

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної
діяльності

**Кваліфікаційна робота
бакалавра**

на тему: «Діяльність Запорізької ТПП в умовах воєнного часу»

Виконала: студент 4 курсу, групи 6.0739-зед
спеціальності 073 менеджмент освітньої програми
менеджмент зовнішньоекономічної діяльності

Куш А.О.

Керівник: викл. кафедри бізнес-адміністрування і
менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, д.ф.
phD

Магомедова Т.М.

Рецензент: завідувач кафедри бізнес-адміністрування
і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,
доктор наук з державного управління, професор

Бікулов Д. Т.

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет менеджменту

Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітня програма Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

Д.Т. Бікулов

« ____ » _____ 2023 року

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА**

Куш Анастасія Олександрівна

1. Тема роботи «Діяльність Запорізької ТПП в умовах воєнного часу»
керівник роботи: Магомедова Тетяна Михайлівна, д.ф. PhD, викл. кафедри
бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,

затверджені наказом ЗНУ від 12.01.2023 року № 26-с

2. Строк подання студентом роботи 23.05.2023 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та
аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність
підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно
розробити) _____

1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГОВО-ПРОМИСЛОВОЇ
ПАЛАТИ

2. ОСОБЛИВОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГОВО-ПРОМИСЛОВОЇ ПАЛАТИ В
ПЕРІОД КРИЗИ

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) _____
8 таблиць
8 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Магомедова Т.М.		
2	Магомедова Т.М.		
3	Магомедова Т.М.		

7. Дата видачі завдання _____ 01.10.2022 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	01.10.2022	
2.	Затвердження змісту роботи.	02.10.2022	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	03.10.22-13.11.22	
4.	Розробка чернетки I розділу кваліфікаційної роботи.	14.11.22-23.12.22	
5.	Написання I розділу кваліфікаційної роботи.	24.12.22-31.01.23	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	01.02.23-21.02.23	
7.	Розробка чернетки II розділу кваліфікаційної роботи.	22.02.23-20.03.22	
8.	Написання II розділу кваліфікаційної роботи.	21.03.23-29.04.23	
9.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.04.23-08.05.23	
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.05.2023	
11.	Проходження нормоконтролю.	10.05.23-31.05.23	
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	01.06.2023	
13.	Захист кваліфікаційної роботи.	червень 2023	

Студент _____
(підпис)

А.О.Куш
(ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____
(підпис)

Т.М. Магомедова
(ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено
Нормоконтролер _____
(підпис)

Т.М. Магомедова
(ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота бакалавра «Діяльність Запорізької ТПП в умовах воєнного часу» виконана на актуальну тему розробки оптимальної стратегії виживання об'єднання підприємств різних сфер бізнесу – організації, яка надає різноманітні послуги для зовнішньоекономічної діяльності.

В роботі розглядається діяльність організації в кризовий період кризового падіння економіки та соціальної сфери, як діяти організації в умовах радикальної зміни фінансових потоків

Мета роботи – аналіз сучасного стану діяльності організації в кризових умовах.

Об'єкт – Запорізька торгово-промислова палата.

В першому розділі розглянуто теоретичні та методологічні аспекти стратегічного менеджменту підприємства, специфічні для кризового періоду.

В другому розділі розглянуті сучасні стратегії управління підприємством та їх можливість застосування в період воєнних дій та після їх закінчення. Розглянуті основні аспекти діяльності Запорізької торгово-промислової палати, приклади її клієнтів, управління інвестиційними коштами та організаційною структурою, проблемні аспекти діяльності та заходи з управління персоналом, які використовуються організацією з метою виходу із кризи.

Запропоновано комплекс заходів для поліпшення ситуації в управлінні фінансовими потоками та відновлення нормальної життєдіяльності організації, розвиток нових видів діяльності тощо.

Дослідження виконане на 63 сторінках, складається з двох розділів, містить 43 джерела.

ТОРГОВО-ПРОМИСЛОВА ПАЛАТА, ПІДПРИЄМСТВО, СТРАТЕГІЯ, БАНК, ПРИБУТОК, ПРОДУКТИВНІСТЬ, ВИРОБНИЦТВО, ПОПИТ, ПЕРСОНАЛ, ІННОВАЦІЇ

ABSTRACT

The bachelor's qualification work "Activities of the Zaporizhzhia Chamber of Commerce and Industry under wartime conditions" was carried out on the topical topic of developing an optimal survival strategy for the unification of enterprises from various business spheres - an organization that provides various services for foreign economic activity.

The work examines the activities of the organization during the crisis period of the crisis of the economy and the social sphere, how the organization should act in the conditions of a radical change in financial flows

The purpose of the work is to analyze the current state of the organization's activities in crisis conditions.

Object - Zaporizhzhia Chamber of Commerce and Industry.

In the first chapter, the theoretical and methodological aspects of the strategic management of the enterprise, specific for the crisis period, are considered.

In the second chapter, modern enterprise management strategies and their possibility of application during the period of hostilities and after their end are considered. The main aspects of the activity of the Zaporizhzhya Chamber of Commerce and Industry, examples of its clients, management of investment funds and organizational structure, problematic aspects of activity and personnel management measures used by the organization to overcome the crisis are considered.

A set of measures is proposed to improve the situation in the management of financial flows and restore normal life activities of the organization, development of new types of activities, etc.

The study is made on 63 pages, consists of two sections, contains 43 sources.

CHAMBER OF COMMERCE, ENTERPRISE, STRATEGY, BANK, PROFIT, PRODUCTIVITY, PRODUCTION, DEMAND, STAFF, INNOVATION

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ	
УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ.....	9
1.1. Еволюція теорії управління підприємством.....	9
1.2. Специфічні риси менеджменту кризового періоду.....	15
1.3. Понятійний апарат кризового менеджменту.....	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АГРОПІДПРИЄМСТВА.....	28
2.1. Порівняльний аналіз тактики завоювання конкурентних позицій на підприємствами.....	28
2.2. Механізм ефективного управління діяльністю підприємства.....	37
2.3. Основні напрями управлінської діяльності Запорізької торгово-промислової палати.....	42
2.4. Визначення проблем та вироблення стратегії розвитку підприємства.....	48
ВИСНОВКИ.....	57
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ.....	59

ВСТУП

Дипломна робота на тему “Діяльність Запорізької ТПП в умовах воєнного часу” є цілісним дослідженням проблеми залучення інвестицій для розвитку проектів нових послуг, провадження нових технологій тощо у воєнний та повоєнний період.

Актуальність теми інвестування розвитку підприємств та організацій особливо важливе у сучасний період, коли суспільство знаходиться в кризовому стані нестачі ресурсів, низької виробничої та підприємницької культури, що забезпечується повільним зростанням рівня доданої вартості, яка отримується у виробничому процесі. Інвестиції у відновлення є рушійною силою розвитку економіки, джерелом створення нових основних засобів тощо.

Питання інвестиційної діяльності було предметом наукових досліджень зарубіжних вчених Еджуорта Д., Адізеса І., Іноземцева В. вітчизняних Геєца В., Єфименко Т., Богині Д. та інш.

Іноземне інвестування важливе з точки зору залучення додаткових, нових факторів виробництва – капіталу, а з іншого боку – застосування нових знань, технологій організації бізнесу, які забезпечуватимуть вихід на принципово новий рівень розвитку, як технологічно, так і на професійному рівні у воєнний та повоєнний період.

Інвестиційна діяльність передбачає фінансування розвитку нових видів послуг, продаж нових товарів, охоплення ринків, створення нових об’єктів інфраструктури та отримання нової доданої вартості в результаті.

Об’єкт дипломної роботи – Запорізька торгово-промислова палата, недержавна спільнота підприємств та підприємців, що надає платні послуги та забезпечує співпрацю в сфері виробництва, комерції та зв’язку із урядом.

Предметом роботи є діяльність Запорізької торгово-промислової палати та її партнерів у воєнний період.

Мета роботи – на основі досвіду антикризової діяльності Запорізької торгово-промислової палати в міжнародній сфері запропонувати напрямки розвитку даної організації у воєнний та повоєнний період.

Для досягнення мети необхідно виконати наступні завдання:

- проаналізувати теоретичний, понятійний та категоріальний апарат діяльності організації у кризовий період;
- сформулювати організаційно-економічну характеристику Запорізької торгово-промислової палати;
- проаналізувати реалізовані проекти Запорізької торгово-промислової палати з міжнародною участю та оцінити їх ефект;
- визначити пріоритетні напрямки інвестиційних проектів, які можуть бути реалізовані за участю Запорізької торгово-промислової палати

В якості інформаційної бази дипломної роботи використовувались підручники та навчальні посібники з економіки, інвестицій, менеджменту підприємства, статистична інформація, публічна звітність акціонерного товариства, дані власних досліджень, аналітична інформація спеціалізованих ЗМІ.

В роботі використовувались загальнонаукові та специфічні методи дослідження:

- монографічний – для послідовного опису явищ та формулювання понятійного апарату та методології в першому розділі роботи;
- статистико-економічний – для розуміння проблеми у динаміці;
- порівняльний та графічний – для встановлення причинно-наслідкових зв'язків;
- абстрактно-логічний – для пошуку недоліків та формулювання рекомендацій для поліпшення ситуації.

Робота складається з трьох розділів, на 100 сторінках, має 15 таблиць, 18 рисунків, має 48 джерел інформації.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1. Основи антикризової діяльності організації

Антикризова діяльність організації передбачає набуття суб'єктом господарювання певних інвестиційних об'єктів, використання яких дозволяє отримати вигоди у майбутньому. Цей процес відображається поняттям "антикризова діяльність", особливості якого значною мірою зумовлені характером діяльності суб'єктів господарювання.

Інвестиційна діяльність (інвестування) - це сукупність практичних дій громадян, юридичних осіб та держави щодо реалізації інвестицій. Вона здійснюється на основі:

- інвестування, яке здійснюється громадянами, недержавними підприємствами, господарськими асоціаціями, а також громадськими та релігійними організаціями;
- державного інвестування, яке здійснюється органами влади та управління України, а також державними підприємствами та установами;
- іноземного інвестування, яке здійснюється іноземними державами, юридичними та фізичними особами;
- спільного інвестування, яке здійснюється громадянами та юридичними особами України та інших держав.

Відповідно до Міжнародних стандартів фінансової звітності [8], поняття "інвестиційної діяльності" визначається ширше. Це діяльність, пов'язана з придбанням і реалізацією необоротних активів, а також із здійсненням фінансових інвестицій, які не є складовою частиною еквівалентів грошових коштів [3, с.33].

Отже, крім придбання основних засобів, нематеріальних активів, акцій, облігацій, цілісних майнових комплексів тощо, до інвестиційної діяльності належать надходження грошових коштів у вигляді відсотків за аванси

грошовими коштами та позики, надані іншим суб'єктом господарювання, а також грошові надходження у формі дивідендів, від повернення позик, від ф'ючерсних і форвардних контрактів, опціонів, а також виплати коштів за такими контрактами (за винятком тих контрактів, які укладаються для основної діяльності підприємства). Проте, на нашу думку, такі грошові надходження не мають прямого, а лише певне опосередковане відношення до інвестиційної діяльності як такої.

Ситуація, яка склалась в економіці України та її соціальній сфері є несприятливою для інвестування. Оскільки інвестиції передбачають стабільність вигоди інвестора, наявність ризиків повністю нівелює вигоди та витрати. Але перспектива перемоги над підступним ворогом та необхідність відновлення економіки України передбачають значні вигоди для майбутньої інвесторів, які відкриють нові підприємства, створять робочі місця та сучасний технологічний уклад в Україні.

Об'єктивною основою інвестиційної діяльності є інвестиційні цикли. Інвестиційний цикл - це процес, який реалізується протягом часу здійснення інвестицій. Він визначається часом між моментом формування інвестиційних намірів до моменту виходу зданих у експлуатацію об'єктів на проектні техніко-економічні показники [4, с.91].

Актуальною потребою кризової економіки є необхідність отримання оборотних коштів, які мають забезпечувати нормальне функціонування підприємств, забезпечувати отримання коштів банками, кредитування відновлення основних фондів та споживчого кредитування. Існує велика кількість джерел, які можуть бути використані для підтримуючих інвестицій та стратегічних інвестицій в основні фонди.

Інвестиційні цикли тісно пов'язані із життєвим циклом підприємства, бо жодне підприємство не може існувати без інвестиційних вкладень. Можливий графік життєвого циклу підприємства в координатах часу та інвестиційного капіталу наведений на рис. 1.2.

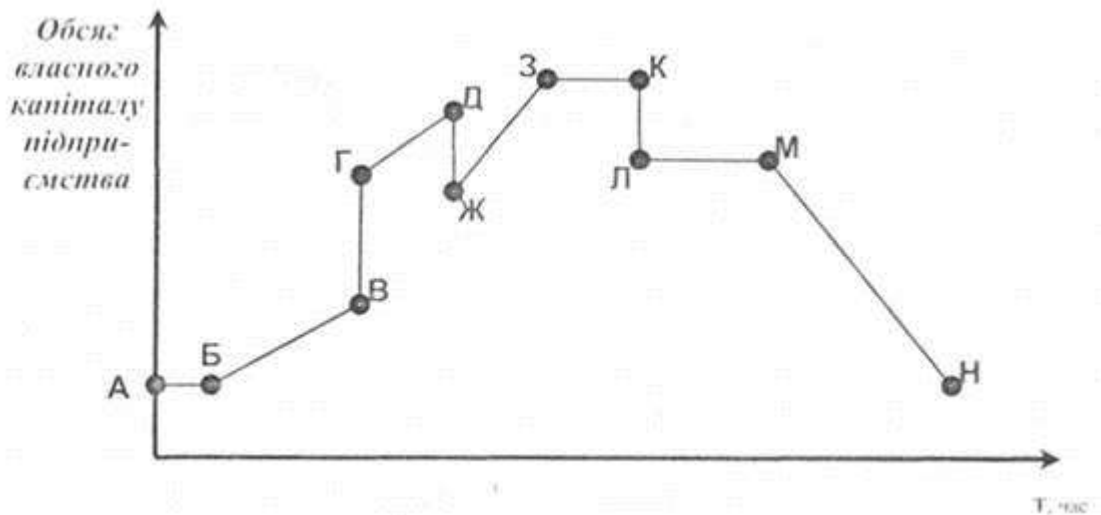


Рис.1.1. Життєвий цикл інвестиційного проекту

Для аналізу і підвищення ефективності інвестицій необхідна їх науково обґрунтована класифікація як на макро-, так і на мікрорівні. Продумана та в науковому плані обґрунтована класифікація дає змогу не тільки їх грамотно враховувати, а й аналізувати рівень їхнього використання і на цій основі отримувати об'єктивну інформацію щодо реалізації ефективної антикризової політики [8, с.121].

Науковий інтерес викликає класифікація інвестицій та її узагальнення з метою використання у вітчизняній практиці: інвестиції в майно (матеріальні інвестиції) – інвестиції в будівлі, споруди, устаткування, запаси матеріалів; фінансові інвестиції – придбання цінних паперів; нематеріальні інвестиції – інвестиції на дослідження та розробку новітньої технології.

У літературі наводиться класифікація портфельних інвестицій за ознакою впливу та контролю за нею (акції цієї фірми придбані інвестором) — це, зокрема, інвестиції, які: мають суттєвий вплив (придбання більш ніж 20 %, але менш ніж 50 % акцій, які мають право голосу); забезпечують контроль, якщо інвестор володіє більш ніж 60 % акцій з правом голосу; несуттєво впливають (володіння менш ніж 20 % акцій з правом голосу); не дозволяють встановити контроль, але суттєво впливають (володіння більш ніж 20 %, але

менш ніж 50 % акцій з правом голосу); забезпечують контроль при володінні більш ніж 20 %, але менш ніж 50 % акцій материнської компанії та 100 % акцій дочірньої компанії [4; 5; 10].

На нашу думку, наведена нижче класифікація інвестицій є найбільш придатною для використання на підприємстві (рис. 1.3). Перевага цієї класифікації над іншими полягає в тому, що вона дає справжнє уявлення про мету підприємства щодо інвестицій, та по суті, ця класифікація характеризує інвестиційний портфель підприємства. Оптимізація портфеля з мінімізацією ризику та максимізацією отримання економічної вигоди (збільшення капіталу та доходу) є однією з найважливіших проблем на підприємстві.



Рис. 1.2. Види інвестицій за Бланком [3, с.57-58]

У науковій літературі подаються й інші класифікації інвестицій, які, з погляду авторів, мають право на життя як у практичному плані, так і в науковому. Вони дають змогу детальніше охарактеризувати інвестиції та

проводити аналіз з метою підвищення ефективності їх використання. Але в сучасних умовах цих класифікацій недостатньо.

Інвестиції є перетворенням капіталу у засоби виробництва або у фактори виробництва, що забезпечує їх приріст у вигляді доданої вартості або зростання відновлювальної ціни об'єкта інвестування.

Першою метою інвестицій є отримання рентного доходу, тобто прибутку або пасивного доходу, який нараховується на депозит або на цінні папери. Другою метою інвестицій є збереження або збільшення вартості об'єкту інвестування при тому, що його ліквідність залишиться незмінною.

На графіку наведені такі типові етапи інвестиційної діяльності підприємств:

- 1) формування початкового капіталу (точка А);
- 2) просте відтворення капіталу підприємства (відрізки АБ, ЗК, ЛМ);
- 3) розширене відтворення капіталу підприємства (відрізки БВ, ГД, ЖЗ);
- 4) залучення підприємством зовнішніх інвестицій (відрізок ВГ);
- 5) ведення підприємством зовнішньої інвестиційної діяльності (відрізки ДЖ, КЛ);
- 6) скорочене відтворення (відрізок ЛМ);
- 7) погреб в виробничому переоснащенні підприємства, значних зовнішніх інвестиціях (точка Н).

На рис. 1.2. ми спостерігаємо певний циклічний та мінливий процес розвитку підприємства, пов'язаний з інвестиційною діяльністю підприємства.

Різноманітність видів інвестиційних циклів і їх складний взаємозв'язок зумовили широке використання на практиці та в наукових дослідженнях поняття "інвестиційний процес", стадіями якого є:

- стратегічне планування інвестицій;
- обґрунтування доцільності інвестицій;
- проектування та ціноутворення;
- фінансування інвестиційного процесу;

- забезпечення інвестиційних заходів матеріально-технічними ресурсами;

- освоєння інвестицій; & експлуатація інвестиційного об'єкту;

- відшкодування вкладених інвестицій та отримання доходу. Зазвичай інвестиційний процес розпочинається з мотивації інвестиційної діяльності.

Освоєння інвестицій означає їх капіталізацію, тобто створення фінансових та реальних активів. Введенням в експлуатацію не закінчується реалізація інвестиційного проекту. В процесі експлуатації проект потребує нових інвестицій для підтримки виробництва і його розвитку, таким чином, знову починається процес передінвестиційних досліджень.



Рис.1.3. Напрямки інвестицій [3, с.77]

Управління інвестиціями — це процес управління всіма аспектами інвестиційної діяльності в межах одного проекту або підприємства.

Інвестиційна діяльність — це сукупність практичних дій фізичних" юридичних осіб і держави щодо реалізації інвестицій. Інвестиційна діяльність може здійснюватись у таких формах:

— інвестування, що здійснюється громадянами, недержавними підприємствами, господарськими асоціаціями, об'єднаннями та установами, а також громадськими та релігійними організаціями, іншими юридичними особами, заснованими на колективній власності;

— державне інвестування;

— іноземне інвестування;

— спільне інвестування коштів і цінностей громадянами та юридичними особами України й іноземних держав.

Об'єктом інвестиційної діяльності може бути будь-яке майно, у тому числі основні фонди й оборотні кошти в усіх сферах народного господарства, цінні папери, цільові грошові вклади, науково-технологічна продукція, інтелектуальна власність, інші об'єкти власності, майнові права та ін.

Взагалі управління інвестиціями аналізується на рівні держави, галузі, регіону, підприємства та окремих інвестиційних проектів і включає:

— управління інвестиційною діяльністю в державних масштабах (держава, галузь, регіон), що передбачає регулювання, контроль, стимулювання та підтримку інвестиційної діяльності законодавчо-регламентованими методами;

1.2. Система розрахунків у інвестиційній діяльності

Поняття “інвестиція” є первинною категорією, базою побудови ієрархії інших понять, що відображають відтворення основного та оборотного

капіталів. Сам термін “інвестиція” походить від латинського слова “invest”, що означає “вкладати” [12].

Інвестиції переважно сприймаються як будь-яке вкладення грошей, часто не пов'язане із досягненням суб'єктами інвестування поставлених цілей ("споживчі інвестиції" (купівля телевізорів, автомобілів і т.п.), які за своїм економічним змістом не є інвестиціями, оскільки витрачання грошей в цьому випадку пов'язане із забезпеченням довгострокового споживання, починаючи з поточного періоду (якщо їх придбання не передбачає подальший перепродаж з метою отримання прибутку), не розрізняються інвестиційні витрати фінансових засобів і поточні витрати).

Деякі існуючі визначення пов'язують інвестиції виключно з приростом капіталу або отриманням поточного доходу, хоча інвестиції можуть мати на меті, як економічні, так і позаекономічні цілі вкладення капіталу.

Найчастіше поняття "інвестиції" ототожнюють з поняттям "капітальні вкладення"(вкладення капіталу у відтворення основних засобів) але інвестиції можуть здійснюватися й у приріст обігових активів, в різноманітні фінансові інструменти, в окремі види нематеріальних активів. Отже, капітальні вкладення є однією із форм інвестицій, але не як їх вичерпне визначення.

На обсяг інвестицій та попит на них впливає багато факторів. Основні з них:

- питома вага заощаджень в доходах інвесторів, причому зі збільшенням доходів збільшується їх частина, спрямована на заощадження. Вона і є джерелом внутрішніх інвестиційних ресурсів;

- норма чистого прибутку, зі збільшенням очікуваної норми чистого прибутку обсяг інвестицій збільшується;

- ставка банківського процента збільшенням ставки позичкового процента зменшується обсяг інвестицій, і навпаки.

- очікуваний темп інфляції також істотно впливає на обсяг інвестицій. Що вищий очікуваний темп інфляції, то швидше знецінюється очікуваний

прибуток після процесу інвестування. Цей фактор має вирішальне значення в разі довгострокового інвестування.

Інвестиційна діяльність підприємства є одним із самостійних видів його господарської діяльності і найважливішою формою реалізації його економічних інтересів [12, с.24].

Інвестиційна діяльність підприємства це цілеспрямований процес формування необхідних інвестиційних ресурсів, збалансований відповідно до обраних параметрів інвестиційної програми (інвестиційного портфеля) на основі вибору ефективних об'єктів (інструментів) інвестування та забезпечення їх реалізації [2, с.91].

Інвестиційна діяльність підприємства характеризується такими основними особливостями:

1. Забезпечує зростання операційної діяльності підприємства і підпорядкована щодо неї.
2. Менше залежить від галузевих особливостей підприємства ніж його операційна діяльність.
3. Нерівномірна за обсягами в окремих періодах.
4. Інвестиційний прибуток (інший ефект від інвестицій) формується зі значним «лагом».
5. Формує особливий самостійний вид грошових потоків підприємства.
6. Формує специфічні види ризиків - "інвестиційні ризики".
7. Показник чистих інвестицій характеризує темпи економічного розвитку підприємства.

Чисті інвестиції розраховуються як різниця між сумою валових інвестицій та сумою амортизаційних відрахувань, включених до інвестиційних фінансових ресурсів:

$$ЧІ = ВІ - АВ, \text{ де} \tag{1.1}$$

ЧІ - сума чистих інвестицій підприємства;

ВІ - сума валових інвестицій підприємства;

AB - сума амортизаційних відрахувань підприємства.

Валові інвестиції – це загальний обсяг інвестування за певний період, що спрямоване на нове будівництво, придбання засобів виробництва та приріст товарно-матеріальних засобів.

Чисті інвестиції – це сума валових інвестицій без суми амортизаційних відрахувань у певному періоді. Динаміка чистих інвестицій характеризує економічний розвиток будь-то підприємство, галузь, регіон чи держава [10].

Умови для зниження витрат підприємства, підвищення якості продукції створюються за рахунок впровадження нових технологій, заміни застарілого обладнання, що вимагає одноразових (капітальних) витрат. Ці витрати знаходять відображення в собівартості продукції за допомогою амортизації, але відшкодовуються витрати не лише через собівартість, а й через прибуток. Основні джерела підвищення ефективності виробництва знаходяться в економіці інвестиційного, виробничого та реалізаційної процесів.

Відповідність виробництва рівню технічного прогресу вимагає значних вкладень капітальних коштів. Тому при вирішенні завдання зі створення нового або удосконаленню діючого виробництва необхідно попередньо оточити доцільність, економічну ефективність цих заходів.

Інвестиції (інвестиційні ресурси) - це капітал у будь-якій його формі, вкладений в об'єкти підприємницької та інших видів діяльності з метою отримання прибутку та/або досягнення іншого корисного ефекту. Інвестування - це процес вкладення капіталу в будь-якій його формі в об'єкти підприємницької чи інших видів діяльності з метою отримання прибутку та / або досягнення іншого корисного ефекту. На відміну від категорії "інвестиції", що характеризує обсяг накопичених інвестиційних ресурсів, термін "інвестування" характеризує процес вкладення капіталу в об'єкти інвестиційної діяльності. Інвестування - це інструмент реалізації цілей і конкретної стратегії підприємства.

Капітальні вкладення - це інвестиції в основний капітал; сюди відносяться витрати, спрямовані на створення виробничих потужностей і

розробку продукції. Капітальні витрати носять одноразовий характер і проводяться, як правило, на початковому (нульовому) етапі реалізації проекту [11, с.87].

Вкладення капіталу (інвестування) здійснюється в процесі інвестиційної діяльності фірми. Інвестиційна діяльність являє собою процес обґрунтування і реалізації найбільш ефективних форм вкладення капіталу, спрямованих на підтримку і розвиток виробничо-економічного потенціалу фірми. Під об'єктами інвестиційної діяльності розуміють напрямки вкладень капіталу фірми (реальні і фінансові активи). По ролі в інвестиційному процесі серед суб'єктів інвестиційної діяльності виділяють інвесторів, замовників, підрядників, постачальників, користувачів об'єктів інвестиційної діяльності та інших учасників інвестиційного процесу.

Інвестиції у сфері виробництва розпочинаються з проекту. Проект - це опис задуму заходу (події) і план його реалізації. Інвестиційний проект - комплексний план заходів, спрямованих на здійснення інвестицій в конкретний об'єкт інвестування. Тривалість створення та експлуатації об'єкта називається горизонтом розрахунку, який вимірюється кількістю кроків розрахунку (числом місяців, кварталів, років розрахункового періоду).

Потік реальних грошей від операційної діяльності включає доходи і витрати на виробництво і реалізацію продукції і позареалізаційні доходи і витрати.

Потік реальних грошей від фінансової діяльності включає приплив і відтік грошових коштів, пов'язаних з вкладенням коштів в акції, облігації, з кредитами, їх погашенням, з виплатами дивідендів [19].

В умовах воєнного часу інвестиційна діяльність підприємств стає найбільш ризикованим напрямком операційної діяльності, а громадський контроль над розподілом бюджетних субвенцій сприятиме розвиткові інноваційно налаштованих фірм у виробничій сфері з метою збільшення питомої ваги нової доданої вартості у суспільному виробництві.

1.3. Політика інвестицій у воєнний період часу

Інвестиційна політика підприємства спрямована на ефективне вкладення капіталу і його повернення. Дохід може бути отриманий різними альтернативними напрямками інвестицій, наприклад, створенням нових потужностей виробництва продукту або придбанням акцій діючого підприємства. Кожне підприємство розробляє свою систему переваг і критеріїв вкладення капіталу відповідно умовам діяльності та стратегії розвитку. Щоб підприємство могло вигідно вкладати капітал і досягати поставлених цілей розвитку, розробляють інвестиційну політику.

Інвестиційна політика підприємства являє собою систему рішень і заходів, спрямованих на отримання доходів від інвестиційної діяльності.

Розрізняють такі напрями промислового інвестування:

- інвестування в придбання акцій, облігацій, депозитних сертифікатів з метою отримання доходів у вигляді процентів, дивідендів політика доходів;
- інвестування в активи (ресурси) з метою отримання доходів за рахунок різниці між ціною їх реалізації в порівнянні з ціною придбання - політика зростання бізнесу;
- політика доходів і зростання бізнесу одночасно.

Інвестиційна політика - головний інструмент, що забезпечує стабільне і сталий економічний розвиток фірми в довгостроковому періоді; спрямована на забезпечення зростання ефективності виробництва. Розробляються заходи передбачають розширення і оновлення виробничого потенціалу, зростання обсягу виробництва, зниження собівартості продукції, зростання продуктивності праці і прибутку, прискорення темпів впровадження у виробництво нової продукції, підвищення рівня конкурентоспроможності продукції [10, с.].

В умовах ринкової економіки інтегральним показником діяльності з розвитку фірми виступає її конкурентоспроможність. Конкурентоспроможність фірми відображає її реальну і потенційну здатність

створювати конкурентоспроможну продукцію. Основи конкурентоспроможності закладаються в процесі формування та реалізації інвестиційної політики. Формування інвестиційної політики включає формулювання стратегічних цілей інвестиційної діяльності та розробку інвестиційної стратегії, а також заходів щодо її реалізації (інвестиційну тактику).

Інвестиційна стратегія фірми визначає напрями та методи підтримки матеріально-технічної бази на рівні, що дозволяє підприємству постійно збільшувати конкурентний статус шляхом формування та розподілу доступних інвестиційних ресурсів.

Розробка інвестиційної стратегії передбачає формулювання стратегічних цілей інвестиційної діяльності, визначення напрямів інвестиційної діяльності, потреби в інвестиційних ресурсах, оптимальних джерел їх формування, методів фінансування інвестиційної діяльності, встановлення послідовності і термінів досягнення окремих стратегічних інвестиційних цілей і методи вирішення стратегічних завдань для досягнення поставлених цілей [11].

На інвестиційну діяльність фірми впливають господарське законодавство, стан фінансово-кредитної системи, форми і методи державного регулювання економіки, інвестиційний клімат та інші фактори зовнішнього і внутрішнього середовища. Стратегічні цілі інвестиційної діяльності формуються на основі виявлення та аналізу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища. Сукупність факторів зовнішнього середовища можна розділити на шість напрямків: економічні, політичні, правові, ринкові, технологічні та соціальні. До найбільш значущих компонентів внутрішнього середовища підприємства, що впливає на формування інвестиційної політики, належать виробнича структура підприємства та матеріально-технічна база виробництва, фінансові можливості, трудові ресурси, система маркетингу.

За результатами аналізу визначаються найбільш важливі галузеві та регіональні напрями інвестиційної діяльності, здатні забезпечити стабільне і

сталий розвиток фірми, формулюються стратегічні цілі інвестиційної діяльності. Розробка інвестиційної стратегії фірми здійснюється за допомогою стратегічного планування інвестиційної діяльності.

Для забезпечення ефективності інвестиційної діяльності необхідно розробити заходи щодо реалізації інвестиційної стратегії фірми, що представляють сукупність практичних засобів і методів се здійснення в короткостроковому періоді з урахуванням поточних можливостей залучення інвестиційних ресурсів. Це досягається в ході тактичного планування інвестиційної діяльності, яке починається з формування інвестиційного портфеля, тобто визначення об'єктів реального і фінансового інвестування. Мета формування інвестиційного портфеля - забезпечення реалізації інвестиційної стратегії за рахунок відбору найбільш ефективних і безпечних об'єктів інвестування [19, с.113].

У процесі тактичного планування інвестиційної діяльності визначається склад інвестиційних програм і проектів в рамках інвестиційного портфеля. Інвестиційна програма - це сукупність інвестиційних проектів, згрупованих за галузевим, регіональним та іншими ознаками. Далі завдання керівництва фірми полягає в розробці заходів щодо забезпечення виконання інвестиційних програм, а при необхідності має бути прийняте рішення про "вихід" з окремих програм або інвестиційних проектів.

Інвестиційна діяльність відбувається за умови співіснування таких факторів, як: економічні, тобто отримання належної кількості доходів від об'єкта інвестування, політичні – обмеження ризиків, технологічні – наявність достатньої кількості ресурсів для відповідного бізнесу, правові – відношення до бізнесу та наявність сталої схеми.

Учасниками інвестиційної діяльності можуть бути громадяни та юридичні особи України, інших держав, які забезпечують реалізацію інвестицій як виконавці замовлень або на підставі доручення інвестора.

Законодавством визначені основні права суб'єктів інвестиційної діяльності. Зокрема, всі суб'єкти інвестиційної діяльності незалежно від форм

власності та господарювання мають рівні права щодо здійснення інвестиційної діяльності.

За рішенням інвестора права володіння, користування та розпорядження інвестиціями, а також результатами їх здійснення можуть бути передані іншим громадянам та юридичним особам у порядку, встановленому чинним законодавством. Взаємовідносини при такому передаванні прав регулюються ними самостійно на основі договорів.

Для інвестування можуть бути залучені фінансові кошти у вигляді кредитів, випуску в установленому законодавством порядку цінних паперів та позичок.

Інвестор має право володіти, користуватися, розпоряджатися об'єктами та результатами інвестицій, у т. ч. реінвестиції та торговельні операції на території України, відповідно до законодавчих актів України. Крім того, він має право на придбання необхідного йому майна у громадян і юридичних осіб безпосередньо або через посередників за цінами та на умовах, що визначаються за домовленістю сторін.

Суб'єкти інвестиційної діяльності повинні виконувати такі обов'язки:

- подати фінансовим органам декларацію про обсяги та джерела здійснюваних ним інвестицій;
- одержати необхідний дозвіл або узгодження відповідних державних органів та спеціальних служб на капітальне будівництво;
- одержати висновок експертизи інвестиційних проектів щодо дотримання технологічних, санітарно-гігієнічних, радіаційних, екологічних та архітектурних вимог.
- суб'єкти інвестиційної діяльності зобов'язані:
 - дотримуватись державних норм та стандартів;
 - виконувати вимоги державних органів та посадових осіб, що висуваються в межах їх компетенції;
 - подавати в установленому порядку бухгалтерську та статистичну звітність;

- не допускати недобросовісної конкуренції та виконувати усі вимоги антимонопольного регулювання.

Держава здійснює свої функції як суб'єкт інвестиційної діяльності через державну інвестиційну політику.

- орієнтація на інноваційний шлях розвитку економіки країни;
- визначення державних пріоритетів інвестиційного розвитку;
- формування нормативно-правової бази у сфері інвестиційної діяльності;
- створення умов для збереження, розвитку та використання вітчизняного науково-технічного та інноваційного потенціалу;
- ефективне використання ринкових механізмів для сприяння інвестиційної діяльності. підтримка підприємництва у науково-виробничій сфері;
- здійснення заходів на підтримку міжнародної науково-технологічної кооперації, трансферу технологій, захисту вітчизняної продукції на внутрішньому ринку та її просування на зовнішній ринок;
- фінансова підтримка, здійснення сприятливої кредитної, податкової і митної політики у сфері інвестиційної діяльності;
- сприяння розвитку інвестиційної інфраструктури.

Єдину державну політику у сфері інвестиційної діяльності визначає Верховна Рада України, яка: створює законодавчу базу для сфери інвестиційної діяльності; затверджує пріоритетні напрями інвестиційної діяльності як окрему загальнодержавну програму або у складі Програми діяльності Кабінету Міністрів України, загальнодержавних програм соціально-економічного та науково-технічного потенціалу; в межах Державного бюджету України визначає обсяг асигнувань для фінансової підтримки інвестиційної діяльності.

Важливою обставиною є те, що вартість підприємства, як об'єкта інвестування знаходиться під впливом двох різноспрямованих сил. Перша з них являє собою сукупність процесів руйнування, зносу, тобто те, що зменшує вартість підприємства, друга є самоінвестуванням, розвитком та відновленням

засобів виробництва, що збільшує вартість підприємства, разом з низкою інших факторів впливу на нього іміджем, кадровим потенціалом, інноваційними проектами тощо. Вимірювання інвестиційної привабливості визначається саме зазначеною сукупністю обставин.

Обсяги інвестицій в економіку України, необхідні тільки для відновлення функціональної промисловості складають 700 млрд доларів США. Послідовність інвестування має починатись з встановлення безпечної життєдіяльності суспільства: підприємств, домогосподарств та функціонування органів влади і місцевого самоврядування, об'єктів інфраструктури та соціальної сфери.

Бюджетна система України потребує щомісячної підтримки для субвенцій місцевим бюджетам, а також для дотацій вирівнювання, щоб надавати термінову допомогу територіям, які найбільше потерпають від наслідків воєнних дій та терористичних актів росії. Розподіл коштів відбувається у пропорції 70/30 на користь державного бюджету через Єдиний казначейський рахунок. При цьому існують фінансові кошти безповоротної допомоги, яка має спрямовуватись на підтримку найбільш вразливих громадян та важливих об'єктів. У найбільш складній ситуації опинився малий бізнес, оскільки підприємства не мають можливості емісії цінних паперів та короткострокового кредитування оборотних засобів, то ж мають отримувати фінансову підтримку з інших джерел. При цьому їх діяльність має бути доволі рентабельною, оскільки відсотки за кредитами не можуть перевищувати розмір облікової ставки Національного банку, яка в умовах війни досягає 20%.

Таким чином, існує нагальна необхідність у отриманні кредитних ресурсів іноземних банків, які можуть реалізовувати кредити за пільговими ставками та підтримки в цьому контексті підприємців-засновників.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПІДТРИМКА ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ЗАПОРІЗЬКОЇ ТОРГОВО-ПРОМИСЛОВОЮ ПАЛАТОЮ

2.1 Організаційна характеристика Запорізької торгово-промислової палати

Запорізька торгово-промислова палата – традиційне для сучасного бізнесу об'єднання підприємців, недержавна самоврядна організація, яка створюється місцевими підприємцями та діє на основі Закону України “Про торгово-промислові палати в Україні”.

Організація є суб'єктом підприємницької діяльності, знаходиться за адресою: м.Запоріжжя, бульв. Центральний 4.

Запорізька торгово-промислова палата, в минулому - Бюро товарних експертиз заснована у 1995 році, була утворена рішенням 50 провідних підприємств Запорізької області.

Основною метою організації відповідно до Закону України “Про торгово-промислові палати в Україні”. Торгово-промислова палата є недержавною неприбутковою самоврядною організацією, яка об'єднує юридичних осіб, які створені і діють відповідно до законодавства України, та громадян України, зареєстрованих як підприємці, та їх об'єднання.

Торгово-промислова палата може займатися підприємницькою діяльністю лише в тому обсязі, в якому це необхідно для виконання її статутних завдань. Одержаний нею прибуток не розподіляється між членами торгово-промислової палати, а спрямовується на виконання її статутних завдань, що означає єдність спрямування прибутку, як джерела розвитку організації.

Торгово-промислова палата є юридичною особою, що відповідає за своїми зобов'язаннями всіма коштами та майном, що належать їй – будівлями та спорудами, ресурсами.

Торгово-промислова палата не відповідає за зобов'язаннями своїх засновників, так само як засновники торгово-промислової палати не відповідають за її зобов'язаннями. Торгово-промислова палата не відповідає за зобов'язаннями створених нею підприємств та інших організацій, так само як вони не відповідають за зобов'язаннями торгово-промислової палати. Це є важливим аспектом діяльності Запорізької торгово-промислової палати, яка об'єднує понад 400 дійсних членів – підприємств Запорізької області.

Назва "торгово-промислова палата" та утворені на її основі словосполучення не можуть використовуватися інші організації не мають права використовувати у своїх назвах словосполучення "торгово-промислова палата", "торгова палата" або "промислова палата" і не підлягають державній реєстрації під назвами, що містять ці словосполучення. Торгово-промислова палата має власний зареєстрований товарний знак та зображення та торгову марку "Козак – Палац".

Запорізька торгово-промислова палата створена з метою сприяння розвитку господарства та національної економіки, її інтеграції у світову господарську систему, формуванню сучасних промислової, фінансової і торговельної інфраструктури, створенню сприятливих умов для підприємницької діяльності, всебічному розвитку усіх видів підприємництва, зовнішньоторговельних зв'язків між українськими підприємцями та підприємцями зарубіжних країн.

Іншими завданнями торгово-промислової палати є сприяння розвитку зовнішньоекономічних зв'язків, експорту українських товарів і послуг, подання практичної допомоги підприємцям у проведенні торговельно-економічних операцій на внутрішньому та зовнішньому ринках, освоєнні нових форм бізнесу; представлення інтересів членів палати з питань

господарської діяльності як в Україні, так і за її межами; організація взаємодії між суб'єктами підприємницької діяльності, координація їх взаємовідносин з державними інститутами; участь в організації в Україні та за кордоном стажування менеджерів - громадян України з питань підприємництва, сприяє розвитку чесної конкуренції, а також у розробленні та реалізації державних програм у цій галузі;

- надання експертних та інформаційних послуг, основних відомостей, про ринки та діяльність українських підприємців і підприємців зарубіжних країн згідно з національним законодавством, сприяння поширенню, зокрема через засоби масової інформації, знань про економіку і науково-технічні досягнення, законодавство, базові правила торгівлі в Україні і зарубіжних країнах, можливості зовнішньоекономічного співробітництва українських підприємців;

- сприяння в організації інфраструктури підприємництва;

- надання послуг для здійснення інвестицій діяльності іноземним фірмам та організаціям;

- встановлення і розвиток зв'язків з іноземними підприємцями, а також організаціями, що об'єднують або представляють їх, участь у роботі міжнародних неурядових організацій та інших спільних організацій;

- сприяння розвитку торгових та інших чесних звичаїв у підприємницькій діяльності, участь у розробленні правил професійної етики у конкуренції для різних сфер підприємницької діяльності, галузей економіки, спілок та об'єднань підприємців;

КВЕД послуг Запорізької торгово-промислової палати визначений функціональні напрямками діяльності, на які вона має право, а саме:

- проводити за дорученням державних органів незалежну експертизу проектів нормативно-правових актів з питань економіки, зовнішньоекономічних зв'язків, а також з інших питань, що стосуються прав та інтересів підприємців;

- представляти і захищати законні інтереси торгово-промислової палати або за дорученням її членів їх інтереси;
- надавати за дорученням українських та іноземних юридичних і фізичних осіб послуги, пов'язані із захистом їх прав та інтересів, відповідно до законодавства України та міжнародних договорів України;
- звертатися за дорученням фірм, права яких порушені, до Антимонопольного комітету України, Держпродспоживслужби із заявами про порушення законодавства про захист від недобросовісної конкуренції;
- проводити на замовлення українських та іноземних підприємців Інспекторат, експертизу, контроль якості, кількості, комплектності товарів (у тому числі експортних та імпорتنих) і визначати їх вартість;
- в рамках ГСП засвідчувати і видавати сертифікати про походження товарів, сертифікати визначення продукції власного виробництва підприємств з іноземними інвестиціями та інші документи, пов'язані із здійсненням зовнішньоекономічної діяльності;
- здійснювати митне декларування зовнішньоторговельних вантажів у випадках, передбачених законом;
- організовувати торгові ярмарки, міжнародні виставки, національні виставки іноземних держав і окремих іноземних фірм, забезпечувати підготовку і проведення виставок українських товарів в Україні та за її межами;
- організовувати семінари, конференції, ділові переговори з економічних питань за участю українських підприємців та іноземних фірм як в Україні, так і за її межами;
- укладати необхідні для виконання функцій палат зовнішньоекономічні та інші угоди з українськими та іноземними суб'єктами підприємницької діяльності, а також з окремими громадянами: видавати інформаційні, довідкові, рекламні та методичні матеріали з питань своєї діяльності, а також газети, журнали та інші медійні матеріали для забезпечення підприємницької діяльності;

- інвестувати, створювати, реорганізовувати і ліквідувати підприємства та інші організації з метою виконання статутних завдань у порядку, встановленому законом;

- самостійно визначати методи здійснення своєї діяльності, встановлювати структуру, штатний розпис, чисельність працівників, форми і розміри оплати та матеріального стимулювання їхньої праці згідно з законодавством України;

- створювати за ініціативою учасників спору третейські суди відповідно до законодавства України, галузеві або територіальні комітети (ради) підприємців, цільові секції фахівців-консультантів .

Структура управління Запорізькою торгово-промисловою палатою побудована за лінійно-функціональним принципом. Головним «законодавчим» органом, що приймає рішення щодо існування організації у тривалому періоді є Загальне зібрання членів Запорізької ТПП. Збори відбуваються один раз на п'ять років. Головним завданням зборів є вибори президента, який очолює управлінську вертикаль в цій організації. Окрім того, обирають президію, яка до речі, не виконує управлінських функцій та є формальним утворенням.

Виконавчим керівником Запорізької торгово-промислової палати є президент. Він виступає від імені юридичної особи стороною угоди, представляє організацію в органах державної влади, затверджує внутрішні документи, видає накази та розпорядження тощо – тобто є CEO даної організації. Президент має двох заступників – віце-президентів, повноваження серед яких розподілені за дивізіональним принципом (тобто, кожен контролює декілька підрозділів). Президент обирається на п'ятирічний термін, заступники призначаються його наказом згідно контракту.

Ключовими за контрольним значенням управлінським підрозділом є фінансово-економічне управління та планово - економічний відділи, які здійснюють функції звітності, планування та контролю фінансово-господарської діяльності. Прийняття рішень стосовно витрат здійснюється на

основі підтвердження їх доцільності, яке виконується планово-економічним відділом згідно з кошторисом витрат.

Планово-економічний відділ здійснює формування перспективних планів на майбутній період, здійснюють формування норм та нормативів витрат, затвердження кошторисів собівартості послуг, формування тарифів тощо.

Фінансово-економічний відділ забезпечує ведення бухгалтерського обліку в організації. Фінансово-економічний відділ забезпечує зв'язок з банками, кредитно-депозитну діяльність організації, проведення аудиторських перевірок та організацію податкової звітності, нарахування та виплату заробітної платні, розрахунки з контрагентами, сплату обов'язкових платежів до бюджетів та фондів. Фінансово-економічний відділ забезпечує розрахунково-касове обслуговування, збереження товарно-матеріальних цінностей.

Наступною організаційною ланкою є система департаментів – укрупнених підрозділів, які об'єднують відділи за принципом подібності послуг або споріднених видів діяльності. Такими є департамент сертифікації, експертизи та якості (очолює директор департаменту) та господарчий департамент – який поєднує функції управління справами, адміністративно-господарчого та інженерно-будівельного відділу.

До складу департаменту сертифікації, експертизи та якості входять відділи сертифікації (послуги з визначення країни походження з видачею сертифікату, який надає право на митні преференції), митного декларування (оформлює вантажні митні декларації та документи тимчасового ввезення), відділ експертизи (виконує експертизу кількості, комплектності та зовнішнього огляду при прийомці – передачі вантажу, а також здійснює судово-будівельну експертизу). До складу департаменту входить також відділ інформації, який здійснює фактографічну експертизу тобто аналіз та інтерпретацію певних фактів (частіше за все, це стосується цін за минулі

періоди або сучасний період). Також в межах відділу експертиз функціонує сектор оцінки нерухомості, який здійснює експертну, грошову оцінку майна.

До складу департаменту забезпечення відноситься: адміністративно – господарчий відділ, який здійснює забезпечення життєдіяльності, збереження ТМЦ на складах тимчасового зберігання; інженерно-технічний відділ, який здійснює нагляд за інформаційними, енергетичними мережами, розробку та перевірку технічної та будівельної документації.

Важливу функцію виконує організаційно-протокольне управління Запорізької торгово-промислової палати, яке: веде реєстри засновників організації та контролює сплату вступних та річних членських внесків, проводить спільні заходи з дійсними членами палати, забезпечує формування зворотного зв'язку з клієнтами. Організаційний відділ здійснює формування іміджу організації з використанням засобів масової інформації. До організаційно-протокольного управління також входить відділ по роботі з членами агропромислового комплексу – підрозділ, який забезпечує підтримку підприємствам сфери агробізнесу, залучає їх до заходів, які проводяться торгово-промисловою палатою.

Також до складу входить міжнародний центр та відділ перекладів. Перший з них є протокольним відділом – тобто веде діяльність з реалізації чинних та підписання нових міжнародних угод, а відділ перекладів надає послуги з легалізованого перекладу документів на іноземних мовах та апостиль.

Наступним важливим підрозділом є відділ виставок, робота якого призупинено в результаті та в наслідок воєнних дій. Відділ здійснює підготовку та проведення виставок на базі спеціалізованого виставкового центру “Козак - Палац”. До складу відділу входить фахівець, який здійснює укладання угод зі здавання у оренду об'єктів нерухомості, які належать організації.

З початку війни організаційна структура Запорізької ТПП була змінена у зв'язку із масовою релокацією персоналу, втратою значної частини ринку послуг та припиненням бюджетного фінансування деяких проектів.

Загалом, організаційна структура Запорізької торгово-промислової палати є складною та різноманітною. Це зумовлено складністю та унікальністю організаційно-правової форми, відносинами власності та різноманітністю послуг, що надаються клієнтам (рис.2.1):



Рис. 2.1. Управління операційною діяльністю ЗТПП

На рис. 2.1 зображена складна схема оперативного управління Запорізькою торгово-промисловою палатою, яка відображає у графічно-просторовому вигляді зв'язки між структурними підрозділами та місце кожного елемента в загальній структурі управління.

Схема, яка відображає стратегічний рівень управління є дещо іншою. При цьому стратегічне управління також концентрується на президенті, але його управлінська діяльність поєднується зі впливом двох важливих елементів: президії та органів місцевого самоврядування.

На офіційному сайті Запорізької ТПП обидві схеми поєднані у одну, однак ми вважаємо за необхідне розділити рівні оперативного та стратегічного управління – рис.2.2:

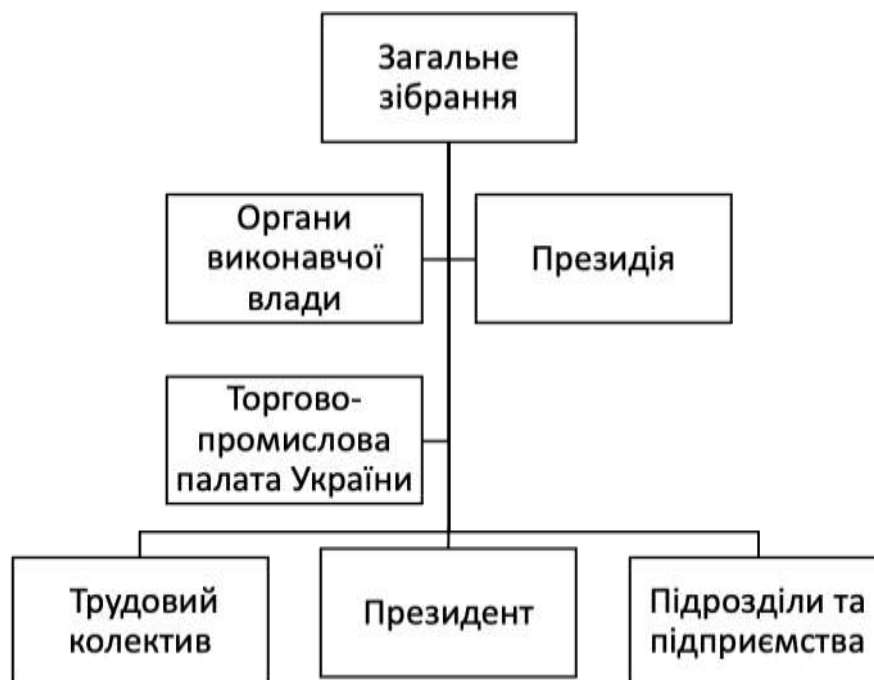


Рис. 2.1. Структура управління Запорізькою торгово-промисловою палатою

Система управління організацією побудована на лінійно-штабному принципі. Стратегічні питання формулюються кожні 5 років та затверджуються рішенням Загального зібрання Запорізької ТПП. Оскільки зі складу Палати, зазвичай близько 30% підприємств знаходяться у нестабільному стані, якщо є економічні або організаційні проблеми то замість Загального зібрання відбуваються звітно-виборна конференція, що також дозволене статутом. Модус конференції такий, що окремі делегати узгоджуються (за повідомленням) дійсними членами Палати, виступають та голосують від їх імені. Найбільш важливими питаннями, які розглядаються на конференції є:

- обрання керівника – президента, терміном на 5 років;
- обрання представницьких органів - Ради, Президії та Ревізійної комісії;

- заслухання звітів Президії та Ревізійної комісії) за минулий період;
- розгляд та затвердження плану на майбутній період.

Щорічно, в період між конференціями відбувається засідання Ради Запорізької ТПП, під час якого затверджуються питання оперативного характеру, такі як річна звітність, затвердження річного плану та деяких нормативів, ротації членів президії та ради тощо. Також затверджуються основні тарифи на послуги, які не підлягають регулюванню.

Також, щоквартально або за потребою відбувається засідання президії торгово-промислової палати України, в якому приймає участь керівництво Запорізької торгово-промислової палати. Відношення між ТПП України та Запорізькою торгово-промисловою палатою полягають у тому, що, Торгово-промислова палата України надає методичні рекомендації щодо основних видів діяльності регіональної ТПП (сертифікації), бланки сертифікатів походження, інформує про міжнародні івенти або запити з мережі торговельних представництв України за кордоном та іноземних представництв в Україні; виставки та ярмарки за кордоном та України.

Також, важливою функцією ТПП України є контакт між центральними органами влади та місцевими підприємствами, які реалізуються за участю регіональних торгово-промислових палат (рис.2.3.):

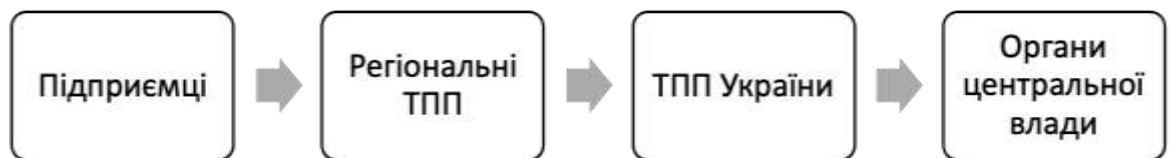


Рис. 2.3 Взаємодія між підприємствами, торгово-промисловими палатами та органами центральної влади

Недоліком такої схеми є те, що представлення інтересів підприємців відбувається виключно за ініціативою органів влади, переважно в межах формальних процедур, які передбачають публічне обговорення законодавчих актів, наприклад – Митного кодексу. При цьому, результат обговорення не обов'язково враховується законодавцями, адже кількість протилежних думок не підлягає обов'язковій фіксації. Окрім того у ТПП існують конкуренти у вигляді Союзу промисловців та підприємців та Українського національного комітету Міжнародної торгово-промислової палати.

Експрес-SWOT-аналіз конкурентоспроможності торгово-промислової палати у сегменті представницьких функцій для підприємців. Хоча ці функції не носять комерційного характеру та питома вага членських внесків у загальних надходженнях цієї організації надзвичайно низька (не більше 4%), все ж саме підприємства складають організаційну основу діяльності цієї організації та організаційна робота серед підприємств є найбільш надійним способом доведення інформації про комерційні послуги, також вивчення та, навіть, формування певних спільних позицій.

Отже, сильними сторонами Торгово-промислової палати є:

- наявність монопольної адміністративної послуги сертифікація походження;
- наявність альтернативних послуг в ринковому середовищі (експертиза, виставкові послуги, оцінка тощо);
- особлива інституційна позиція спеціальний закон, що регулює діяльність організації;
- відомість бренду відомий інспекторат - світова мережа торгово-промислових палат;
- політична незаангажованість (відокремленість від органів влади);
- фінансова незалежність організації активи, створені за тривалий період прибуткової діяльності);
- наявність суттєвої матеріальної бази офіси та виставкові зали;

- стабільна клієнтська база дійсні члени палати;
- міжнародні зв'язки особливо з країнами ЄС;
- потужність та самодостатність представницької мережі.

Слабкою стороною Торгово-промислових палат є недиверсифікованість послуг:

- висока питома вага монопольної послуги доходи від сертифікації походження складала близько 70% надходжень ТПП;
- низьку власну активність засновників;
- неекономне існування та перевантаженість менеджменту та відсутність розвитку;
- відсутність виробничої діяльності в реальному секторі економіки;
- висока залежність від стану економіки та кон'юнктури ринку;
- відсутність реального важелю на підприємства, взаємодії органи державної влади а місцевого самоврядування;
- інертність мислення керівництва щодо розвитку послуг та низька гнучкість у адаптації до реалій ринку.



Рис. 2.5 Функціональна структура Запорізької торгово-промислової палати у 2010 році

З рис.2.5 очевидно, що структура підрозділів Запорізької ТПП еволюціонувала за функціональною ознакою. Це стало результатом департаментизації. Департаментизація – означає формування департаментів, тобто укрупнених підрозділів, які об’єднуються за спорідненими функціями або мають доповнювати одне одного за потребами клієнтів. Департаменти в Запорізькій торгово-промисловій палаті були поділені за номерами та виконували різні функції:

- перший департамент об’єднував організаційний відділ (із сектором зв’язків із громадськістю); центр міжнародного співробітництва; відділ по роботі за підприємствами агропромислового комплексу (який контролював мережу представництв); редакцію часопису “Співдружність” , що вважався власним засобом масової інформації та головним чином здійснював презентацію подій, які відбувались у системі торгово-промислових палат.

- другий департамент об’єднував відділ виставок; відділ перекладів; відділ інформації та відділ оцінки майна, а також – навчальний центр.

- третій департамент об’єднував відділ сертифікації походження, відділ експертиз та регіональний центр якості;

- четвертий департамент здійснював господарчу діяльність, забезпечував координацію в сфері управління персоналом та документообігу, а також контроль в сфері будівництва та енергетичного забезпечення.

Така структура на перший погляд зменшувала кількість управлінських ланцюгів та пришвидшувала інформаційні потоки, які рухались у організації. Однак при цьому суттєво збільшувалось навантаження на керівників департаментів, які не отримали достатніх повноважень для управлінських дій. Керівники (директори) департаментів не мали повноважень щодо управління коштами та не затверджували вихідні платежі. Також суттєвою проблемою керівників було те, що вони не мали можливості

вирішувати кадрові питання – приймати на роботу та звільняти робітників (рис. 2.6):



Рис. 2.6 Адміністративна структура Запорізької ТПП до 2020 року

Адміністративна структура Запорізької ТПП, яка існувала до 2020 року та зображена на рис.2.6 відповідала ідеї департаментизації, тобто створенню департаментів, які об'єднують підрозділи організації та скорочують управлінські вертикалі та ланцюги управління. Після утворення департаментів була скорочена присутність на оперативних нарадах та тривалість документообігу. Проте, це не принесло вагомих результатів з точки зору вимірювальних показників організації.

Навпаки, наявність проміжного ланцюга керівників призвело до того, що керівники відділів були частково звільнені від відповідальності за діяльність своїх підрозділів, при цьому відповідальність керівників департаментів була конкретизована та визначена. Проте, керівники відділів не мали важелів впливу на підлеглих робітників, окрім власних можливостей переконання. Керівники департаментів не мали також реальних важелів впливу на відділи та підлеглих, окрім передачі інформації у бік вищого керівника, який мав відповідні можливості щодо прийняття рішення.

Ситуація суттєво змінилась після того, як було доведено неефективність департаментів під час фінансової кризи. Це призвело до наступних проблем:

- керівники підрозділів не повністю усвідомлювали політику керівництва організації та не мали можливості доводити її до співробітників;
- керівники департаментів не мали можливості реально впливати на діяльність підрозділів, хоча знали зміст політики керівництва та реальний стан речей у організації;
- керівництво періодично доводило інформацію до виконавців, проте не підтримувало керівників департаментів у реалізації власної політики;
- співробітники були дезорієнтовані у визначенні реального центру управління у оперативній діяльності.

Організаційна структура Запорізької ТПП таким чином була перебудована за принципом економності, тобто діяльність було перебудовано з огляду на те, яким чином той чи інший підрозділ приймає участь у реалізації послуг та яким чином створює передумови для видатків (таблиця 2.1):

Таблиця 2.1

Структурна характеристика підрозділів Запорізької ТПП

Підрозділ	Функція	Питома вага у доходах	Значення для розвитку
Відділ виставок	Комерційна	15-17%	Незалежний доход
Відділ сертифікації	Комерційна та адміністративна послуга	60-67%	Основне джерело прибутку
Відділ експертиз	Комерційна	8-10%	Охоплення нових сегментів ринку
Організаційний відділ	Представництва	3-4%	Інституційний статус
Центр якості	Комерційна	1-2%	Незначне
Відділ перекладів	Комерційна	1%	Незначне
Відділ декларування	Комерційна	2-4%	Незначне
Навчальний центр	Комерційна	2-3%	Незначне
Юридичний відділ	Внутрішня	-	Незначне
Інформаційний відділ	Комерційна	1-2%	Незначне

В таблиці 2.1 визначені підрозділи Запорізької торгово-промислової палати, які здійснюють комерційну діяльність та виконують внутрішню (адміністративну) та зовнішню (представницьку) функції.

Найбільшу питому вагу в структурі доходів Запорізької ТПП має відділ сертифікації. Цей підрозділ надає послуги з визначення походження експортних товарів та видачу сертифікатів походження. Питома вага доходів, які виникають у цьому підрозділі складає близько 69% від загалу.

Експертні послуги Запорізької ТПП являють собою інспекторську функцію, тобто присутність при процедурі приймання товарів або при їх передачі. Послуги виконуються на замовлення третіх осіб, як правило клієнтами є підприємства, які отримують або передають товар замовникам. Питома вага доходів від таких послуг складає не більше ніж 13% від загального обсягу надходжень. На рисунку 2.7. зображено схему трансформації підрозділу з сертифікації у період з 1996 по 2020 роки:

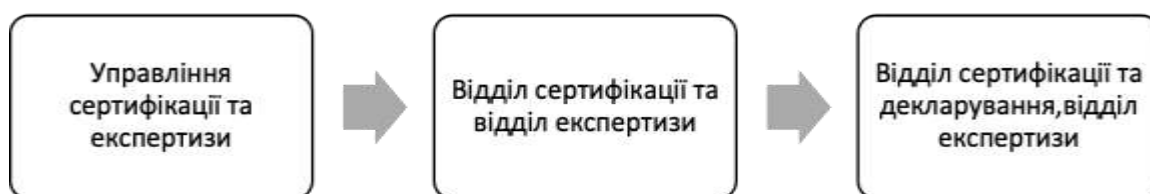


Рис.2.7 Трансформація підрозділу сертифікації та експертизи Запорізької ТПП у період з 1997 по 2020 роки

Окрему статтю доходів Запорізької ТПП складають послуги з оцінки майна. В дев'яності роки, під час процесів приватизації, послуги з оцінки майна мали великий попит у зв'язку із значною кількістю об'єктів приватизації та відповідним числом угод. При чому до угоди було інтегровано процес визначення незалежної вартості, яка суттєво відрізнялась від балансової. Незважаючи на те, що послуги з оцінки майна надавались широким колом суб'єктів оціночної діяльності, до 2009 року послуги з оцінки

майна мали високу ефективність у складі комерційної діяльності Запорізької ТПП. Період з 2002 року (коли масова приватизація завершилась), оціночні послуги були переорієнтовано на оцінку об'єктів застави. З огляду на податкову систему України у наданні конкурентних послуг перевагу матиме підприємець, який діє за спрощеною системою оподаткування. Однак, клієнти-юридичні особи, які мають необхідність у отриманні відшкодування ПДВ звертаються до Запорізької торгово-промислової палати. Тому, можна відзначити, що використання послуг з оцінки майна було актуальним до фінансової кризи 2008-2009 року – до припинення кредитування (рис.2.8):



Рис.2.8. Структурні зміни у відділі оцінки

Структурні зміни у відділі оцінки свідчать про швидку адаптацію до умов ринку та потреб у послугах з обслуговування підприємств. Клієнтська база на 95% складається з юридичних осіб – підприємств.

Визначимо зміни у структурі підрозділу, який забезпечує проведення виставок. Першу виставку було проведено у 1996 році. В той період було створено підрозділ – управління виставок. Зміст роботи цього підрозділу складався з того, що декілька менеджерів здійснювали підготовчу роботу з клієнтами – здійснювали телефонні продажі та оформлювали документи, які супроводжують угоду. Друга група фахівців здійснювали проектні роботи та технічне оформлення. Ця робота полягала у створенні дизайн-проекту експозиції, розробки елементів оформлення та поліграфічної продукції. Третя група здійснювала технічне оформлення експозиції, тобто здійснювала монтаж захисних елементів підлоги (покриття з ковроліну) та монтаж

експозиції виставки (конструкції зі спеціалізованого обладнання – робоче місце експонента).

Потім управління виставок було реорганізоване у два підрозділи – відділ виставок та відділ технічного оформлення виставок (1999 рік), та, згодом відділ технічного оформлення був реорганізований у ТОВ “Запорізький експоцентр” – підприємство, якому було передане на баланс виставкове обладнання, в якості внеску у статутний фонд. Це підприємство стало виключним забудовником виставок Запорізької ТПП та, власне стало організатором виїзних виставок у Донецьку, Бердянську та Луганську. В цьому контексті необхідно зазначити, що Запорізька торгово-промислова палата є найбільшим організатором виставок в системі торгово-промислових палат. Тому підрозділ з організації виставок за своєю структурою відповідав вимогам ринку та часу (рис.2.9):



Рис.2.9 Зміна структури підрозділу з організації виставок

Також визначимо зміни в структурі підрозділів, які виконують представницькі функції. Перший такий підрозділ – відділ по роботі з членами ТПП. Цей підрозділ здійснює організаційну роботу з підприємствами, що є дійсними членами торгово-промислової палати. На початку своєї діяльності, цей підрозділ здійснював оформлення рахунків на оплату членських внесків та здійснював моніторинг їх оплати. Відділ складався з однієї особи, співробітника, який активно працював лише обмежений період часу – на початку року, згідно з термінами масової сплати членських внесків. Потім, зі

зростанням членської бази та появи нових видів діяльності на відділ по роботі з членами ТПП було покладено функцію проведення протокольних заходів та заходів зі зв'язків з громадськістю. В такому контексті діяльність відділу набула системного характеру та кількість співробітників збільшилась до 3-х. Підрозділ вдався до системної роботи, яку було розпочато разом з першою програмою діяльності Запорізької ТПП – програмою формування суспільного іміджу.

Розрахована на два роки програма передбачала низку рекламних кампаній та публічних заходів, а також налагодження співробітництва з центральними та місцевими засобами масової інформації, діяльність яких стосувалась економічних проблем суспільства.

Відслідкуємо еволюцію цього підрозділу на протязі 10 років (рис.2.10):

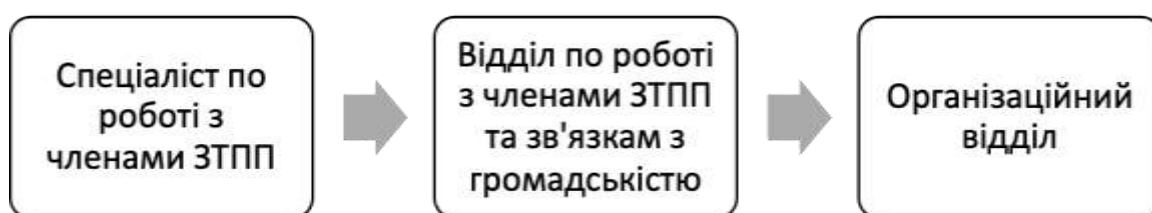


Рис 2.10 Історична еволюція відділу по роботі з членами ЗТПП

Іншим представницьким підрозділом Запорізької ТПП є міжнародний центр. З початку діяльності цей відділ мав назву управління інформації та ЗЕЗ. Потім, діяльність було переведено на більш високий рівень і хоча міжнародне співробітництво складалось більшою мірою з протокольних заходів, які відбувались поза конкретною та визначеною програмою.

В цілому зазначимо, що еволюція системи управління Запорізькою ТПП відбувалась доволі хаотично, про що свідчить про зазначені нижче явища, які відбуваються у організаційній сфері:

- сучасна організаційна структура сформована на прикладі організацій, які здійснюють адміністративно-управлінську, соціальну та комерційну діяльність, тому частина підрозділів сформовані, як в органах державного управління, частина – як в комерційних структурах, а частина – як на виробничих підприємствах;

- управлінські повноваження розподілені не за функціональним, а за дивізіональним принципом, що суттєво зменшує та занижує ефективність середньої ланки менеджменту (начальників відділів);

- система управління занадто централізована, що означає недоступність ресурсів для управлінських дій з боку середньої ланки – такі керівники не мають можливості розпоряджатись матеріальними ресурсами та приймати кадрові рішення.

У воєнний період частка звичних надходжень від операційної діяльності скоротилась на 65%. Проте, з'явилися інші джерела доходів, такі як: субвенція з місцевого бюджету на утримання виставкового комплексу «Козак-Палац», пов'язана із розміщенням там хабу для тимчасово переміщених осіб з окупованих рф територій; кошти міжнародного фонду спрямовані на проекти з підтримки підприємців у період війни, робота експертів, які засвідчують та документують воєнні злочини, що скоїла рф в Україні, комплектність поставок товарів, в тому числі гуманітарної допомоги.

2.2. Джерела інвестиційного капіталу Запорізької торгово-промислової палати

Інвестиційний капітал компанії формується за рахунок прибутку, який утворюється у результаті її фінансово-господарської діяльності.

Основним джерелом прибутку Запорізької торгово-промислової палати є надходження від реалізації платних послуг, які надаються фізичним та юридичним особам. Іншими джерелами доходів Запорізької ТПП є надходження від відчуження нерухомого та транспортних засобів, доходи від

розміщення депозитів та руху залишків коштів на банківських рахунках, трансфери з місцевого бюджету, технічна допомога з боку іноземних донорів в рамках міжнародних проектів та членські внески.

Кошти надходять на банківський рахунок, з якого розподіляються за призначенням, що відображається у відповідних реєстрах та формах, які складаються відповідно до стандартів бухгалтерської звітності.

Доходи від реалізації послуг формуються протягом місяця з нарощуванням наприкінці місяця. Витрати здійснюються паралельно доходам та збалансовані з ними в часі. Організація не користується кредитними ресурсами банків, єдиний раз кредит був отриманий на будівництво виставкового комплексу “Козак-Палац”.

Основним джерелом доходів є кошти клієнти, які отримують послуги. Питома вага юридичних осіб коливається від 94 до 96% у загальній структурі доходів. За чинним законодавством, організація не зобов’язана публікувати свою звітність у відкритих джерелах та її звітність не відповідає міжнародним стандартам (здійснюється відповідно до національних стандартів). З цих причин інформацію про рух фінансових коштів можна отримати лише при вивченні оперативної звітності та матеріалів, які керівники підрозділів отримують перед нарадами. В Запорізькій ТПП існує декілька рівнів фінансового контролю та економічної безпеки. В рамках такого контролю всі платежі вносяться до тижневого реєстру, норми витрат за окремими видами групуються та контролюються, кожна видаткова операція проходить трирівневий контроль аудиторський, економічний, бухгалтерський та виконавчий.

Оперативний контроль здійснюється згідно зі стандартами управлінського обліку – відповідно до ключових напрямків доходів організації.

Розглянемо довідку про доходи за листопад 2021 року. При цьому структура доходів розбита за видами діяльності та підрозділами, здійснюється

порівняння з плановими показниками та рівнем минулого року. Встановлюються рівень виконання плану з початку поточного року (табл.2.4.):

Таблиця 2.4

Доходи Запорізької ТПП за видами діяльності (2021 рік)

Підрозділ та вид діяльності	Факт	План		Минулий рік		З початку року
Членські внески	1,2	8	18%		8%	76%
Відділ АПК	0	2	0			100%
Переклади	3,6	5	65%		0%	84%
Виставки	220	250	92%	200	108%	90%
Оренда майна	16	36	42%	0	2%	50%
Інформаційні послуги	4,5	4	102	4	04%	110%
Сертифікація походження	1025	1000	102%	000	02%	100%
Експертиза	150	160	95%	150	100%	86%
Оцінка майна	3,5	5	70%	4	%	50%
Системи якості	12	6	200%	9	45%	85%
Навчальні семінари	8	12	65%	5	6%	65%
Філія Бердянськ	130	150	85%	140	92%	90%
Відділення Мелітополь	36	36	100%	30	108%	100%
Разом	1968	2000	98%	1800	102%	92%
На рахунках	2400					

З таблиці ми бачимо, що тільки за 4-ма видами послуг підрозділи виконали план за доходами за один місяць до закінчення календарного року.

Це - сертифікація походження, послуги відділу з АПК, інформаційні послуги та валова реалізація відділення у Мелітополі. Решта знаходяться або поряд з плановими показникам та мають можливість досягти запланованого показника плану до кінця календарного року.

Треба відзначити, що саме ті показники, що визначають найбільшою мірою фінансовий потенціал Запорізької ТПП є найбільш стабільними за фактом. Визначимо питому вагу кожного з показників у загальному обсязі реалізації за 2015 рік та визначимо її графічним методом у рис.2.11:

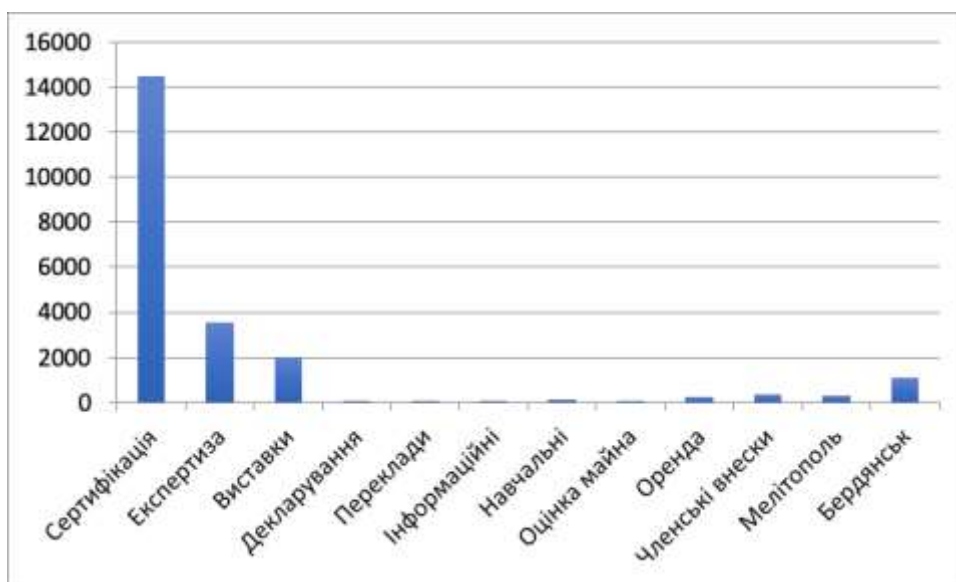


Рис 2.11 Питома вага різних послуг в загальному обсязі реалізації у 2021 році р.

На рис 2.11 очевидно, що найбільший обсяг реалізації послуг та питому вагу складають послуги з сертифікації походження, експертизи та декларування.

Для пояснення показників розглянемо їх у таблиці 2.5, що відображає абсолютні величини обсягу реалізації в тис. грн., які склались у 2021 році.

Таблиця 2.5

Обсяги реалізації послуг за номенклатурою у 2021 році

Послуга	тис. грн.
Сертифікація	14467
Експертиза	3567
Виставки	2024
Декларування	89
Переклади	54
Інформаційні	56
Навчальні	152
Оцінка майна	69
Оренда	244
Членські внески	360
Мелітополь	320
Бердянськ	1080

Таблиця свідчить про надзвичайно високу питому вагу послуг з сертифікації походження, яка суттєво перевищує всі інші та є головним джерелом доходів Запорізької торгово-промислової палати.

В цьому контексті, одразу ж розглянемо чисельність робітників у підрозділах Запорізької ТПП (табл.2.6):

Таблиця 2.6

Чисельність персоналу в підрозділах (функціональний розподіл)

Послуга	Осіб
АУП	19
Інженрно-технічний	10
Допоміжний	12
Сертифікація	8
Експертиза	18
Виставки	9
Декларування	3
Переклади	1
Інформаційні	2
Навчальні	1
Оцінка майна	1
Оренда	1
Членські внески	3
Мелітополь	13
Бердянськ	23

З таблиці 2.6 очевидним є те, що найвищі обсяги реалізації спостерігаються саме в тих підрозділах, де є оптимальна чисельність персоналу. Підрозділи, які займають незначне місце у загальному обсязі реалізації мають обмежену чисельність персоналу, відповідно, практично не спроможні до розвитку.

Ситуація зумовлена тим, що різні підприємства мають різну рентабельність. Так, у відділі сертифікації рентабельність сягає 700%, то у відділі інформації є нульовою або негативною. Це призводить до того, що різниця у продуктивності праці змушує призначати різну методику формування заробітної платні та формувати різні схеми розподілу умовно-постійних видатків.

Ціна на гарячокатаний рулон впала з 600 долларів США за 1 метричну тону до 400 долларів США. Ці події співпали з підвищенням курсу американської валюти. Виручка підприємств у гривні залишилась незмінною.

Війна суттєво змінила виробничі можливості підприємств України, у зв'язку із блокуванням експорту морським шляхом, скороченню енергопостачання, обмеженням постачання сировини, скороченням персоналу, значно зменшилась чисельність суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності. У 2010 році їх чисельність складала – 2045 підприємств, у 2015 році – 2981 підприємство, а у 2020 році – 804 підприємства. Такі зміни структури суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності свідчать про зміну напрямку експортних потоків та ускладнення порядку ведення підприємницької діяльності в сфері ЗЕД товарів. Поступово змінились власники на підприємствах регіону, великі підприємства стали частинами великих холдінгів, які централізовано планують власні експортні потоки. Малі підприємства практично припинили свою експортно-імпорتنу діяльність, оскільки вони невзможі забезпечити належний рівень ціни та отримувати вигоду від експортно-імпорتنих операцій. Клієнти мають можливість

забезпечувати себе необхідними сировиною та матеріалами шляхом прямих контактів з постачальниками.

Так, кількість підприємств, як зареєстрованих у Запорізькій області у 2010 році складала 79 тис., у 2015 році – 112 тис., а у 2020 році – 83 тис. Причому кількість таких, що здійснюють діяльність у 2015 році складала 60% від загальної кількості, у 2020 році – 65%, а у 2015 році – 58%.

Кількість підприємств впливає на діяльність Запорізької ТПП у контексті збільшення її членської бази та її структури, а зовнішньоекономічна діяльність підприємств – на рівень доходів Запорізької торгово-промислової палати.

При цьому членські внески не впливають суттєво на динаміку доходів Запорізької торгово-промислової палати, складаючи лише 4% від їх загального обсягу.

Так валовий дохід у 2020 році склав 17033 тис. грн., у 2021 році – 18206 тис. грн., у 2022 році – 22067 тис. грн. Валові витрати у 2020 році склали 13091 тис. грн., у 2021 році – 14903 тис. грн., у 2022 році – 16750 тис. грн. EBITDA 2020 – складає 3018 тис. грн., у 2021 році – 2908 тис. грн., у 2022 році – 2013 – 4509 тис. грн.

Показник EBITDA є аналітичним, він відображає прибутковість організації до оподаткування, амортизаційних відрахувань та виплати відсотків за кредитами. Він відображає прибутковість без огляду на податкові зобов'язання, систему амортизації, яка застосовується відносно основних фондів та кредиторської заборгованості.

Чистий прибуток Запорізької ТПП останні три роки зростав, але у 2013 році не зважаючи на збільшення валового прибутку чистий прибуток зменшився.

Дебіторська заборгованість носить технічний характер та складає суму близько 350 тис. грн. щороку. Прострочена та сумнівна дебіторська заборгованість на 31.12.2015 року складає 124,12 тис. грн.

Короткострокова кредиторська заборгованість на 31.12.2015 року складає 319,57 тис. грн. довгострокова, на той самий період – 7290,29 тис. грн. (складається у кредитах, які були отримані під будівництво виставкового комплексу “Козак-Палац”).

2.3. Витрати Запорізької торгово-промислової палати та собівартість послуг

Витрати Запорізької торгово-промислової палати пов’язані переважно із здійсненням операційної діяльності. Оскільки операційна діяльність являє собою послуги, то найбільша питома вага має належати заробітній платні. Однак, питома вага заробітної платні у вартості послуг складає в середньому - 21%. Найбільшу питому вагу мають адміністративні витрати – 27,5%, на третьому місці – загальногосподарчі витрати 13,5%.

До адміністративних витрат відносяться витрати на управління, зокрема – заробітна платня адміністративно-управлінського персоналу та податки.

Запорізька торгово-промислова палата у 2015 році сплатила близько 789 тис. податку на прибуток та 1789 тис. податку на додану вартість. Також було сплачено 320 тис. податку на землю та плати за оренду земельних ділянок на користь територіальних громад.

Амортизаційні відрахування складають 689 тис. грн. у 2013 році. Застосовується метод лінійної амортизації та метод подвійного залишку.

Вартість основних фондів на кінець звітного періоду 2013 року складала 67906 тис. грн. Така вартість складається з вартості трьох нежитлових приміщень та іншого майна, яке належить Запорізькій ТПП (таблиця 2.7.):

Таблиця 2.7

Площа та вартість об’єктів нерухомості Запорізької ТПП

Об’єкт	Пл оща	Призначенн я	Балансова вартість
--------	-----------	-----------------	-----------------------

Офіс (бульв.Центральний 4)	202 3 кв.м.	Офісне приміщення	1909 тис. грн.
Центр “Козак- Палац”, вул. Перемоги, 70-б	490 6 кв.м.	Виставкови й центр, офісне приміщення	36909 тис. грн.
Виставковий центр, вул. Ніжньодніпровська, 14	770 кв.м.	Виставкови й центр, офісне приміщення	16855 тис. грн.
Офіс м. Бердянськ (філія), пр.Пролетарський	125 кв.м.	Офісне приміщення	715 тис. грн.

Ми вважаємо, що об’єкти нерухомості, які належать Запорізькій ТПП використовуються недостатньо ефективно, адже площа виставкового центру використовується з метою отримання прибутку не більше ніж 10 днів на місяць та решту часу приносить збитки (споживає електричну та теплову енергію, знаходиться під охороною тощо).

Фонд оплати праці в Запорізькій ТПП складає: в 2020 році – 33689 тис.грн., в 2021 році – 36789 тис. грн., в 2022 році – 5004 тис. грн. Середня заробітна платня в Запорізькій торгово-промисловій палаті складала у 2020 році – 3,465 грн., у 2021 році – 4,501 грн., у 2022 році – 4,611 грн.

Заробітна платня адміністративно-управлінського персоналу (керівники, спеціалісти, які займають посади) складає 69% від фонду заробітної платні та промислово-виробничого персоналу (спеціалісти з різних видів послуг) – 24%, решта 7% – робітники, які працюють за короткостроковими трудовими угодами (рис.2.15):

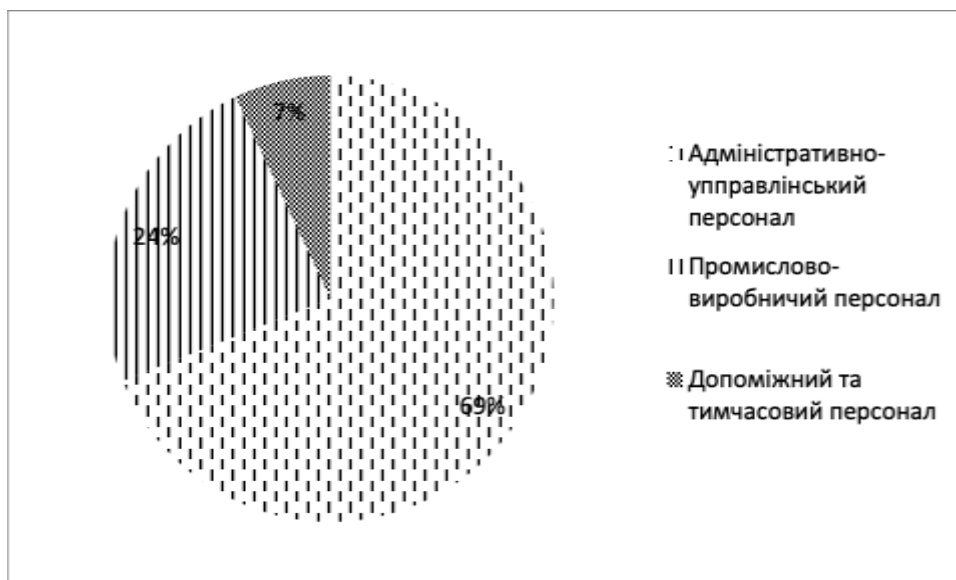


Рис 2.15 Розподіл фонду заробітної платні за категоріями персоналу

З рис.2.15 очевидно, що заробітна платня адміністративно-управлінського персоналу значно перевищує заробітну платню промислово-виробничого персоналу.

Оцінимо в такому випадку продуктивність праці різних категорій персоналу. Продуктивність праці відображає абсолютну ефективність роботи кожного робітника за певний період часу. Натуральний метод вимірювання П.п. базується на обліку роботи в натуральному вираженні за одиницю часу – місяць, рік, зміну, годину. В нашому випадку можуть використовуватись такі одиниці часу, як “експерто-години” – тобто час, який робітник використовує для надання послуги. З іншого погляду послуга тарифікується з огляду на час, витрачений на її надання. При цьому робітник працює визначену кількість часу – робочий день, 8 годин та, навіть за умови не виконання планових показників отримує заробітну платню за контрактом.

Трудовий метод вимірювання продуктивності праці полягає в обчисленні витрат праці, затрачених на одиницю продукції. Показник, що обчислюється таким чином, характеризується трудомісткістю робіт і є оберненою величиною натурального показника.

У випадку нашої організації доцільно використовувати вартісний метод вимірювання продуктивності праці полягає в тому, що для розрахунків

приймають весь обсяг валових продукції підприємства, що виготовлена реалізована за одиницю часу.

Враховуючи різноманітність послуг та сфер діяльності, можливо також, використовувати метод умовних одиниць застосовується для вимірювання продуктивності праці, коли випускається декілька видів. Для цього методу використовуються умовно натуральні одиниці, що забезпечують зведення всієї різноманітності видів продукції до одного умовного, виходячи з певних властивостей продукції.

В Запорізькій торгово-промисловій палаті продуктивність праці оцінюється за наступними параметрами:

- кількість послуг, які були надані клієнту (наприклад, якщо клієнт отримав 10 послуг на місяць загальною вартістю 240 тис. грн., то продуктивність праці цього експерта визначається, як 240 тис. які поділяються на 24 (робочих дні), що складає 10 тис. грн. на день, та відповідно 2,6 тис. грн.

- продуктивність праці на місяць;

- сума надходжень за надані послуги за окремими підрозділами та працівниками;

- дольова участь робітників у реалізації проектів, які приносять або мають принести прибуток.

Промислово-виробничій персонал Запорізької ТПП, це робітники, які безпосередньо виконують послугу. Окрім того, такі робітники, як правило самостійно виписують рахунок на оплату послуг та інші супроводжувальні документи. Продуктивність праці таких осіб є результатом їх самоактивності, професійних навичок та зацікавленості у загальному результаті. Серед робітників існує конкуренція певного рівня за якою відбувається боротьба за клієнта, оскільки у переважної більшості робітників джерелом для отримання заробітної платні є платіж з боку клієнта.

Нарахування заробітної платні у Запорізькій торгово-промисловій палаті відбувається за різними принципами у залежності від підрозділу в якому працює той чи інший співробітник. Так, у підрозділах, які працюють з

масовими послугами – робітники отримують заробітну платню, як коефіцієнт, що вираховується з обсягів реалізації, яка сплачується клієнтом.

Продуктивність праці є одним з найважливіших показників, які в середньому визначають ефективність організації, її спроможність утворювати додану вартість та ефективно конкурувати.

Продуктивність утворюється в результаті сполучення процесів праці та дії обладнання.

Для оцінки причин змін продуктивності праці необхідно визначити зміни у чисельності персоналу, які відбулись за той самий період часу, які відображали політику керівництва в управлінні персоналом.

Загальною реакцією керівництва на події, які відбувались у 2014 році було звільнення певною частки персоналу, в першу чергу тих, хто не приносить прибуток – тобто робітників, які здійснюють діяльність в сфері представницьких дій та займається адміністративно-господарською роботою.

Однак, збільшення обсягів реалізації, починаючи з 2020 року призвело до збільшення продуктивності праці, що, в свою чергу, призвело до зростання чисельності трудового колективу.

Рівень середньої заробітної платні у Запорізькій ТПП поступово збільшується, при цьому лінія тренду має дещо інший вигляд, аніж це спостерігається на графіку зміни чисельності, продуктивності та доходу. З цього факту можна зробити висновок, що принципи нарахування заробітної платні здійснюються поза зв'язком зі зростанням продуктивності праці, вони скоріше за все пов'язані із змінами в доходах організації.

Запорізька торгово-промислова палата не здійснює виробничої діяльності. Послуги, які надає торгово-промислова палата є адміністративними та не містять в собі матеріальної складової. За економічною сутністю таких послуг, їх собівартість може бути пов'язана переважно із заробітною платнею та кваліфікацією робітників. Однак, за змістом послуги мають великий зв'язок із представницькою діяльністю організації, тобто можливість надання адміністративних послуг з сертифікації

пов'язана із тим, що організація має представляти інтереси підприємств перед державними органами, з експертизи – наявність великої мережі представництв у портах та поряд з об'єктами інфраструктури. Співробітництво з органами місцевого самоврядування означає те, що організації можуть проводити виставки, залучаючи до них певну кількість підприємств, зареєстрованих у громаді.

Інвестиційна діяльність Запорізької торгово-промислової палати була спрямована на організацію проекту “Козак-Палац”, до фінансування якого долучились Торгово-промислова палата України та сама Запорізька торгово-промислова палата, залучивши кошти, які виникли від відчуження майна, яке було отримане від продажу об'єктів нерухомості.

Враховуючи зростаючу потребу в інвестиційних коштах для підприємств регіону, існує необхідність в управлінні такими коштами за участю незалежної організації, яка користується певним рівнем довіри в суспільстві та серед організацій, що займаються підприємницькою діяльністю.

За схемою фінансування, яку пропонує Європейський банк реконструкції та розвитку необхідно забезпечувати присутність незалежного гаранту або існування агенції з реконструкції та розвитку, яка б здійснювала формування бізнес-планів, стосовно розвитку певних проектів, пов'язаних з відновленням основних засобів виробництва та створенням нових робочих місць, впровадженню інновацій, випуском продукції високої якості, яка б користувалась попитом серед споживачів в Україні та поза її межами у воєнний та повоєнний період.

ВИСНОВКИ

Дипломна робота на тему “Діяльність Запорізької ТПП в умовах воєнного часу” є цілісним дослідженням проблеми залучення для реалізації проектів розвитку Запорізької торгово-промислової палати у воєнний і повоєнний період.

Актуальність теми виживання організації особливо важливе у воєнний період, коли суспільство знаходиться в стані кризових змін, нестачі ресурсів, низької виробничої та підприємницької культури, що забезпечується повільним зростанням рівня доданої вартості, яка отримується у виробничому процесі. Іноземна участь важлива з точки зору залучення додаткових, нових факторів виробництва – капіталу, а з іншого боку – застосування нових знань, технологій організації бізнесу, які забезпечуватимуть вихід на принципово новий рівень розвитку, як технологічно, так і на професійному рівні.

Об’єкт дипломної роботи – Запорізька торгово-промислова палата, недержавна спільнота підприємств та підприємців, що надає платні послуги та забезпечує співпрацю в сфері виробництва, комерції та зв’язку із урядом.

Предметом роботи є операційна діяльність у воєнний та повоєнний період – комплекс заходів Запорізької торгово-промислової палати щодо управління послугами.

Мета дипломної роботи на основі діяльності Запорізької торгово-промислової палати запропонувати напрямки інвестиційних проектів.

Для досягнення мети необхідно виконати наступні завдання:

- проаналізувати понятійний апарат антикризової діяльності у повоєнний період;
- надати організаційно-економічну характеристику Запорізької торгово-промислової палати, як об’єднання підприємців;
- з’ясувати джерела іноземного інвестиційного капіталу;
- визначити реалізовані інвестиційні проекти Запорізької торгово-промислової палати з міжнародною участю та оцінити їх ефект;

- встановити пріоритетні напрямки інвестиційної діяльності, які можуть бути реалізовані за участю Запорізької торгово-промислової палати та в межах її діяльності.

Перший розділ роботи присвячений розкриттю понятійного апарату в сфері антикризової діяльності. Зокрема, в першому розділі роботи були розкриті поняття: «криза» - стійке порушення умов та стану операційної діяльності підприємства, «інвестиції» – вкладення коштів у засоби виробництва з отриманням прибутку від їх використання; «рентний дохід – дохід, який отримується у результаті використання об'єкта інвестицій; «прибуток» – різниця між доходом та витратами; «інвестор» – особа, яка перетворює власний капітал у засоби виробництва; «інвестиційний капітал» – кошти, які виведені з виробничого процесу та використовуються для вкладення у створення нових засобів виробництва; «цінні папери – документи, які підтверджують зобов'язання емітента виплатити визначену суму власнику цінних паперів.

У другому розділі розглядається Запорізька торгово-промислова палата – об'єднання підприємців, яке надає послуги в сфері зовнішньоекономічної та господарської діяльності. Запорізька торгово-промислова палата є суб'єктом підприємницької діяльності, яка надає платні послуги в тому числі: сертифікацію походження та експертизу товарів, оренду майна, проведення виставок та конференцій, послуги митних брокерів, оцінку нерухомості тощо. Запорізька торгово-промислова палата є власником найбільшого в Запорізькій області виставкового комплексу «Козак Палац», має філії –у м. Мелітополь та філію у м. Бердянськ, діяльність яких припинено на час війни та буде відновлено у період звільнення окупованих територій Запорізької області.

Запорізька торгово-промислова палата надає послуг на суму 24 млн. грн. за даними 2021 року. Зростання обсягу послуг складає 16-20% на рік, за виключенням періоду 2019-2020 року, коли відбувався незначний спад. Чистий прибуток палати складає 4 млн. грн. В ЗТПП працюють 120 осіб.

Найбільшу питому вагу у асортименті послуг має сертифікація походження товарів – 65%, експертиза – 15%, виставки – 12%.

Обсяг виставкових послуг складає близько 4 млн. грн на рік, обсяг послуг з оренди майна – 0,6 млн грн на рік.

В період воєнних дій дохід Запорізької торгово-промислової палати скоротився на 65% з причини скасування виставкових заходів, різкого зменшення обсягів надання інших послуг підприємцям, блокування експорту підприємств

Діяльність організації у воєнний і повоєнний період характеризується потребою у високій ефективності менеджменту та підвищеною економією засобів виробництва, які мають бути сконцентровані на процесі виробництва або надання послуг клієнтам. Важливим є також високий рівень довіри, який мають отримувати клієнти від постачальника для підтримки постійної лояльності та утримання ринкових позицій у час обмеженості ресурсів.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Господарський Кодекс України [Електронний ресурс] //Сервер Верховної Ради України//Режим доступу – <http://www.rada.gov.ua/?zakonreda03001.php/7650.html>
2. Гребельник О.П. Митне регулювання зовнішньоекономічної діяльності: [Підручн.]/О.П. Гребельник - К.: Центр навчальної дисципліни, 2015. - 696 с. 3. Дахно І.І. Міжнародна торгівля/І.І. Дахно. – К.: МАУП, 2017.
4. Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства: [Навчальний посібник]/І.З. Должанський - К.: Центр навчальної літератури, 2016. – 384 с.
5. Дубініна А.А., Сорокіна С.В. Основи митної справи в Україні: [Навч. посібник] - К.: ВД "Професіонал", 2014. - 360 с.
6. Дудчак В.І., Митна справа [Навч. посібник] /В.І. Дудчак, Мартинюк О.В.: - К.: КНЕУ, 2018. – 310 с.
7. Жорін Ф.Л. Правові основи митної справи в Україні: [Навч. посібник] - К.: КНЕУ, 248 с.
8. Закон України «Про діяльність торгово-промислових палат в Україні» [Електронний ресурс] //Сервер Верховної Ради України. Режим доступу – <http://www.rada.gov.ua/?zakonidea42190.php/autosearsh/jir023.html>
9. Закон України «Про Єдиний митний тариф України» [Електронний ресурс] //Сервер Верховної Ради України//Режим доступу – <http://www.rada.gov.ua/?zakonred459.php/9po65.html>
10. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність в Україні» [Електронний ресурс] //Сервер Верховної Ради України. Режим доступу – <http://www.rada.gov.ua/?zakon1993.php/9869.html>
11. Закон України «Про підприємницьку діяльність» [Електронний ресурс] //Сервер Верховної Ради України//Режим доступу – <http://www.rada.gov.ua/?zakon5012.php/770it.html>

12. Закон України «Про підприємства в Україні» [Електронний ресурс] //Сервер Верховної Ради України//Режим доступу – <http://www.rada.gov.ua/?zakon097862.php/11223.html>

13. Закон України від 16.04.1991 р. "Про зовнішньоекономічну діяльність" [Електронний ресурс] - Сервер Верховної Ради України//Режим доступу – <http://www.rada.gov.ua/?zakon097862.php/11223.html>

14. Закон України від 25.06.1991 р. "Про митну справу в Україні"[Електронний ресурс] /Сервер Верховної Ради України// Режим доступу – <http://www.rada.gov.ua/?zakon097862.php/11223.html>

25. Закон України від 5.02.1992 р. "Про Єдиний митний тариф [Електронний ресурс]// Укр. митниця: Довідник. - К.: Лібра, 1993. - 58 с.

16. Закон України від 5.04.2001 р. "Про Єдиний митний тариф" [Електронний ресурс] Сервер Верховної Ради України. Режим доступу – <http://www.rada.gov.ua/?zakon097862.php/11223.html>

17. Закон України від 02.12.1997 р. «Про торгово-промислові палати в Україні» [Електронний ресурс]//Режим доступу – <http://www.rada.gov.ua/?zakon097862.php/11223.html>

18. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств Запорізької області [Електронний ресурс]/Запорізька обласна державна адміністрація. Режим доступу – <http://www.zoda.gov.ua/uzez200.html>

19. Иванов В.И. История торгово-промышленных палат: [Монография]/Иванов В.И. Москва – Финансы. – 2007 г. – 456 с.

20. Конституція України від 28 червня 1996 р. // Відомості Верховної Ради України. - 1996. - № 30.

21. Корецький М.Х. Державне регулювання та розвиток /М.Х. Корецький// Економіка та держава № 5 – 2018 р. С.13-19.

30. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Питер – Спб – 2017 г. – 904 с.

31. Лук'яненко Д.Г. Міжнародна економіка [Навчальний посібник] /Д.Г. Лук'яненко, Поручник А.М., Циганкова Т.М.: – Київ: КНЕУ, 2018. – 488 с. 32. Митний кодекс України: офіційний контекст. - К.: Кондор, 2016. - 188 с. 33.

Міжнародна торгівля: Шпак В., Ромеро А. [Практикум]. – К.: МАУП, 2014. – 384 с.

34. Музиченко А.С. Інвестиційна діяльність Україна: Навч. посіб. для студ. вищих навч. закл. – К.: Кондор, 2015. – 406 с.

35. Науменко В.П., Пашко П.В., Руссков В.А. Митне регулювання зовнішньоекономічної діяльності в Україні. - К.: Знання, 2004. - 403 с.

36. Новицький В.Є. Міжнародна економічна діяльність України: [Підручник]/В.Є. Новицький – К.: КНЕУ, 2003. – 948 с.

37. Осика С.Г. Правове регулювання імпорту: антидемпінгові, компенсаційні та спеціальні заходи // С.Г.Осика, В.В.Коновалов, О.О.Покрещук. -К.:УАЗТ, 2021. - 639 с.

38. Пашко П.В. Коментар до Митного кодексу України [Текст]/ П.В.Пашка, М.М.Каленського. -К.: Юстиніан, 2014. - 736 с.

39. Пашко П.В. Основи митної справи в Україні: [Навч. посібник] / П.В. Пашко - К.: Знання, 2014. - 732 с.

40. Покропивний С.Ф. Економіка підприємства: [Підручник] / За заг.ред. С.Ф.Покропивного, - Вид. 2-ге, перероб. та доп. – К.: КНЕУ, 2001. – 528 с.

43. Концепція кластера у формуванні потенціалу конкурентоздатності деревообробних підприємств : монографія / Є. В. Крикавський, О. А. Похильченко ; М-во освіти і науки, молоді та спорту України, Нац. ун-т "Львів. політехніка". – Л. : Вид-во Львів. політехніки, 2012. – 352 с. : іл. – Бібліогр.: с. 240-254 (223 назви). – ISBN 978-617-607-192-1