

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ХЕРСОНСЬКИЙ  
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ І ПРАВА  
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, МЕНЕДЖМЕНТУ ТА  
АДМІНІСТРУВАННЯ**

**СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ  
ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА**

**Кваліфікаційна робота (проект)**

на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»

Виконала: студентка 2 курсу 10-  
291М групи  
заочної форми навчання  
Спеціальності 073 Менеджмент  
Освітньо-професійної програми  
«Менеджмент»  
Андрущенко К.А.

Керівник: к.е.н., доц. Євтухова С.М.  
Рецензент : Головков О.П.,  
директор ТОВ «Шкіряний завод  
«Платан ЛТД»

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ 1. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА.....</b>	<b>6</b>
1.1. Теоретичні основи інвестиційного потенціалу промислового підприємства.....	6
1.2. Складові стратегічного управління інвестиційного потенціалу підприємства.....	11
<b>РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ РЕСУРСНИХ ДЕТЕРМІНАНТ ПРАТ «ЧУМАК» ЯК СКЛАДОВИХ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ.....</b>	<b>19</b>
2.1. Аналіз організаційно-економічної діяльності ПраТ «Чумак».....	19
2.2. Оцінка динаміки формування фінансових ресурсів ПраТ «Чумак».....	23
<b>РОЗДІЛ 3. ТЕНДЕНЦІЇ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПРАТ «ЧУМАК».....</b>	<b>31</b>
3.1. Стратегічний аналіз інвестиційного потенціалу ПраТ «Чумак».....	31
3.2. Параметри стратегічного управління розвитком інвестиційного потенціалу ПраТ «Чумак».....	36
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>42</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>44</b>

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Сучасний розвиток функціонування комерційних структур вимагає від них розробки ефективних стратегій інвестування, впровадження пріоритетних напрямів реалізації фінансової діяльності та, в цілому, формування системи стратегічного управління інвестиційним потенціалом. Українські підприємства мають великі проблеми щодо збільшення капіталу і для вирішення зазначеного повинні інтенсивно впроваджувати у свою діяльність інвестиційні процеси та нарощувати рівень інвестиційного потенціалу.

Планування інвестиційного потенціалу є складним завданням в стратегічному управлінні підприємств, це пов'язано з багатьма аспектами їх функціонування: внутрішнім економічним станом бізнес-одиниці, мінливим зовнішнім середовищем; зростанням інфляційних процесів, стратегією фінансування інвестиційних проєктів, виробничими потужностями, ресурсними складовими. Але, вирішення цих проблем якісним шляхом через реалізацію ефективних стратегічних управлінських рішень дає змогу отримати раціонально сформовані напрями реалізації інвестиційного потенціалу, ефективного використання комплексу інвестиційних ресурсів, впровадити систему інвестиційних проєктів, підвищити економічні показники підприємства та зайняти лідируючі позиції у ринковому середовищі.

Теоретичні та практичні питання щодо формування, впровадження та реалізації стратегічного управління інвестиційним потенціалом у діяльність підприємств розкрито у працях відомих науковців, таких як: Ансофф І. [1, С. 85], Гращенко І.С. [6, С.14], Довгаль О.В. [11], Крамаренко К.М. [19, С. 246], Михайловська Н.М. [25, С. 37], Наконечна О.С. [28], Олійничук В.М. [30, С.136], Сахно І.В., Сахненко О.І.[39, С. 362].

**Метою кваліфікаційної роботи** полягає у вивченні основних аспектів стратегічного управління інвестиційним потенціалом промислового підприємства.

Для досягнення мети у роботі було поставлено та вирішено наступні завдання:

- розкрити теоретичні основи інвестиційного потенціалу промислового підприємства;
- охарактеризувати складові стратегічного управління інвестиційного потенціалу підприємства;
- дослідити ресурсні детермінанти ПрАТ «Чумак» як складових інвестиційного потенціалу;
- оцінити динаміки формування фінансових ресурсів ПрАТ «Чумак»;
- визначити тенденції стратегічного управління розвитком інвестиційного потенціалу ПрАТ «Чумак»;
- запропонувати параметри стратегічного управління розвитком інвестиційного потенціалу ПрАТ «Чумак».

**Об'єктом дослідження** є стратегічне управління інвестиційним потенціалом промислового підприємства.

**Предметом дослідження** виступають теоретико-методологічні засади та прикладні аспекти формування та реалізації стратегічного управління інвестиційним потенціалом ПрАТ «Чумак».

У ході дослідження використано загальні **методи**: системний підхід та сукупність методів пізнання суспільних процесів і явищ, метод логічного узагальнення, структурного та економічно-статистичного аналізу, системний підхід та метод порівняльного аналізу.

Інформаційна база дослідження представлена нормативно-законодавчими актами України, періодичними та спеціальними виданнями, науковими публікаціями, підручниками, монографічними

виданнями вітчизняних та закордонних вчених з теми дослідження, звіти та аналітичні матеріали організацій та установ, інтернет-джерела.

**Практична цінність роботи** полягає у розробці параметрів стратегічного управління інвестиційного потенціалу ПрАТ «Чумак» із визначенням тенденцій його розвитку.

**Структура кваліфікаційної роботи представлена** вступом, трьома розділами, висновками та списком використаних джерел.

**Тематика кваліфікаційної роботи була апробована** в діяльності Міжнародної науково-практичної конференції «Стратегічні пріоритети розвитку економіки, менеджменту, сфери обслуговування та права в умовах інтеграційних процесів», яка відбулася 17-18 листопада 2021 року у м. Херсон.

## РОЗДІЛ 1

### КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

#### **1.1. Теоретичні основи інвестиційного потенціалу промислового підприємства**

Сучасні умови розвитку господарської діяльності промислових підприємств вимагають від них інвестиційної активності, що спрямовує їх діяльність на підвищення фінансово-економічного стану. Для забезпечення стратегічної ефективної фінансової діяльності промислові підприємства прагнуть нарощувати та раціонально використовувати таку із складових економічного механізму як інвестиційний потенціал.

Інвестиційний потенціал є основою для формування інвестиційної політики підприємства, оскільки відбиває систему економічних відносин між бізнес-суб'єктами щодо залучення та розподілу необхідних фінансових ресурсів у господарсько-фінансової діяльності [12, С.62].

Відповідно до ринкового середовища інвестиційний потенціал промислового підприємства можна розглядати у трьох аспектах: можливість реалізовувати наявні інвестиційні проєкти; здатність залучати зовнішній інвестиційний капітал, що відображає підприємство привабливим об'єктом інвестиційної діяльності; здійснення фінансового інвестування як одного з напрямів формування додаткового джерела прибутку.

Теоретичний огляд наукової літератури з сутності інвестиційного потенціалу нами представлений у таблиці 1.1.

Систематизація існуючих наукових поглядів на дефініцію «інвестиційний потенціал» дає змогу визначити його як результат поєднання фінансово-економічних можливостей господарюючого суб'єкта для забезпечення ефективного розвитку та підтримки стабільності його відтворювальних інвестиційних ресурсів.

**Теоретичний огляд наукової літератури  
«інвестиційного потенціалу»**

<b>Автор</b>	<b>Інвестиційний потенціал підприємства – це:</b>
Макух Т.О [21, С. 67]	сукупність наявних матеріальних та нематеріальних, трудових та організаційно-управлінських ресурсів підприємства, що характеризують його спроможність прийняти та освоїти інвестиційні кошти
Нечитайло У.П. [29, С.13]	здатність досягти бажаного результату через реалізацію та управління інвестиційними можливостями, що містяться в інвестиційних ресурсах
Бережна І.Ю. [2, С. 253]	відповідним чином організована динамічна сукупність інвестиційних ресурсів власне підприємства та інвестиційних ресурсів, залучених ззовні, що перебувають у його розпорядженні та можуть бути на певних умовах задіяні в інвестиційній діяльності задля досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства у майбутньому, враховуючи при цьому стан і характеристики макроекономічного середовища, в якому безпосередньо функціонує підприємство
Сабліна Н.В. [40, С. 102]	сукупність економічних ресурсів, що можуть бути мобілізовані суб'єктом господарювання та як можливості підприємства використовувати ці ресурси для досягнення стратегічної мети
Гараєв М.В. [4, С. 97]	Відображення не тільки наявних та можливих інвестиційних ресурсів у конкретних проєктах, але і здібностей суб'єкта господарської діяльності з освоєння інвестиційних ресурсів.
Кучерук Т.Ю., Вовк О.М. [20, С. 11]	можливість вкладення капіталу з метою наступного його збільшення або інвестиційні можливості щодо ведення, підтримки чи збереження чого-небудь

## Продовження табл. 1.1

Гриньова В.М., Коюда О.П., Лепейко Т.І. [7, С.68]	можливість вкладення капіталу з метою наступного його збільшення або інвестиційні можливості щодо ведення, підтримки чи збереження чого-небудь
Мяких І.М. [26, С. 136]	можливості щодо формування та відновлення основних фондів з метою забезпечення необхідного рівня конкурентоспроможності робіт та послуг
Литюга Ю.В. [22, С. 354]	відображає вартісну характеристику інвестиційних можливостей та привабливості підприємства, що вимірюється сукупністю інвестиційних ресурсів і забезпечує задоволення матеріальних, фінансових, інтелектуальних потреб відтворення і розвитку капіталу.
Спіфанова І.Ю., Бардадин О.А. [14, С. 41]	комплексним поняттям, під яким варто розуміти організовану сукупність наявних ресурсів (фінансових, майнових, кадрових і виробничих) та можливість розвитку підприємства, що досягається через реалізацію можливостей мобілізації внутрішніх та зовнішніх інвестиційних коштів для досягнення стратегічних та тактичних цілей підприємства через механізм інвестування.
Щербатюк О.М. [45]	комплекс інвестиційних ресурсів у поєднанні з можливостями, засобами та умовами їхнього залучення й використання в інвестиційній діяльності підприємства.

Узагальнюючи наукові підходи, зазначені у таблиці 1.1, можна визначити три основні підходи до його структуризації:

- ресурсний – увага приділяється дослідженню матеріальним і нематеріальним ресурсам, організаційно-управлінським та трудовим ресурсам підприємства;

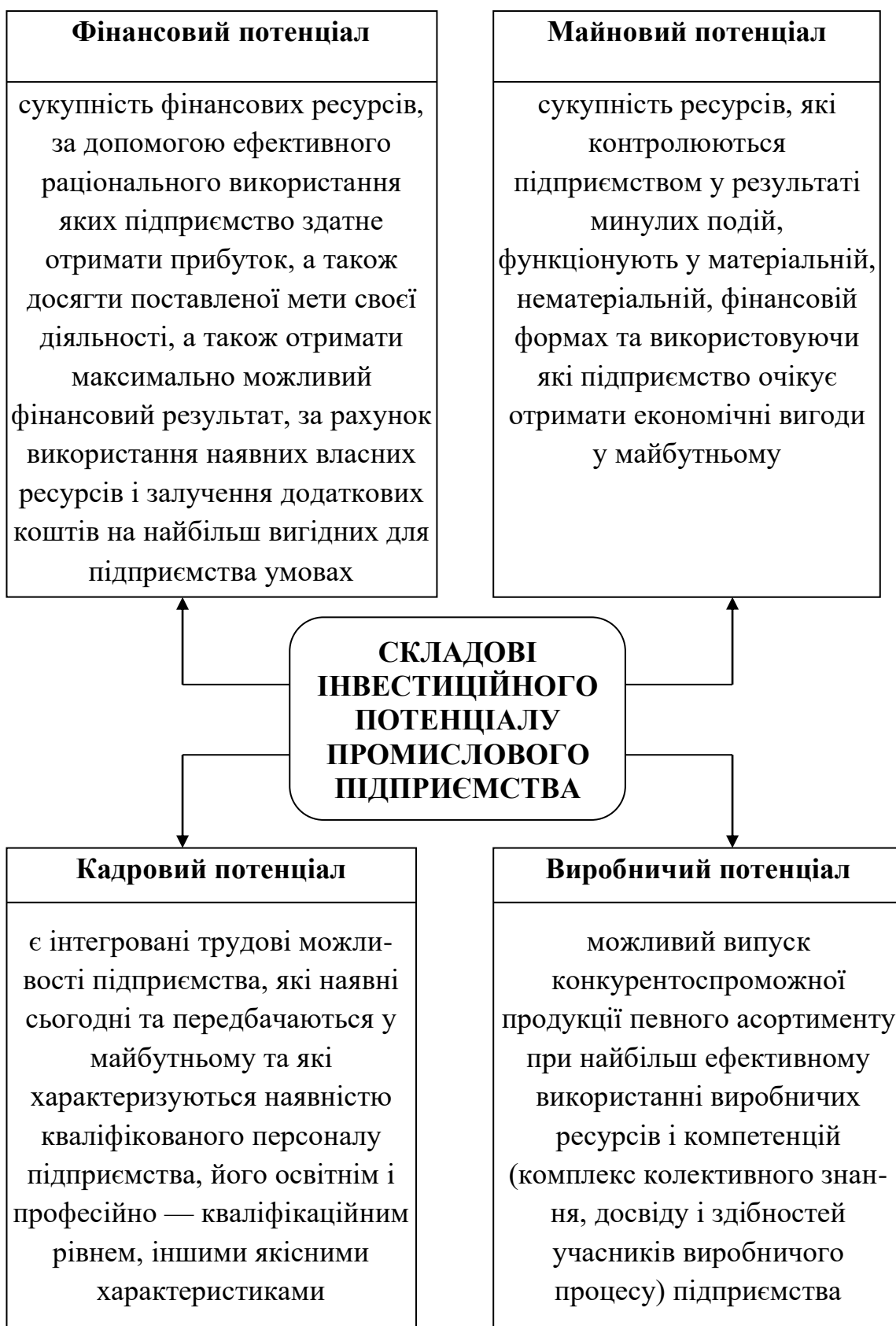


- цільовий – акцентується увага на ресурсах, що спрямовані на довгостроковому вкладенні для реалізації цілей господарсько-фінансової діяльності підприємства;
- результативний – концентрують увагу на кінцевому результаті функціонування підприємства.

На інвестиційний капітал бізнес-одиниці впливають також і секторальні фактори: зовнішні та внутрішні, які діють на мікросередовище та макросередовище підприємства щодо прийняття стратегічних управлінських рішень доцільності реалізації альтернативних дій з реалізації інвестиційних напрямів. У той же час, необхідно розкрити основні складові інвестиційного потенціалу промислового підприємства, які зазначені нами на рис. 1.1.

Розподіл секторальних факторів впливає на напрями формування інвестиційного потенціалу підприємства:

- переваження внутрішніх негативних складових та позитивних зовнішніх – впровадженню інвестиційного потенціалу здійснюють на підставі оптимізації бізнесової діяльності, не враховуючи зовнішні чинники. При цьому інвестиційні можливості реалізуються швидко, а інвестиційний потенціал є помірним;
- домінування зовнішніх негативних складових та позитивних внутрішніх – інвестиційний потенціал залежить від інвестиційного клімату, де інвестиційний процес є з ризиком. Інвестиційний потенціал може бути зростаючим при негативному зовнішньому середовищі, але не довгий за часом. За таких умов актуальним буде сприяння в інвестиційній діяльності державними органами;
- за наявності негативних внутрішніх та зовнішніх складових досягнення інвестиційного потенціалу можливе, але фінансові вкладення є достатньо ризикованими і учасники ринкового середовища не схильні інвестувати;



**Рис. 1.1. Складові інвестиційного потенціалу промислового підприємства**

Таким чином, формування та реалізація інвестиційного потенціалу може бути відображено як накопичувальний процес інвестиційних сприятливих можливостей за умов ефективного взаємозв'язку складових внутрішнього та зовнішнього середовища.

## **1.2. Складові стратегічного управління інвестиційним потенціалом підприємства**

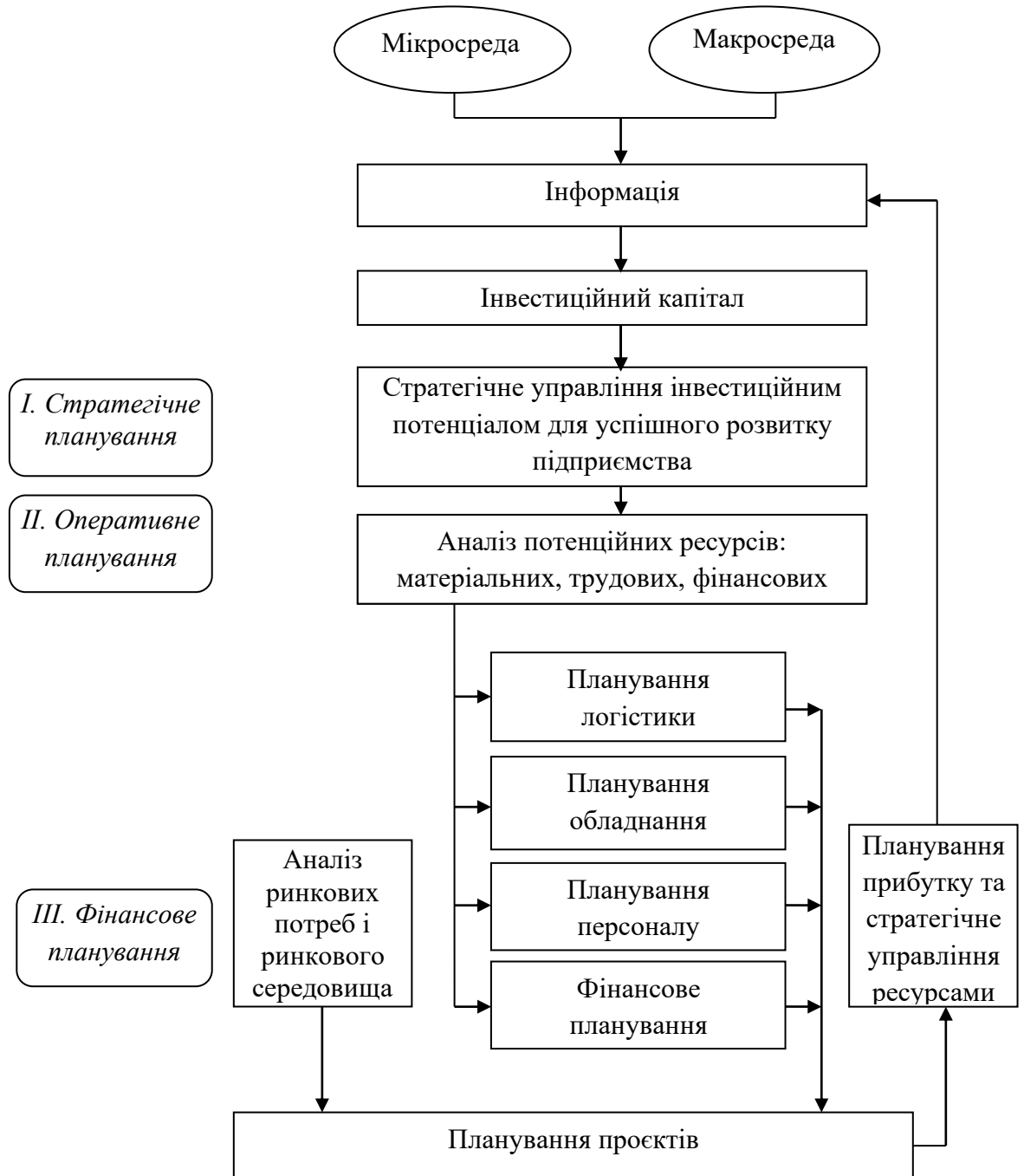
Стратегічне управління інвестиційним потенціалом в сучасних умовах є найважливішою складовою загальної управлінської системи промислового підприємства, оскільки дозволяє визначити глобальні цілі з формування інвестиційного капіталу, оцінки власних ресурсних можливостей та розробити альтернативні стратегії зростання у конкурентному середовищі [13, С. 64].

Для результативного функціонування бізнесового середовища підприємство розробляє комплекс інвестиційних стратегій з пріоритетністю тих цілей, за рахунок яких досягається фінансово-економічне зростання всіх систем підприємства. За таких умов, стратегічний аналіз підприємства, на основі якого здійснюється формування інвестиційних стратегій та планування інвестиційного потенціалу у перспективі, повинен включати в себе ефективні підходи та методи управління з урахуванням ресурсного та ринкового підходів.

Інвестиційні стратегії підприємства мають базуватися на таких засадах: формування інвестиційних джерел відповідно до сучасних реалій ринку; альтернативність ефективних інвестиційних проєктів; комплексність в інвестиційному процесі; оптимізація складових інвестиційного портфеля відповідно до позиції дохідності та прибутковості підприємства [33, С.209].

У зв'язку з цим, на рисунку 1.2. можемо представити модель стратегічного управління інвестиційним потенціалом промислового

підприємства, яка передбачає врахування чинників, що впливають на ефективний розвиток підприємства, включаючи стратегічне управління та економічну оцінку поточної діяльності на основі аналізу інвестиційного потенціалу, ресурсних складових та можливостей довгострокового розвитку підприємства.



**Рис. 1.2. Модель стратегічного управління інвестиційними потенціалом промислового підприємства**

Одним з основних аспектів стратегічного управління інвестиційним потенціалом виступає моніторинг внутрішнього та ринкового середовища, який впливає на портфель цінних паперів підприємства, а саме на: інвестиційну привабливість, прогнозування ринкових сегментів у галузевому та регіональному контексті; на ринок альтернативних капіталовкладень [23, С.104].

Політика стратегічного управління інвестиційним потенціалом передбачає:

- аналіз фінансових ринків та обсяги інвестицій у перспективі;
- вибір інвестиційних інструментів;
- формування та фінансове забезпечення ефективності інвестиційних проєктів;
- дослідження інвестиційного клімату та складових інвестиційного ринку;
- пошук шляхів мінімізації інвестиційних ринків;
- формування системи управління інвестиційним портфелем.

Вищезазначене дає змогу визначити стратегічне управління інвестиційним потенціалом промислового підприємства як сукупність сформованих методів реалізації інвестиційного потенціалу з метою покращення складових інвестиційної діяльності у довгостроковому періоді [42, С.12]. Ефективність таких методів буде активізувати інвестиційну діяльність ринкового суб'єкта та спрямовувати його на вирішення управлінських задач протягом його життєвого циклу функціонування.

Такими завданнями є:

- визначення та оцінка інвестиційного потенціалу промислового підприємства;
- взаємозв'язок інвестиційного потенціалу із базовими потребами підприємства в інвестиціях;

- пошук шляхів з реалізації визначених перспектив інвестиційного потенціалу;
- аналіз ефективної реалізації інвестиційного потенціалу промислового підприємства;
- дослідження факторного росту інвестиційного потенціалу.

Оскільки ресурсна складова на підприємствах є основою для їх функціонування та розвитку, визначимо основні елементи інвестиційного потенціалу, що відносяться до напрямів стратегічного управління: інвестиційні ресурси; інформація щодо інвестиційних складових; кадрові ресурси та управління інвестиційними планами й проектами. Поєднання зазначених елементів в структурі стратегічного управління інвестиційним потенціалом дозволяє сформувати взаємозалежність ресурсних складових, як комплексу поєднаних засобів та умов їх залучення і застосування в інвестиційній діяльності підприємства [10, С.21].

Комплекс ресурсних компонентів у стратегічному управлінні інвестиційним потенціалом промислового підприємства нами зазначені на рис. 1.3.

Розроблюючи систему стратегічного управління інвестиційним потенціалом промислового підприємства з метою реалізації їх ефективної фінансової діяльності, треба враховувати, що велика кількість ресурсних складових, яка використовується підприємством в системі управління капіталом, може призводити до зменшення ефективності діяльності підприємства.

Таку зайвість у ресурсах можливо відредагувати за рахунок збільшення обсягу номенклатури інноваційної продукції, диверсифікації виробничого комплексу підприємства, сформованості низки інвестиційних проектів для реалізації стратегічних фінансових ідей.



**Рис. 1.3. Комплекс ресурсних компонентів у стратегічному управлінні інвестиційним потенціалом промислового підприємства**

Основою реалізації стратегічного управління інвестиційним потенціалом підприємства є розробка інвестиційної стратегії, яка передбачає об'єднання всіх ресурсів підприємства для досягнення фінансової стабільності у майбутньому. Для прийняття стратегічних

інвестиційних рішень використовують декілька базових принципів, які нами визначені у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

### Принципи реалізації стратегічних інвестиційних рішень

№ п/п	Принцип	Реалізація
1.	Принцип інвайронменталізму	Полягає в тому, що при розробці інвестиційної стратегії підприємство розглядається як відкрита система для активної взаємодії з факторами зовнішнього інвестиційного середовища.
2.	Принцип відповідності	Інвестиційна стратегія, як частина загальної стратегії розвитку підприємства, носить по відношенню до неї характер підлеглості. Тому вона повинна бути узгоджена зі стратегічними цілями і напрямками операційної діяльності підприємства. При цьому інвестиційна стратегія розглядається як один з головних факторів забезпечення ефективного розвитку підприємства у відповідності із обраною загальною стратегією.
3.	Принцип інвестиційної комунікабельності	Полягає в активному пошуку ефективних інвестиційних зв'язків за всіма напрямками і формами інвестиційної діяльності, а також на різних стадіях інвестиційного процесу. Інвестиційна поведінка пов'язана з постійною трансформацією напрямів, форм та методів здійснення інвестиційної діяльності на своєму шляху до досягнення поставлених стратегічних цілей з урахуванням факторів зовнішнього інвестиційного середовища.



## Продовження табл. 1.2

4.	Принцип інвестиційної гнучкості та альтернативності	Інвестиційна стратегія повинна бути розроблена з урахуванням адаптивності до змін факторів зовнішнього інвестиційного середовища. В основі стратегічних інвестиційних рішень повинен бути активний пошук альтернативних напрямів, форм та методів здійснення ефективної інвестиційної діяльності.
5.	Інноваційний принцип	Формуючи інвестиційну стратегію, треба мати на увазі, що інвестиційна діяльність є головним механізмом впровадження технологічних інновацій, що забезпечують зростання конкурентної позиції підприємства на ринку. Тому реалізація цілей стратегічного розвитку підприємства залежить від того, наскільки його інвестиційна стратегія відображає досягнуті результати технологічного прогресу.
6.	Принцип мінімізації інвестиційного ризику	Практично всі інвестиційні рішення, що приймаються у процесі формування інвестиційної стратегії, в тому чи іншому ступені змінюють рівень інвестиційного ризику. Це пов'язано з напрямами інвестиційної діяльності, формуванням інвестиційних ресурсів, впровадженням нових організаційних структур управління інвестиційною діяльністю. Особливо зростає рівень інвестиційного ризику у період коливань ставки відсотку та зростання інфляції.
7.	Принцип компетентності	Розробкою інвестиційної стратегії повинні займатися фінансові менеджери.

Викладений матеріал уточнює основні позиції щодо реалізації стратегічних інвестиційних цілей та визначає певні вимоги до їх формування: досяжність цілей, вимірність, гнучкість та сумісність з генеральною метою й загальною стратегією розвитку підприємства. Це вказує на те, що інвестиційні стратегії повинні бути частиною стратегічного плану, піддаватися управлінню, бути адаптованими до реалій ринку, наявному ресурсному забезпеченню та відповідати фінансових стратегіям бізнес-структури.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ РЕСУРСНИХ ДЕТЕРМІНАНТ ПрАТ «ЧУМАК» ЯК СКЛАДОВИХ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ

#### 2.1. Аналіз організаційно-економічної діяльності ПрАТ «ЧУМАК»

ПрАТ «Чумак» (Компанія) є компанією національного рівня. Це вітчизняне підприємство, що має великий виробничий комплекс з виробництва харчових продуктів. ”Чумак” один з найпопулярніших українських брендів. Товарною номенклатурою ПрАТ «Чумак» є не тільки консервовані продукти, але й соуси та макаронні вироби [18].

Компанія була заснована у 1996 році із стартовим капіталом 4,1 млн.дол. США. ПрАТ «Чумак» є іноземною компанією, що працює на півдні України. Компанія є частиною групи Delmar, що асоційована з Wilmar International Limited, яка займається віджимом олійних культур, переробкою та збутом харчових олій, а також виробництвом спеціальних жирів, продажем рису та зерна. Компанія «Чумак» будує у Каховці завод по виробництву макаронів. В асортименті ТМ «Чумак» макаронні вироби з’явилися у 2006 році, але до цього часу продукція цієї товарної категорії вироблялась виключно у Росії. Інвестиції в проєкт склали \$3 млн. [44].

Статутний капітал ПрАТ «Чумак»у 1998 році становив 10164600 грн, а у 2021 року складає 699527750,00 грн. В організації зареєстровано 59 торгових марок та 18 ліценцій [32]. Кількість співробітників 1070 осіб [5].

Основними видами діяльності є: виробництво макаронних виробів і подібних борошняних виробів; виробництво прянощів і приправ; оптова торгівля фруктами й овочами [32].

Delta Wilmar придбала 100% компанії "Чумак" в інвестиційного фонду Dragon Capital. Delta Wilmar — дочірня компанія Wilmar International Ltd Singapore, однієї з найбільших агропромислових компаній Азії [27]. Компанія «Чумак» на підставі даної операції отримала 70 млн. дол. США. Компанія Чумак у 2019 році стає частиною Delta Wilmar - української філії Wilmar International [16]. Увесь асортимент компанії «Чумак» експортується на ринки Канади, США, Казахстану, Грузії, Ізраїлю, Іспанії, країн Балтії та інші світові ринки [38]. Загалом, це понад 30 країн світу.

Інвестиційна діяльність ПрАТ «Чумак» здійснюється на підставі таких основних законодавчо-нормативних актів, а саме:

- закону України «Про інвестиційну діяльність» [34],
- закону України «Про режим іноземного інвестування» [37],
- закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» [35],
- митний кодекс України [24],
- наказ Міністерства економіки України «Про порядок ліцензування експорту товару» [36].

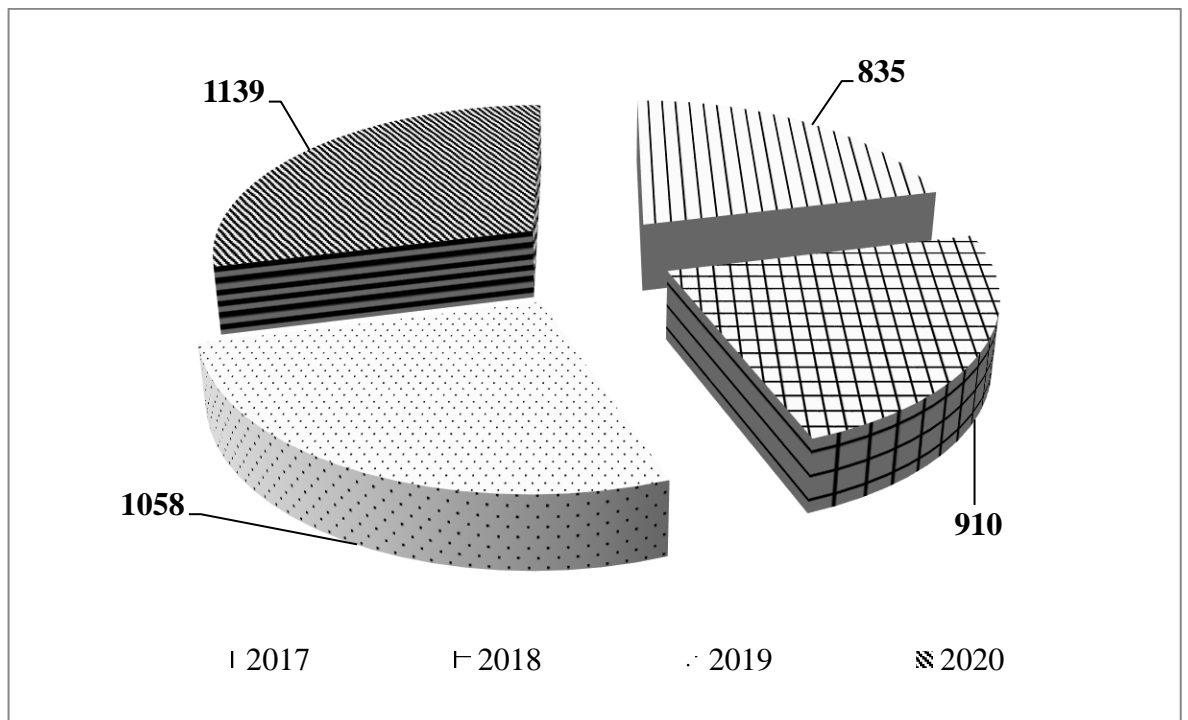
Виробнича стратегія Компанії націлена на контроль над витратами, вдосконалення всіх процесів виробництва продукції, продуктивність, високий рівень стандартизації, контроль якості продукції, гнучкість виробничого процесу, розробку нових видів продукції [31].

Організаційна структура підприємства складається з [31]:

- комплексу переробки томатів та ферментації огірків;
- комплексу з виробництва томатної пасти, кетчупів, майонезу, соусів, приправ, соків та макаронних виробів;
- складського господарства;
- підрозділу технічного забезпечення;
- комерційного відділу;

- відділу логістики;
- відділу якості;
- підрозділів матеріально-технічного забезпечення;
- операційно-облікового підрозділу;
- адміністративних підрозділів забезпечення (транспортний відділ, оздоровчий пункт, тощо);
- офісних підрозділів забезпечення.

Станом на 31.12.2020 року чисельність персоналу ПрАТ «Чумак» становила 1139 осіб, а середня численність компанії протягом 2020 року становила 1059 осіб (на 31 грудня 2019 року 657 осіб) (рис. 2.1).



**Рис. 2.1. Чисельність персоналу у період 2017-2020 рр., осіб**

Кадрова політика ПрАТ «Чумак» визначає основні напрями роботи з персоналу а саме [31]:

- надання працівникам заробітної плати на рівні, що є вищим за рівень у 75% роботодавців в Херсонському регіоні;

- плідна співпраця з Вищими учбовими закладами Херсона та області щодо відбору, практичного навчання та прийому на роботу працівників без досвіду роботи;
- програма постійного стажування для молодих фахівців, випускників профільних вищих навчальних закладів з метою залучення перспективних молодих фахівців у діяльність компанії;
- надання соціальних гарантій кожному працівнику (своєчасна виплата заробітної плати, медичне страхування, доставка, гаряче харчування тощо).

ПрАТ «Чумак» при визначені своєї стратегії розвитку та в повсякденній роботі дотримується обов'язкової умови щодо стійкого розвитку бізнесу та неухильного дотримання принципів "соціальної відповідальності. Відповідно до цих принципів, Компанія бачить своє завдання не тільки у виробництві необхідної для суспільства продукції, але й сприянні соціальному прогресу, зростанню добробуту суспільства в цілому і підвищенні рівня життя своїх співробітників. Всі працівники підприємства забезпечені упорядкованими робочими місцями, матеріально-технічними ресурсами, спецодягом та засобами спеціального захисту, необхідними для виконання трудових завдань, норм роботи і створення сприятливих умов для роботи. Доставка працівників Компанії здійснюється транспортом на роботу і з роботи. Оплата праці здійснюється 2 рази в місяць на заробітну картку і встановлюється у штатному розкладі. При прийомі на роботу кожний працівник проходить адаптаційну програму, в якій після проходження випробувального терміну дається оцінка особистісних і ділових якостей працівника наставником [15].

Вся продукція ПрАТ «Чумак» має сертифіковані документи. Так, у 2020 р. Компанія з метою дотримання всіх вимог систем управління якістю та безпечністю харчових продуктів організувало проходження зовнішнього навчання своїх співробітників щодо харчової безпеки,

запобігання шахрайству з продуктами харчування. У 2020 р. ПрАТ «Чумак» успішно пройшло сертифікацію за схемою BRC (GLOBAL STANDART FOR FOOD SAFETY) редакція 8 для виробників харчових продуктів, визнану GFSI (Global Food Safety Initiative). Також у 2020 р. Компанія провела добровільну сертифікацію продукції для розширення ринків збуту, а саме: сертифікацію органічних кетчупів згідно вимог стандарту міжнародних акредитованих органів сертифікації з органічного виробництва і переробки, який еквівалентний регламентам ЄС № 834/2007 та № 889/2008; сертифікація продукції на відповідність вимогам стандарту «Halal» (для мусульманських громад в Україні та постачання в арабські країни) [15].

Компанія в своїй діяльності використовує принципи екологічної безпеки та дотримується природоохоронного законодавства України. Має дозволи на користування надрами, водокористування, на викиди забруднених речовин. Також підприємство ефективно використовує водні ресурси, має 2 установки очищення газопилового потоку для забезпечення нормативного стану якості атмосферного повітря [15].

## **2.2. Оцінка динаміки формування фінансових ресурсів ПрАТ «Чумак»**

Актуальним питанням у стратегічному управлінні інвестиційним потенціалом та ефективному функціонуванні підприємства у бізнес-середовищі є аналіз його фінансового стану. Стан фінансової діяльності підприємства характеризується забезпеченістю власними ресурсами, оборотними коштами, своєчасним здійсненням розрахунків та системи платоспроможності. Відповідно до теми нашого дослідження проаналізуємо фінансовий стан ПрАТ «Чумак».

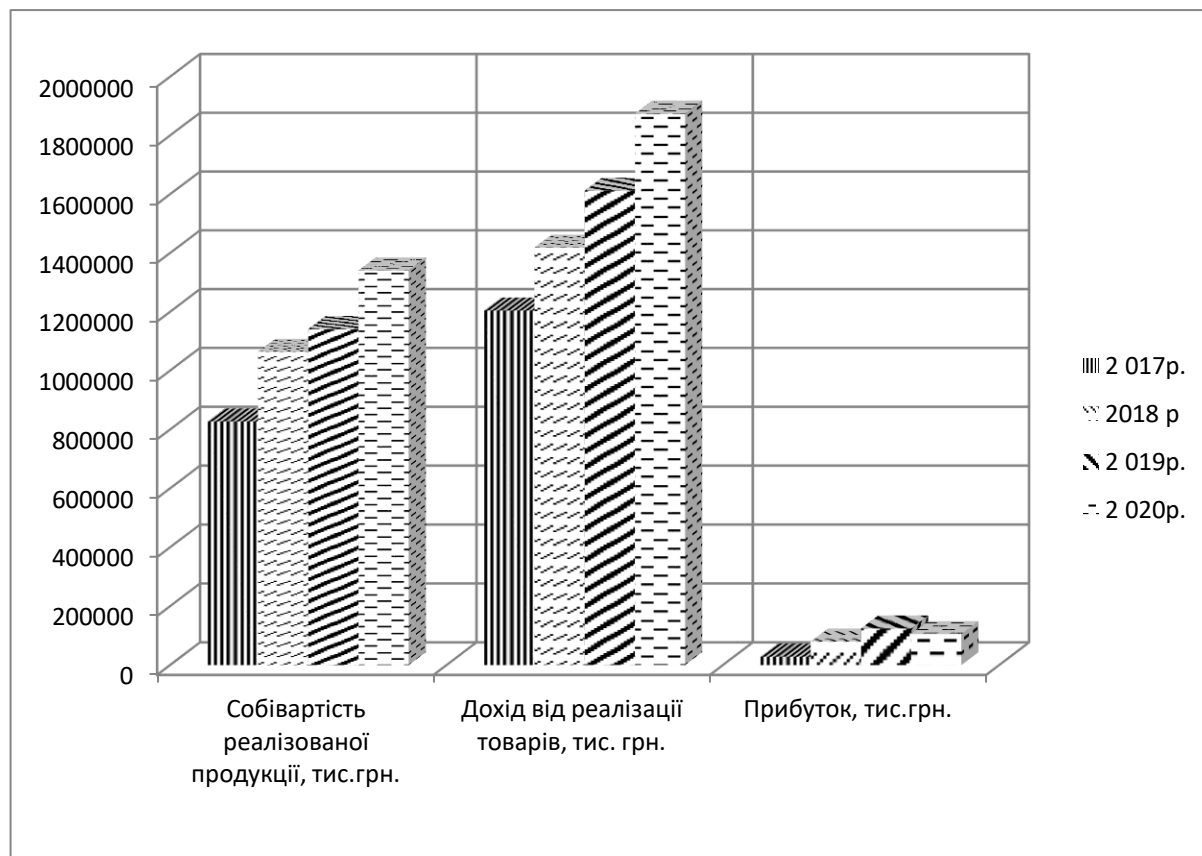
Аналіз діяльності представимо на основі динаміки основних показників діяльності ПрАТ «Чумак» та зазначимо у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

### Результати діяльності ПрАТ «Чумак»

Показник	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.
Собівартість реалізованої продукції, тис.грн.	827614	1063794	1141758	1340862
Дохід від реалізації товарів, тис. грн.	1204502	1418520	1612080	1874341
Прибуток, тис.грн.	28696	80050	124444	105136

Динаміка результатів діяльності ПрАТ «Чумак» нами зображена на рис. 2.2.



**Рис. 2.2.** Динаміка результатів діяльності ПрАТ «Чумак»

Фінансовий аналіз результатів діяльності підприємства має великий вплив на формування інвестиційного потенціалу, оскільки з'являються резерви фінансових ресурсів, оцінюється раціональність



використання для впровадження напрямів підвищення платоспроможності та ліквідності та забезпечується можливість створення інвестиційних стратегій для довгострокового розвитку у майбутньому.

Рух грошових коштів є невід'ємним елементом оцінки інвестиційного потенціалу, оскільки дозволяє оцінити надходження та відтік грошових ресурсів у певний період часу.

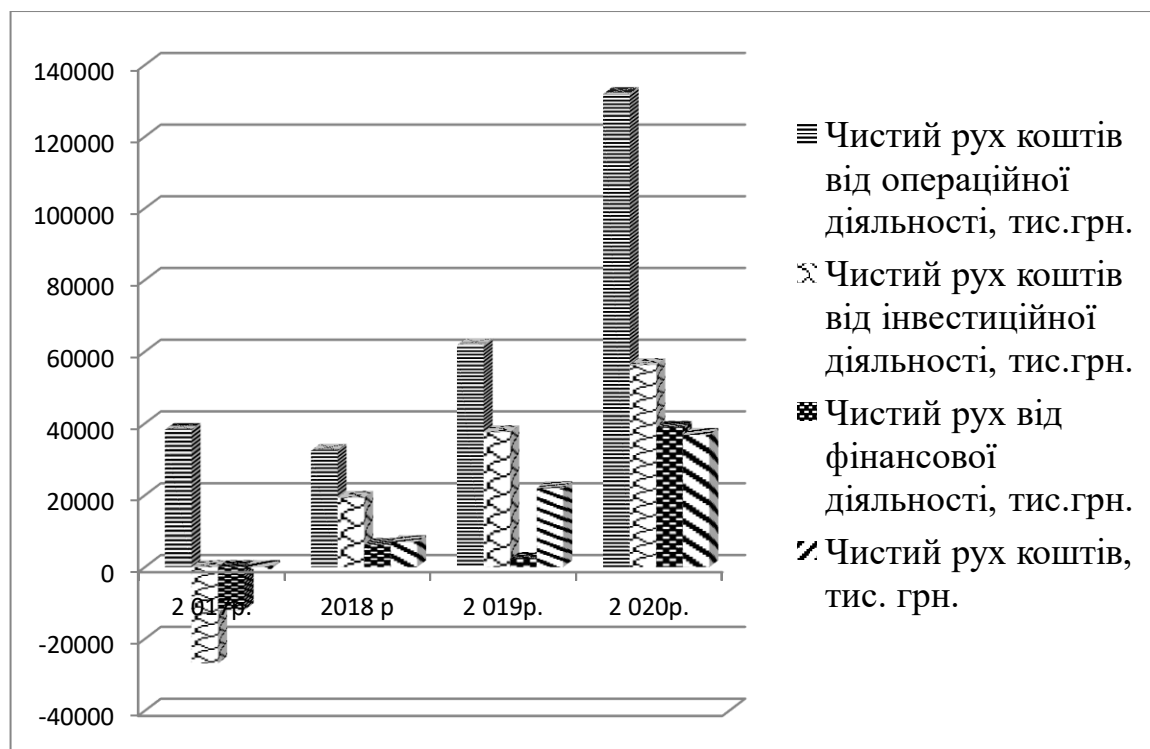
Динаміка зміни руху грошових коштів нами представлена у таблиці 2.2.

*Таблиця 2.2*

**Показники руху грошових коштів ПрАТ «Чумак»**

Показник	2017 р.	2018 р	2019 р.	2020 р.
Чистий рух коштів від операційної діяльності, тис.грн.	38220	32394	61841	131885
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності, тис. грн. (видаток на придбання фінансових інвестицій)	-26828	19310	37599	56294
Чистий рух від фінансової діяльності, тис.грн.	-11945	6149	2279	38774
Чистий рух коштів, тис. грн.	-553	6935	21963	36817

Схематично динаміку руху грошових коштів нами зазначено на рис. 2.3.



**Рис. 2.3. Динаміка зміни руху грошових коштів ПрАТ «Чумак»**

Станом на 31.12.2020 р. поточні зобов'язання компанії «Чумак» перевищили її поточні активи на 74 863 тис.грн. (на 21.12.2012 року – 223933 тис.грн). Станом на 31.12.2020 р. всього позикових коштів 648105 тис.грн., позикові кошти у сумі 559829 тис.грн. належать материнській компанії та компанії, яка перебуває під спільним контролем акціонерів). Станом на 31.12.2020 р. поточна дебіторська заборгованість за товари, роботи та послуги складає 236420 тис.грн. Станом на 31.12.2020 р. поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи та послуги складає 236420 тис.грн. [31].

Отже, визначимо фактори, які можуть вплинути на ліквідність компанії, це: наявність у банківських організаціях фінансових ресурсів; своєчасне, у визначений термін, відшкодування ПДВ державою; здійснення своєчасних розрахункових операцій клієнтів організацій за отримані товари та надані послуги.

Головним ризиком ПрАТ «Чумак» є зміна у валютних позиціях грошових одиниць, поява якого пов'язана із комерційними операціями або грошовими зобов'язаннями. Компанія ефективно застосовує у своїй діяльності систему хеджування валютних ризиків, в тому числі операції з купівлі та продажу валютних ресурсів через форвардні операції. Аналіз управління ризиками на підприємстві нами наведено у таблиці 2.3.

*Таблиця 2.3.*

**Аналіз управління ризиками ПрАТ «Чумак»**

№ п/п	Ризик	Заходи щодо усунення ризику
1	Операційний ризик	Операційний ризик стосується податкових зобов'язань, гарантій, судових процесів, питань пов'язаних із довкіллям та страховими полісами.
2	Фінансовий ризик	Для визначення величини впливу ризиків Компанія застосовує експертні знання відповідних менеджерів. При оцінці ризику менеджмент визначає вірогідність та величину ризику та як він може потенційно вплинути на неї.
2.1	Валютний ризик	Валютний ризик виникає, коли майбутні комерційні операції або визнані акти чи зобов'язання деноміновані у валюті, відмінній від функціональної валюти компанії. Основним інструментом, який застосовує Компанія для мінімізації валютного ризику, на який вона наражається, є скорочення чистої монетарної позиції (що розраховується як різниця між дебіторської та кредиторської заборгованості) у тій чи іншій валюті.

## Продовження табл. 2.3

2.2	Ризики грошових потоків	<p>Позикові кошти, залучені за плаваючою процентною ставкою, призводять до виникнення у Компанії ризику грошових потоків. Позикові кошти, залучені під фіксовану ставку, наражають Компанію на ризик справедливої вартості процентної ставки. Компанія не мала позикових коштів, наданих за плаваючою процентною ставкою. Політика Компанії передбачає залучення позикових коштів за найнижчою процентною ставкою, яку можна отримати у поточних ринкових умовах. Суми у таблиці 2.5 є сумами недисконтованих грошових потоки за угодами; суми, що погашаються протягом 12 місяців, показані за балансовою вартістю, оскільки вплив дисконтування є незначним.</p>
2.3	Кредитний ризик	<p>Кредитний ризик є найбільш суттєвим ризиком для бізнесу Компанії. Тому політика Компанії спрямована на детальний аналіз кожного нового клієнта протягом трьох місяців (ці три місяці продукція відпускається клієнту лише на умовах предоплати), по закінченні яких цій компанії можуть надаватися стандартні умови постачання з відстрочкою оплати.</p>
2.4	Ризик ліквідності	<p>Процес управління ліквідністю Компанії спрямований на підтримання достатнього резерву ліквідності, щоб мати змогу здійснювати виплати при настанні їх строку у стандартних та складних умовах.</p>

Відповідно до пункту 2.1 таблиці 2.3 проаналізуємо валютний ризик ПрАТ «Чумак» (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Концентрація валютного ризику ПрАТ «Чумак», тис.грн.**

Валюта	На 31 грудня 2020 року			На 31 грудня 2019 року		
	Монетарні фінансові активи	Монетарні фінансові зобов'язання	Чиста позиція	Монетарні фінансові активи	Монетарні фінансові зобов'язання	Чиста позиція
У тисячах гривень						
Долари США	28320	(159239)	(130919)	34364	(231481)	(197117)
Євро	69353	(91062)	(21709)	17295	(66776)	(49481)
<b>ВСЬОГО</b>	<b>97637</b>	<b>(250301)</b>	<b>(152628)</b>	<b>51659</b>	<b>(298257)</b>	<b>(246598)</b>

Грошові потоки, що розкриті в пункті 2.2 таблиці 2.4 проаналізовані у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5.

**Недисконтовані грошові потоки ПрАТ «Чумак»**

Показник	До 1 року	Від 1 до 2 років
<b>На 31 грудня 2020 року</b>		
Позикові кошти	634929	-
Фінансова кредиторська заборгованість за основною діяльністю та інша кредиторська заборгованість	236420	-
Зобов'язання з оренди	7050	6126
<b>На 31 грудня 2019 року</b>		
Позикові кошти	626846	-
Фінансова кредиторська заборгованість за основною діяльністю та інша кредиторська заборгованість	196426	2905
Зобов'язання з оренди	3997	10586

Аналіз фінансових ресурсів діяльності підприємства дає змогу виявити основні статті доходу, які можна реалізовувати як інвестиційні ресурси, які будуть основою для реалізації певних інвестиційних проєктів. Це стосується таких показників, як прибуток, грошові надходження, амортизація, дохідність підприємства від фінансового інвестування з цінних паперів.

В даному випадку інвестиційний потенціал ПрАТ «Чумак» можна розглядати як оптимальний рівень фінансових можливостей компанії при оптимальному використанні його ресурсних складових.

## РОЗДІЛ 3

### ТЕНДЕНЦІЇ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПрАТ «ЧУМАК»

#### 3.1. Стратегічний аналіз інвестиційного потенціалу ПрАТ «Чумак»

У сучасних умовах інтенсивного розвитку фінансово-економічної сфери, система управління підприємством повинна виходити на новий рівень взаємодії із зовнішнім середовищем. Стратегічну основу такої взаємодії складають динамічні процеси в інвестиційній сфері. Враховуючи той факт, що харчова промисловість займає позицію лідера порівняно з іншими галузями промисловості України, актуальним на сьогодні є ефективна реалізація інвестиційного потенціалу в діяльності підприємств даного сектору [9, С.112].

Перспективами цієї галузі є:

- зменшення витрат на переробки сировинних ресурсів, підвищення якості виробленої продукції за рахунок впровадження інноваційних технологій та зниження цінових показників на товар для споживчого сектору [44, С.76];
- створення інноваційної продукції з перспективами отримання додаткових капітальних надходжень від зовнішніх споживачів продукції [41, С. 52];
- стратегія виходу національного виробника на іноземні ринки з власною продукцією та закріплення на світовому ринку;
- отримання інвестованого іноземного капіталу для збільшення результативності економічної діяльності підприємств, впровадження інноваційних технологій та диференціації номенклатури продукції.

Для адаптації у зовнішньому середовищі підприємства завжди за допомогою моніторингу власного внутрішнього середовища, яке дає

змогу взаємодіяти підприємству із ринковим середовищем найбільш ефективно [8, С. 5]. Враховуючи той факт, що всі підприємства прагнуть розширювати свої бізнес-стратегії на ринку, не мають однаково чіткої стратегічної позиції щодо їх реалізації, але, при цьому, всі вони адаптуються по-різному: за рахунок диференціації продукції, нових маркетингових складових функціонування на ринку, пошук потенційних інвесторів за рахунок презентування власної інноваційної продукції тощо. Розробка чітких стратегій дає змогу сформувати довгострокові цілі підприємств, що пов'язані з головною метою діяльності кожного з них та отримувати прибуток протягом довготривалого періоду [17, С.83].

Кожна розроблена стратегія повинна мати фінансове підґрунтя для її реалізації у майбутньому, основним інструментом, в даному випадку, може бути використання інвестованих коштів. Саме інвестиційна стратегія дає змогу реалізувати: стратегічні напрями діяльності; системно оцінити комплекс середовища, в якому функціонує підприємство; проаналізувати переваги та недоліки функціонування бізнес-одиниці; провести дослідження стратегічних альтернатив щодо інвестиційної складової функціонування підприємства; розробити стратегічний план з реалізації поставлених цілей [3, С.94].

Для вибору обґрунтовано-виважених інвестиційних стратегій використовується методика SWOT-аналіз (стратегічного аналізу) як першочергова щодо вивчення проблем та можливостей фінансової діяльності підприємства.

Оцінюючи провідні позиції у харчовій галузі ПрАТ «Чумак» проаналізуємо стратегічні позиції інвестиційного потенціалу (табл. 3.1).

За результатами стратегічного аналізу можна оцінити кількісні та якісні характеристики діяльності ПрАТ «Чумак», відшукати складові ефективного процесу управління ними, що надає можливість удосконалити напрями використання стратегічного управління



інвестиційним потенціалом, визначити стратегічні цілі з позиції ресурсного забезпечення

Таблиця 3.1

**SWOT-аналіз інвестиційного потенціалу ПрАТ «Чумак»**

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> <li>- вертикально-інтегрована модель бізнесу, починаючи від вирощування сільськогосподарських культур до їх переробки і збуту;</li> <li>- широкий асортимент продукції (плодоовочева консервація, соуси, консерви, бобові, макарони), що випускається;</li> <li>- укладення міжнародних угодо щодо інвестиційної діяльності;</li> <li>- діє ефективна політика стимулювання збуту;</li> <li>- географічне розташування виробничих потужностей та родючі південно-українські лани;</li> <li>- потужний природно-ресурсний потенціал;</li> <li>- наявність вільних земельних ділянок для ведення бізнесу та інвестування;</li> <li>- висока родючість земель;</li> <li>- кваліфікована робоча сила;</li> <li>- сприятливі природно-кліматичні умови.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- залежність від імпортних поставок деяких сировинних компонентів.</li> <li>- вузький портфель розкритих брендів, фактично продукція групи "Чумак" є монобрендовим.</li> <li>- є потреба в оптимізації управлінської структури компанії.</li> <li>- низький рівень ділової активності регіону;</li> <li>- незадовільний технічний стан доріг;</li> <li>- низький рівень інноваційності сільського господарства;</li> <li>- низький рівень доходів населення Херсонського регіону;</li> <li>- залежність аграрних підприємств від зовнішніх джерел фінансування;</li> <li>- низький рівень інформаційного забезпечення з питань інвестиційної політики;</li> <li>- тінізація економіки, іноземним і вітчизняним інвесторам важко отримати оперативну та об'єктивну інформацію про ринок;</li> <li>- відсутність довіри іноземних інвесторів до вітчизняних владних структур;</li> </ul>

## Продовження табл.3.1

Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> <li>- зростання прибутків населення, що, відповідно, дозволить розширити потенційний круг споживачів продукції під торговельною маркою "Чумак";</li> <li>- девальвація національної грошової одиниці, що зробить вітчизняні товари дешевшими по відношенню до аналогічної імпоротної продукції;</li> <li>- зниження митних бар'єрів в країнах, куди поставляються товари під брендом "Чумак";</li> <li>- збільшення обсягів виробництва сільськогосподарської продукції;</li> <li>- підвищення попиту на якісну сільськогосподарську продукцію;</li> <li>- розширення ринків збуту виробленої сільськогосподарської продукції;</li> <li>- удосконалення сільської інфраструктури;</li> <li>- залучення інвесторів, які мають довгострокові інтереси;</li> <li>- зниження податкового навантаження, оптимізація та підвищення прозорості;</li> <li>- стимулювання залучення інвестицій в інноваційну діяльність.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- зниження прибутків населення, що звужить потенційний круг споживачів продукції бренду "Чумак".</li> <li>- ревальвація національної грошової одиниці, що зробить імпортні товари конкурентоздатнішими порівняно з аналогічною продукцією бренду "Чумак".</li> <li>- низька врожайність вирощування сільськогосп. культур внаслідок поганих погодних умов.</li> <li>- зростання контрабандних постачань продукції на внутрішній ринок України</li> <li>- обмеженість в інвестуванні на внутрішньому ринку;</li> <li>- зниження родючості земель;</li> <li>- недосконала фіскальна політика у даній галузі;</li> <li>- нестабільна економіко-правова політика у країні;</li> <li>- ймовірність втрати доходу від інвестиційних вкладень;</li> <li>- відсутність дієвого механізму правового захисту інвесторів від боржників та недобросовісних партнерів;</li> <li>- значний адміністративний контроль і бюрократичні перешкоди;</li> <li>- нестабільність економічної і податкової політики.</li> </ul>

Розвиток інвестиційного потенціалу дає змогу окреслити стратегічні орієнтири та надасть змогу забезпечити ефективний перехід підприємства на збалансований рівень прибутковості виробництва та ефективного застосування ресурсної бази.

Відповідно до проведеного стратегічного аналізу ПрАТ «Чумак» визначимо стратегічні цілі: збереження лідируючих позицій харчових продуктів як на вітчизняному ринку, так і за рахунок експортної реалізації продукції на підставі відновлення та збільшення технологічного парку; забезпечення якісної роботи постійно працюючої компанії для надання прибутку акціонерам та вигід зацікавленим зовнішнім інвесторам з підтриманням оптимальної структурованості капіталу та поступовим зменшенням його вартісної оцінки.

Для впровадження основних результатів стратегічного аналізу інвестиційного потенціалу, управлінський склад ПрАТ «Чумак» повинен додержуватися наступних напрямів:

- визначення строковості у формування та впровадженні інвестиційних стратегій (прогнозування кон'юнктури інвестиційного ринку, галузевої приналежності, стадії життєвого циклу);
- дослідження складових зовнішнього інвестиційного сектору (вивчення законодавчих основ функціонування інвестиційного ринку, прогнозування інвестиційної кон'юнктури потенційних сегментів ринку);
- оцінка внутрішніх інвестиційного середовища (оцінка виробничого потенціалу підприємства, формування ресурсного забезпечення,);
- реалізація механізму прийняття стратегічних інвестиційних рішень (передбачається прийняття управлінських рішень щодо зростання дохідності ринкової вартості підприємства із зростанням дохідності вкладників);

- дослідження стратегічних альтернатив всіх форма інвестиційного процесу підприємства (пошук стратегічних інвестиційних цілей, їх відповідність до зовнішнього та внутрішнього потенціалу підприємства);
- формування системи інвестиційних ресурсів (прогнозування обсягу інвестиційних ресурсів, формування структури фінансових джерел);
- формування та вродження інвестиційної політики (механізм реалізації інвестиційних стратегій за конкретними видами фінансової діяльності підприємства, в тому числі реноваційна та інноваційна політика);
- розробка організаційно-економічної системи підприємства (формування організаційної структури щодо формуванні інвестиційних центрів, інвестиційної культури та інвестиційного контролінгу);
- оцінка впровадження стратегій інвестиційного потенціалу підприємства (дослідження фінансово-економічних показників).

Таким чином, розроблення якісної інвестиційної стратегії та ефективної системи управління підприємством надасть змогу раціонально сформувати інвестиційний потенціал, використати систему ресурсного забезпечення, що приведе компанію до конкурентоздатної позиції на ринку.

### **3.2. Параметри стратегічного управління розвитком інвестиційного потенціалу ПрАТ «Чумак»**

Система стратегічного управління інвестиційним потенціалом ПрАТ «Чумак» повинна бути спрямована на реалізацію стратегічних інвестиційних цілей для забезпечення фінансово-економічного розвитку.

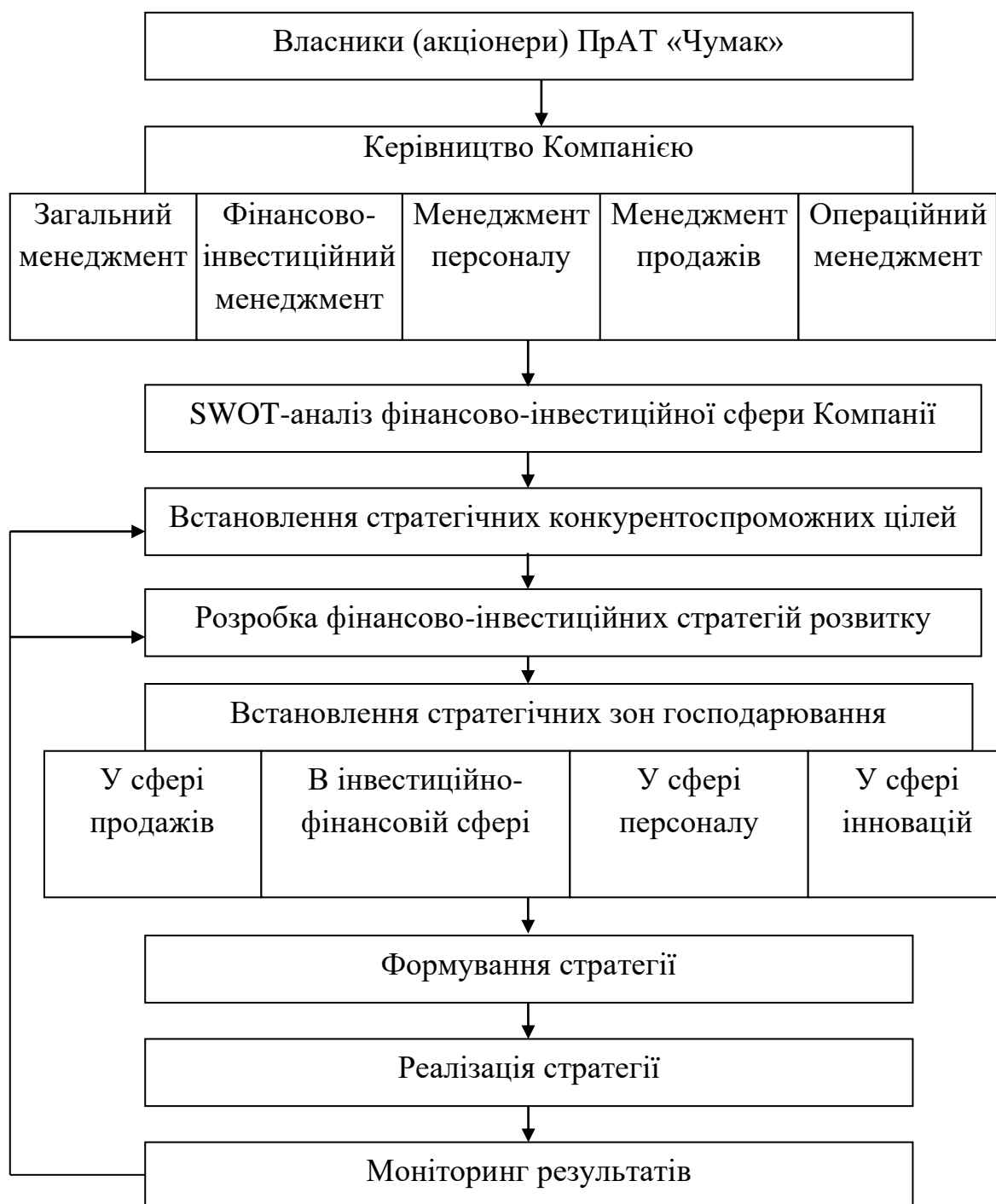
Враховуючи те, що харчова галузь є найбільш інвестиційно-привабливою для іноземних інвесторів, то й окупність інвестицій буде

набагато швидше реалізовуватися за рахунок таких складових, як велика кількість аграрної сировини, мала залежність від змін кон'юнктури ринку, велика щільність внутрішнього ринку. Але, при цьому, залишаються багато проблемних зон, це і низький рівень технологічного обладнання, великий рівень зношування обладнання, зниження рівня якості сировини, зменшення рівня конкурентоспроможності споживачів, недостатність інвестиційного капіталу, нестабільний взаємозв'язок між підприємствами-постачальниками сировинних ресурсів та підприємствами, що переробляють харчову продукцію.

Вирішити вищезазначені проблемні питання спроможна якісна система стратегічного управління із розробкою стратегічних цілей та впровадженням ефективних стратегій у діяльності ПрАТ «Чумак» (рис. 3.1).

Механізм стратегічного управління інвестиційним розвитком ПрАТ «Чумак» спрямований на здійснення моніторингу власної продукції у зовнішньому середовищі, формування стратегічних цілей та впровадження якісних інвестиційних стратегій. Застосування системних елементів в даній моделі, що спрямовані на ключові фінансово-інвестиційні напрями в реалізації інноваційних стратегій, дозволять узгоджено розвивати всі напрями функціонування Компанії відповідно до її визначених стратегічних зон.

Враховуючи позитивні зрушення у забезпеченості виробничо-господарської діяльності ПрАТ «Чумак» запропонуємо складові інвестиційного потенціалу, що спрямовані на інноваційний розвиток (табл. 3.2).



**Рис. 3.1. Механізм стратегічного планування інвестиційного розвитку ПрАТ «Чумак»**

Таблиця 3.2

**Складові інвестиційного потенціалу, що спрямовані на  
інноваційний розвиток ПрАТ «Чумак»**

<b>Виробнича стійкість</b>
Високий рівень зносу технічних засобів. Виробничі процеси не сертифіковані до міжнародних стандартів безпеки. Не вся продукція сертифікована до міжнародних стандартів якості та безпеки. Останні три роки відсутні технологічні інновації, оновлення продуктового асортименту відбувається набагато повільніше ніж у основних конкурентів
<b>Напрями забезпечення</b>
Оновлення технічної бази у відповідності з вимогами міжнародних стандартів безпеки та якості. Розробка унікальних рецептур і вихід у преміям сегменти за групою продукції «Макаронні вироби». Розробка рецептур у сфері функціональних продуктів за різними напрямками діяльності
<b>Ринкова стійкість</b>
Ринок макаронних виробів, соусів і майонезі має тенденцію до зростання. На даних товарних ринках слабо представлені вітчизняні виробники в преміум сегментах.
<b>Напрями забезпечення</b>
Розширення асортименту макаронних виробів і соусів торгової марки «Чумак». Доведення частки нових видів продукції у загальному обсязі реалізації до 20 %. Розвиток дистрибуції та фірмової торгівлі. Відкриття 4 точок фірмової торгівлі в крупних містах України. Активізація інвестиційної діяльності у маркетинговій сфері та акцент на упаковку. Збільшення маркетингового бюджету до 25000 тис. грн/рік. Збільшення інвестиційного капіталу на розвиток напрямку продукції для дітей та доведення частки даного виду продукції у загальному обсязі реалізації до 10 %.
<b>Фінансова стійкість</b>
Значення коефіцієнту автономії є низьким (0,27), перманентного капіталу — нормальним (0,79). Характеризується нормальним рівнем ліквідності та платоспроможності. Підприємство збиткове. Критичний рівень рентабельності реалізації — 14,5 %.
<b>Напрями забезпечення</b>
Основна проблема ПрАТ «Чумак» полягає у середньому рівні прибутковості реалізації, який не завжди забезпечує покриття витрат на функціонуючий капітал. Зростання прибутковості може бути забезпечено за рахунок реалізації інвестиційно-інноваційних заходів, пропонованих в рамках відновлення виробничої та ринкової стійкості.

Зазначені фактори розвитку інвестиційного потенціалу комплексно впливають на реалізацію фінансових стратегій, яка пов'язана із забезпеченням Компанії в активах та ефективній оптимізації результатів інвестиційної діяльності.

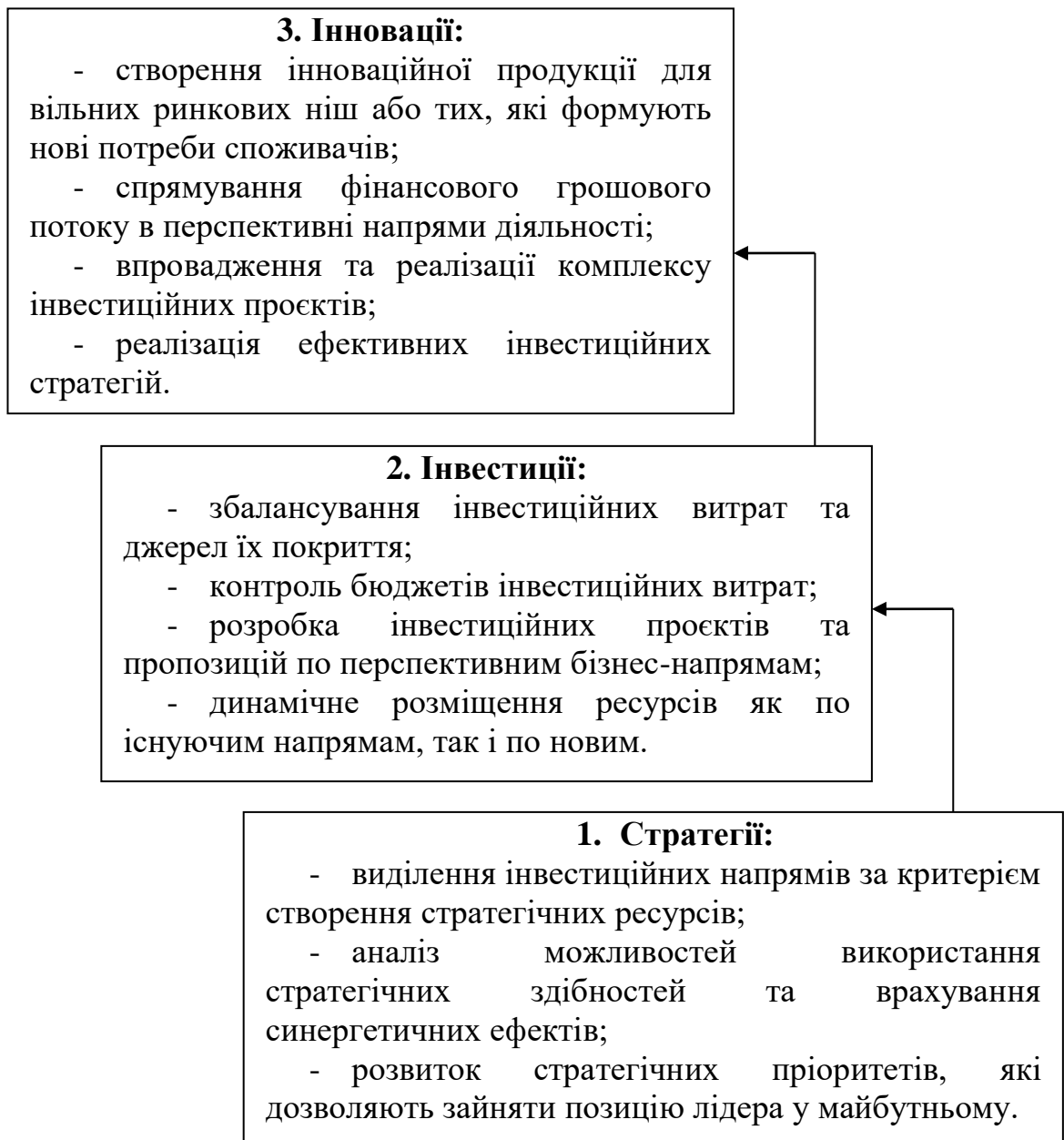
Стратегічне управління розвитком інвестиційного потенціалу включає такі напрями реалізації:

- підприємство розкривається як відкрита система;
- формування та впровадження альтернативних операційних стратегій ПрАТ «Чумак»;
- розкриття інвестиційних можливостей Компанії перед суб'єктами ринкового середовища, в тому числі конкурентним середовищем;
- використання інноваційного технологічного напрямку в інвестиційній діяльності.
- врахування інвестиційного ризику при планування та реалізації стратегічних рішень;
- наведення переліку альтернативних стратегічних інвестиційних напрямів розвитку.

Процес реалізації всіх організаційно-економічних напрямів діяльності Прат «Чумак» дозволяє нам відобразити основні параметри стратегічного управління розвитком інвестиційного потенціалу, що зазначені на рис. 3.2.

На підставі наведеного, зробимо висновок, що забезпечення стратегічного управління розвитком інвестиційного потенціалу в інноваційній діяльності ПрАТ «Чумак» залежить від взаємопов'язаних адаптованих організаційних складових всього підприємства.





**Рис. 3.2. Параметри стратегічного управління розвитком інвестиційного потенціалу**

Для досліджуваного підприємства, яке має власну торгову марку, представлену у багатьох іноземних країнах та займає лідируючі позиції, стратегічне управління інвестиційним потенціалом є головним аспектом їх розвитку в преміальних сегментах, що впливає одночасно і на створення мультиплікаційного ефекту у ціновому сегменті середнього рівня і на власну фінансову стійкість у майбутньому.

## ВИСНОВКИ

Розвиток економічних відносин в Україні позиціонує інвестиційну спрямованість підприємств як стратегічно привабливий напрям їх розвитку. Розроблені інвестиційні програми реалізуються як частина загальної фінансової стратегії підприємств, яка є стрижневою для загальної корпоративної стратегії господарської діяльності. Управління інвестиційною стратегією передбачає аналіз інвестиційного потенціалу та вмiле використання його менеджментом підприємств у ринковому середовищі.

Стратегічне управління інвестиційним потенціалом повинно базуватися на основі реалізації поетапних напрямках:

- дослідження інвестиційної діяльності із визначенням базових ресурсних компонентів;
- формування системи економічних показників, що розкривають об'єкт інвестиційної діяльності;
- стратегічний аналіз на підставі кількісно-якісних методів оцінки інформаційного блоку;
- пошук інвестиційних резервів внутрішнього середовища для підвищення інвестиційної активності бізнес-одиниці;
- розробка альтернативних інвестиційних стратегій та формування їх в цілісну систему щодо розвитку інвестиційного потенціалу підприємства у галузевому контексті;
- обґрунтування шляхів впровадження інвестиційних стратегій з урахуванням ризикових складових;
- підготовка результатів щодо впровадженні стратегій реалізації інвестиційного потенціалу.

Успішне стратегічне управління інвестиційним потенціалом закладається у момент формування альтернативних інвестиційних стратегій, які пов'язані із визначенням завдань довгострокового

характеру та комплексом заходів щодо встановлення оптимального шляху для їх впровадження. Визначення оптимального шляху реалізації інвестиційного потенціалу пов'язано з дослідженням форм інвестиційної діяльності для бізнесової організації та структуруванням ресурсних компонентів.

У зв'язку з тим, що стратегічне управління інвестиційним потенціалом є глобальним напрямом ефективного функціонування підприємств, можна виділити два сектори щодо його формування: перший, дослідження стратегічних перспектив та другий, розробка та впровадження інвестиційних стратегій. Даний розподіл передбачає застосування певних принципів, таких як: системність у діях, оптимальність показників, економічність, адаптивність до середовища, безперервність процесів, цілеспрямованість діяльності, законність дій, синергійність управлінських систем та потребує обов'язкового використання аналітико-прогнозних методик та інструментів.

Огляд тематики нашого дослідження констатує той факт, що стратегічне управління інвестиційним потенціалом ПрАТ «Чумак» доцільно розглядати у розрізі трьох практичних аспектах:

- спроможність Компанії впроваджувати реальні інвестиційні проекти щодо капіталовкладень у зовнішній сектор, так і самоінвестування;
- здатність активно залучати інвестиційні ресурси від зовнішніх суб'єктів ринкового сектору економіки, бути привабливими та конкурентоздатними для інвесторів;
- можливість реалізовувати фінансове інвестування як ефективне додаткове джерело прибутковості Компанії.

Стратегічне управління інвестиційним потенціалом ПрАТ «Чумак» створює особливе підґрунтя для покращення фінансової діяльності Компанії акумулювання додаткових ресурсних складових, капітальних та фінансових інвестицій з ефективним їх використанням.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ансофф И. Стратегическое управление / пер. с англ. Л.И. Евенко. Москва : Экономика, 1993. - 519 с.
2. Бережна І.Ю. Теоретико-економічні підходи до обґрунтування змісту інвестиційного потенціалу / І. Бережна // Держава та регіони. Сер.: Економіка та підприємство. - 2010. - № 6. - С. 253-258.
3. Ващенко Н.В. Обґрунтування концепції управління розвитком підприємства Н. Ващенко // Академічний огляд. - 2014. № 1 (40). - С. 94–99.
4. Гараєв М.В. Інвестиційний потенціал підприємств залізничного транспорту: формування та розвиток / М. Гараєв // Економіка та держава № 7/2019. - С. 96-99
5. Головний сайт про агробізнес LATIFUNDIST.COM. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://latifundist.com/kompanii/1079-chumak#>
6. Гращенко І.С. Інвестиційний потенціал в системі розвитку підприємства/ І. Гращенко // Вісник Київського інституту бізнесу та технологій, 2014. – № 2. – С. 14–15.
7. Гриньова В.М. Інвестування / В. Гриньова, О. Коюда, Т. Лепейко. - К.: Знання, 2008. - 358 с.
8. Гудзь О. Є. Роль інновацій щодо забезпечення конкурентоспроможності та ефективності підприємства / О. Гудзь // Вісник ХНТУСГ. Вип. 161. - С. 3-11.
9. Денисюк І.М. Стратегія розвитку підприємства харчової промисловості: економічна сутність / І. Денисюк // Економічний аналіз. – 2013, Т. 12 (3). - С. 112–115.
10. Демчук Н. І., Кисельова М. С. Інвестиційне забезпечення сільськогосподарських підприємств / Н. Демчук, М. Кисельова // Агросвіт. – 2016, № 24. - С. 21-26.

11. Довгаль О.В. Стратегічне управління підприємствами харчової галузі / О. Довгаль // Ефективна економіка. 2015. № 1. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4228>
12. Євтухова С.М. Стратегічні інвестиційні інструменти управління фінансовими активами підприємства / С. Євтухова // Науковий журнал «Інтелект ХХІ» / № 3. – Одеса: Видавничий дім «Гельветика», 2021. - № 3. – С. 62-69.
13. Євтухова С.М. Стратегічне управління інноваційно-інвестиційними проектами корпоративних підприємств / С. Євтухова, // Причорноморські економічні студії: [наук. журнал / редкол. Шапошников К.С. (голова) та ін.] – Одеса: Видавничий дім «Гельветика», 2016. - № 7. – С. 102-106.
14. Єпіфанова І.Ю., Бардадин О.А. Сутність інвестиційного потенціалу підприємства / І. Єпіфанова, О. Бардадин // Інвестиції: практика та досвід. - № 14/2017. - 39-42 с.
15. Звіт про управління ПрАТ «Чумак». [Електронний ресурс]. - Режим доступу:  
<https://chumak.com/data/file/1cd7ec8cf85a450e9a40b912b239d5b0.pdf>
16. Історія компанії «Чумак». [Електронний ресурс]. - Режим доступу:  
<https://chumak.com/history>
17. Касьянова Н.В. Управління розвитком підприємства на основі кумулятивного підходу: концепція, моделі та методи: монографія / Н. Касьянова. - Донецьк : СПД Купріянов В.С., 2011. -374 с.
18. Каталог підприємств України. [Електронний ресурс]. - Режим доступу:  
<https://www.ua-region.com.ua/24106105>
19. Крамаренко К.М. Управління інвестиційною діяльністю підприємств в умовах сталого розвитку економіки /К. Крамаренко // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. - 2019. № 4 (21). - С. 246–250. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.easterneurope-ebm.in.ua/21-2019-ukr>

20. Кучерук Т.Ю. Економічне обґрунтування комплексної оцінки інвестиційного потенціалу авіапідприємства / Т. Кучерук, О. Вовк // Економіка. Фінанси. Право.- 2008. - № 3.- С. 11-15.
21. Макух Т.О. Інвестиційний потенціал як фактор підвищення ефективності використання фінансових ресурсів / Т.Макух, Т. Стечишин // Фінанси України. - 2009. - № 9. - С. 67-77.
22. Литюга Ю. В. Розвиток інвестиційного потенціалу підприємства / Ю. В. Литюга // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». - 2010. – № 683 : Проблеми економіки та управління. – С. 354–358.
23. Москаленко Б.А. Проблеми оцінки інвестиційного потенціалу підприємства / Б. Москаленко // Інвестиції: Практика та досвід, 2014. – № 24. – С. 104–107.
24. Митний кодекс України. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17#Text>
25. Михайловська Н.М. Теоретичні аспекти формування та розвитку інвестиційного потенціалу підприємства /Н. Михайловська // Вісник Київського інституту бізнесу та технологій, 2014. – № 2. – С. 37–38.
26. Мягких І.М. Аналіз і оцінка використання ресурсного потенціалу в системі споживчої кооперації / І. Мягких // Актуальні проблеми економіки. - 2009. - № 1. - С. 136-142.
27. Найбільший бізнес-угоди року: хто кого купував у 1019 році / Економічна правда. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://www.epravda.com.ua/publications/2020/01/13/655614/>
28. Наконечна О.С. Формування та реалізація інноваційно-інвестиційної стратегії стійкого розвитку підприємства / О. Наконечна // Економіка та держава, 2015. – № 4. – С. 48–51.
29. Нечитайло І.П. Аналіз сучасних підходів до визначення інвестиційного потенціалу регіону / І. Нечитайло // Фінансові ринки і цінні папери. - 2010. - № 24. – 13-19.

30. Олійничук В.М. Рівні інвестиційної привабливості підприємств: фактори впливу та резерви підвищення / В. Олійничук // Сталий розвиток економіки. - 2014. №1(23). - С. 136-142.
31. Офіційний сайт ПрАТ «Чумак». [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://chumak.com/emitent>.
32. Офіційний сайт YouControl – повне досьє на кожну компанію України. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/24106105/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/24106105/)
33. Пантелєєв М. С., Шматько Н. М. Формування механізму стратегічного управління потенціалом підприємства / М. Пантелєєв, Н. Шматько // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2013. № 41, С. 209–215.
34. «Про інвестиційну діяльність» . [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12#Text>
35. «Про зовнішньоекономічну діяльність» . [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text>
36. «Про порядок ліцензування експорту товару» . [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0937-09#Text>.  
наказ Міністерства економіки України № 991 від 09.09.2009.
37. «Про режим іноземного інвестування». [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/93/96-%D0%B2%D1%80#Text>
38. Сайт Новокаховської міської територіальної громади. - [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://novakahovka.com.ua/index.php?t=6&id=4166&g=0&lng=ua>
39. Сахно І.В., Сахненко О.І. Стратегічне управління як інструмент формування конкурентоспроможності підприємства. Інфраструктура ринку. 2019. № 31. С. 362–367. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.market-infr.od.ua/uk/31-2019>.

40. Сабліна Н.В. Методичний підхід до управління інвестиційним потенціалом підприємства / Н. Сабліна // Науковий вісник Херсонського державного університету. Економічні науки. - 2015. - Вип. 15. Ч. 3. - С. 102-105.
41. Сіренко Н.М. Управління стратегією інноваційного розвитку аграрного сектора економіки : монографія / Н. Сіренко. - Миколаїв, 2010. - 415 с.
42. Туманова А. Ю., Задорожнюк Н. О. Значення інноваційного потенціалу в стратегічному управлінні інноваційною діяльністю промислового підприємства / А. Туманова, Н. Задорожнюк // Вісник Одеського національного університету. - Т. 19. Вип. 3(3). - С.12-16.
43. Управління «Офіс інвестицій та розвитку експорту» Херсонської обласної державної адміністрації. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://investinkherson.gov.ua/investoram/istorii-uspeha/chumak/>
44. Хрип'юк В.І. Харчова промисловість України: ретроспективний аналіз та сучасні проблеми розвитку / В. Хрип'юк // Економіка АПК. - 2018. № 9. - С. 77–86.
45. Щербатюк О.М. Дефініція «інвестиційний потенціал підприємства»: сутність та відмінності / О. Щербатюк // Ефективна економіка № 11. - 2011. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=773>