є. О. Фінансово-економічний аналіз бізнесу промислових компаній / Є. О. Жолонський. – Харків : Фактор, 2007. – 320 с.

24. Зубовський В.М. Економіка підприємства: Підручник. – К.: «Знання-Прес», 2017. – 526 с.

25. Інформаційне забезпечення підготовки бізнес-плану / М.Ю. Куденко, С.М. Осипенко, І.Є. Веремейчик // Вісн. Міжнар. Слов'ян. ун-ту. Сер. екон. науки. – 2019. – 9, N 1. – С. 68-71. – Бібліогр.: 6 назв. – укр.

26. Керанчук, Т. Л. Стратегічне планування як передумова ефективності функціонування підприємств в сфері готельного та ресторанного бізнесу / Т. Л. Керанчук // Проблеми економіки підприємств в сучасних умовах : матеріали Х-ї (Ювілейної) Міжнарод. наук.-практ. конф., присвяченої 130-річчю НУХТ, Київ, 23-24 травня 2014 р. : тези доп. – К. : НУХТ, 2014. – С. 18-20.

27. Коваленко С. О. Інвестиційний клімат в Україні та напрями його покращення. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2012. № 38. С. 366–368.

28. Конкуренентоспроможність: проблеми науки і практики: Монографія. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2006. – 248 с. Укр./ рос. мова. ISBN 966-392-096-3.

## **ДОДАТКИ**



## Додаток А

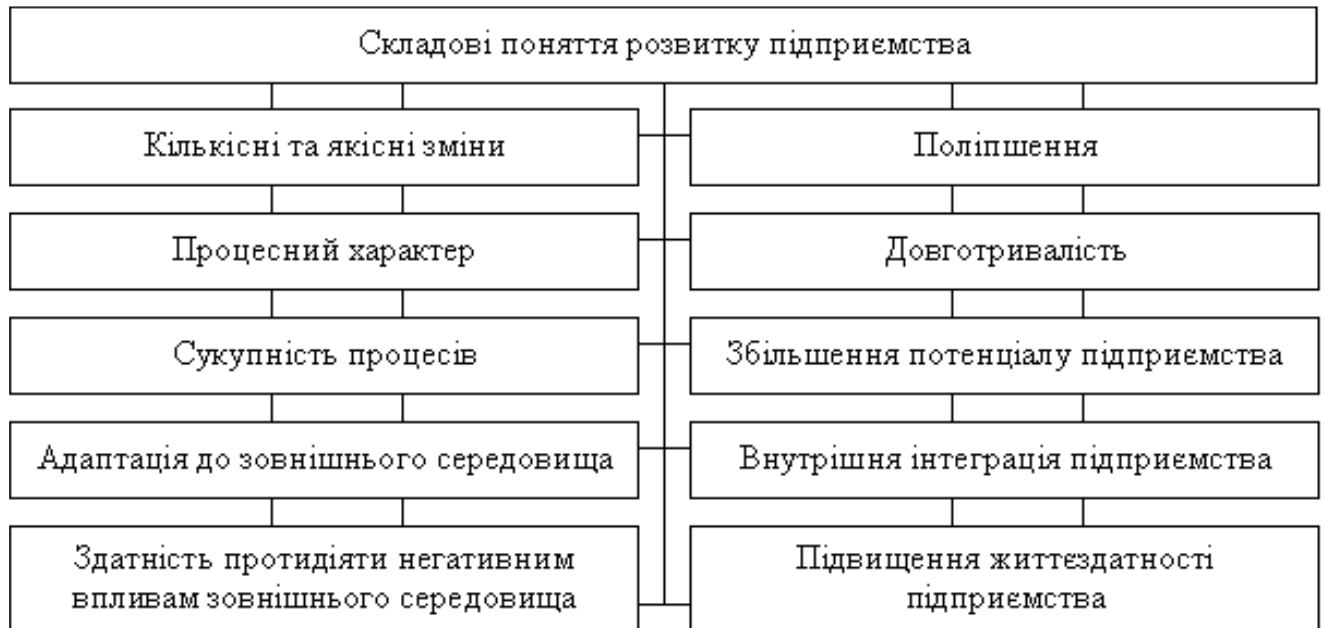


Рис. 1. Складові визначення розвитку підприємства

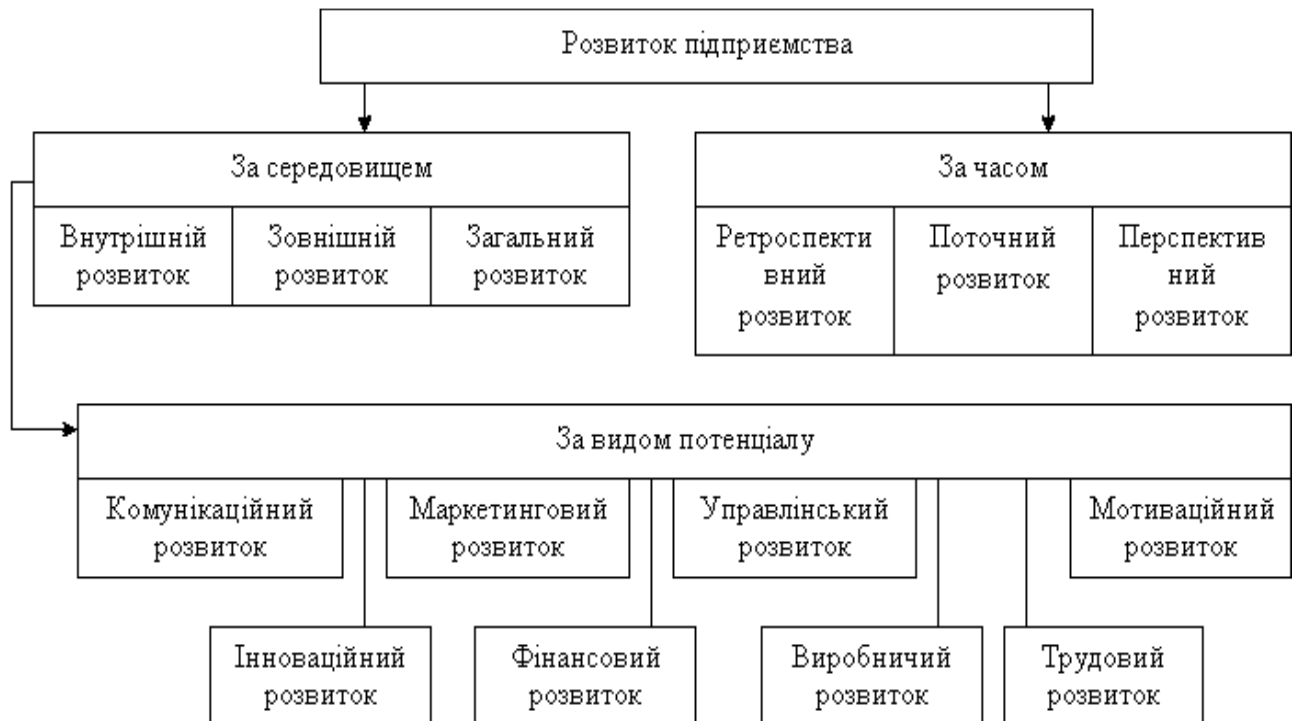


Рис. 2 Класифікація видів розвитку підприємства