

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

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ**

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної  
діяльності

**Кваліфікаційна робота  
бакалавра**

на тему: «Механізми підтримки суб'єктів малого підприємництва в системі  
Запорізької торгово-промислової палати»

Виконала: студент 4 курсу, групи 6.0739-мб \_\_\_\_\_  
спеціальності 073 менеджмент освітньої програми  
менеджмент міжнародного бізнесу

Єрмакова О.М.

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

Бікулов Д. Т.

Рецензент: проф. кафедри бізнес-адміністрування і  
менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,  
доктор економічних наук, доцент

Маркова С.В.

Запоріжжя – 2023

**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 міжнародного бізнесу

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_

Д.Т. Бікулов

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023 року

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

Єрмакова Олена Миколаївна

1. Тема роботи «Механізми підтримки суб'єктів малого підприємництва в системі Запорізької торгово-промислової палати»

керівник роботи: Бікулов Д.Т., д.держ.упр., проф., зав. кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, проф.

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 СФЕРІ ПІДТРИМКИ ПІДПРИЄМНИЦТВА

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

6. Консультанти розділів роботи

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

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 )

О.М. Єрмакова  
(ініціали та прізвище)

Керівник роботи \_\_\_\_\_  
( підпис )

Д.Т. Бікулов  
(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 в сфері малого бізнесу.

Мета роботи – аналіз сучасного стану організації та його зовнішнього середовища та усвідомлення напрямків вдосконалення його діяльності.

Об'єкт – Запорізька торгово-промислова палата, предмет – діяльність з підтримки малого бізнесу.

В першому розділі розглянуто теоретичні та методологічні аспекти соціального менеджменту організації, специфічні для кризового періоду.

В другому розділі розглянуті сучасні стратегії управління та їх можливість застосування в період воєнних дій та після їх закінчення. Проаналізовано сучасний стан галузі, організаційно-економічна характеристика організації. Виявлено ключові проблеми підприємств, які пов'язані зі станом зовнішнього середовища та поточною ситуацією в країні та на світовому ринку. Рекомендовано застосування комплексу управлінських заходів, які б попередили б настання кризи на підприємстві. В роботі використовувались основні загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: описовий, монографічний, абстрактно-логічний, порівняльний.

Дослідження виконане на 59 сторінках, складається з двох розділів, містить 43 джерела.

ТОРГОВО-ПРОМИСЛОВА ПАЛАТА, ПІДПРИЄМСТВО, СТРАТЕГІЯ, БАНК, ПРИБУТОК, ПРОДУКТИВНІСТЬ, ВИРОБНИЦТВО, ПОПИТ, ПЕРСОНАЛ, ІННОВАЦІЇ, МАЛИЙ БІЗНЕС, РОЗВИТОК, ПРАВЛІННЯ

## 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 in the field of small business.

The purpose of the work is the analysis of the current state of the organization and its external environment and awareness of directions for improving its activities.

The object is the Zaporizhzhia Chamber of Commerce and Industry, the subject is small business support activities.

The first chapter deals with the theoretical and methodological aspects of social management of the organization, specific for the crisis period.

In the second chapter, modern management strategies and their possibility of application during the period of hostilities and after their end are considered. The current state of the industry, organizational and economic characteristics of the organization are analyzed. The key problems of enterprises, which are related to the state of the external environment and the current situation in the country and on the world market, have been identified. It is recommended to use a set of management measures that would prevent the onset of a crisis at the enterprise. The main general scientific and special research methods were used in the work: descriptive, monographic, abstract-logical, comparative.

The study is made on 59 pages, consists of two sections, contains 43 sources.

CHAMBER OF COMMERCE, ENTERPRISE, STRATEGY, BANK, PROFIT, PRODUCTIVITY, PRODUCTION, DEMAND, STAFF, INNOVATION, SMALL BUSINESS, DEVELOPMENT, GOVERNANCE

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ	
УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ.....	9
1.1. Еволюція теорій управління організацією.....	9
1.2. Специфічні риси менеджменту кризового періоду.....	15
1.3. Понятійний апарат кризового менеджменту.....	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ	
ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	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 організації.....	48
ВИСНОВКИ.....	57
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ.....	59

## ВСТУП

Дипломна робота на тему “Діяльність Запорізької ТПП в умовах воєнного часу” є цілісним дослідженням проблематики підтримки малого бізнесу у воєнний та повоєнний період.

Актуальність теми розвитку підприємств та організацій особливо важливе у сучасний період, коли суспільство знаходиться в кризовому стані нестачі ресурсів, низької виробничої та підприємницької культури, що зумовлено широкомасштабною військовою агресією, яка проводиться росією проти України, що призводить до критичного зменшення наявних факторів та засобів виробництва для ведення бізнесу.

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

Фінансування бізнесу 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.

Регуляторна 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 організація підприємств та підприємців, що надає платні послуги та забезпечує співпрацю в сфері виробництва, бізнесу та зв’язку із урядом.

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

Мета роботи – на основі досвіду соціально-підприємницької 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

Регуляторна 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 та необхідністю застосування регуляторних важелів.

Підтримка малого бізнесу - це сукупність практичних дій громадян, юридичних осіб та держави щодо реалізації економічного регулювання. Вона здійснюється на основі економічних або кейнсіанських важелів:

- 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.

З регуляторної точки зору, 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 поповнення оборотних 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, грантів, контрактів, а також виплати коштів за такими контрактами за винятком тих, які укладаються для основної діяльності підприємства. Проте, на нашу думку, такі грошові надходження не мають прямого, а лише певне опосередковане відношення до регуляторної діяльності як такої.

Регуляторна діяльність є видом управлінської діяльності, які не впливають на об'єкт безпосередньо, проте спрямовують її в необхідному напрямку для досягнення бажаного результату.

Об'єктивною основою регуляторної діяльності є інвестиційні цикли. Інвестиційний цикл - це процес, який реалізується протягом часу здійснення інвестицій. Він визначається часом між моментом формування інвестиційних намірів до моменту перетворення основних засобів 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 для економічного регулювання.

Регулювання малого бізнесу тісно пов'язані із життєвим циклом малого 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.

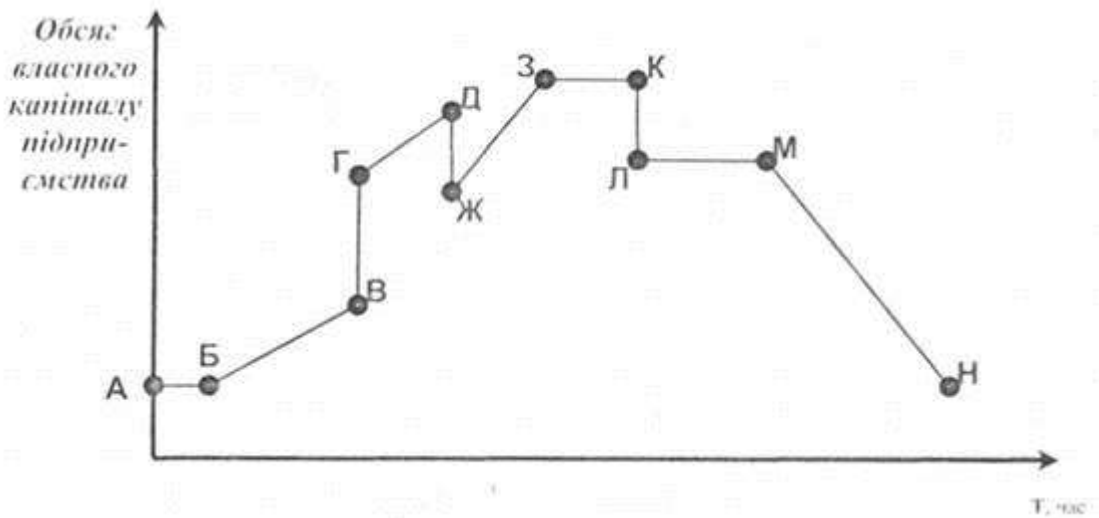


Рис.1.1. Життєвий цикл інвестиційного проекту

Набуття ефективності інвестицій необхідна їх науково обґрунтована класифікація як на макро-, так і на мікрорівні. Обґрунтована класифікація дає змогу не тільки їх враховувати, а й аналізувати рівень їхнього використання і на цій основі отримувати об'єктивну інформацію щодо реалізації ефективної антикризової політики в умовах воєнних дій [8, с.121].

Існує нагальна потреба класифікації 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.

Класифікація 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 фактори 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].

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 максимумом 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]

Теоретично подаються й інші класифікації інвестицій, які 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 у воєнних 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'єкту основних фондів.

Первинною 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) потреба 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 регулювання діяльності підприємства;
- обґрунтування доцільності інвестицій;
- проектування бізнесу та ціноутворення;
- рефінансування інвестиційного процесу;
- забезпечення регуляторних заходів матеріально-технічними ресурсами;
- освоєння інвестицій та експлуатація інвестиційного об'єкту;

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

Ресурсне забезпечення об'єкта інвестування здійснюється також за допомогою інших учасників інвестиційної діяльності, на контрактних засадах.

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 здійснення інвестицій [3, с.77]

Публічне управління інвестиціями це процес колегіального управління всіма аспектами інвестиційної діяльності в межах одного проекту або підприємства в інтересах суспільства.

Інвестиційна діяльність являє собою сукупність практичних дій фізичних або 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 регуляторної діяльності може бути будь-яке майно, у тому числі основні фонди й оборотні кошти в усіх сферах бізнесу, цінні папери, ц грошові вклади, інтелектуальна власність, інші об'єкти власності, майнові права та ін.

Взагалі регуляторна аналізується на рівні держави, галузі, регіону, підприємства та окремих інвестиційних проектів і включає до себе управління інвестиційною діяльністю в державних масштабах (держава, галузь, регіон), що передбачає регулювання, контроль, стимулювання та підтримку інвестиційної діяльності законодавчо-регламентованими методами;

## 1.2. Баланс інтересів у регуляторній діяльності

Регуляторна діяльність реалізується через економічний механізм, оснований на фінансуванні відповідних сфер діяльності, які являють собою інтерес для різноманітних елементів зовнішнього середовища фірми та балансу суспільної вигоди та соціальної справедливості.

Поняття “державної інвестиція” є первинною категорією, базою побудови ієрархії інших понять, що відображають відтворення основного та оборотного капіталів. Сам термін “інвестиція” походить від латинського слова яке, що означає “вкладати” [12].

Інвестиції переважно сприймаються як вкладення грошей, часто не пов'язане із досягненням суб'єктами інвестування поставлених цілей споживчі інвестиції, 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 домогосподарств.

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 оборотних 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 регуляторного важеля 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.



Чим вищий очікуваний темп інфляції, то швидше знецінюється очікуваний прибуток після процесу інвестування. Цей фактор має вирішальне значення в разі довгострокового інвестування.

Регуляторна діяльність в сфері підприємства є одним із самостійних видів його господарської діяльності та найважливішою формою реалізації його економічних інтересів [12, с.24].

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

Регуляторна діяльність відносно підприємства характеризується такими основними особливостями:

1. Забезпечує зростання операційної діяльності в різних підприємства і підпорядкована щодо неї.
2. Менше залежить від галузевих особливостей підприємства ніж його операційна діяльність.
3. Нерівномірне навантаження 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 цінностей.

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 та доцільність 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 з держпідтримкою - 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].

### 1.3. Учасники регуляторної діяльності в малому бізнесі

Регуляторна політика економічного важеля політика підприємства спрямована на ефективне вкладення капіталу і його повернення. Дохід може бути отриманий різними альтернативними напрямками інвестицій, наприклад,

створенням нових засобів 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 бізнесу, розробляють інвестиційну політику.

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

Розрізняють такі напрями регуляторного інвестування:

- фінансове інвестування в придбання акцій, облігацій з метою отримання доходів у вигляді процентів, дивідендів політика доходів;
- інвестування в активи з метою отримання доходів за рахунок різниці між ціною їх реалізації в порівнянні з ціною придбання - політика зростання;
- політика регулювання доходів і зростання одночасно.

Регуляторна 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 інновацій у виробництво нової продукції, підвищення рівня конкурентоспроможності продукції [10].

В умовах кризової економіки інтегральним показником діяльності з розвитку малого бізнесу виступає конкурентоспроможність. Конкурентоспроможність відображає реальну і потенційну здатність створювати якісну продукцію. Основи конкурентоспроможності закладаються в процесі формування та реалізації регуляторної політики. Формування інвестиційної політики включає формулювання стратегічних цілей інвестиційної діяльності та розробку інвестиційної стратегії, а також заходів щодо її реалізації.

Регуляторна стратегія 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 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 діяльність фірми в умовах війни 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, сформулюються стратегічні цілі інвестиційної діяльності. Розробка інвестиційної стратегії фірми здійснюється за допомогою стратегічного планування інвестиційної діяльності.

Для забезпечення ефективності діяльності необхідно розробити заходи щодо реалізації інвестиційної стратегії фірми, що представляють сукупність практичних засобів і методів її 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 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.

Держава здійснює свої функції як суб'єкт регуляторної діяльності через державну регуляторну 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.

Діяльність торгово-промислової палати в сфері малого бізнесу забезпечує недержавну підтримку малого бізнесу шляхом акумулювання фінансових ресурсів міжнародних недержавних організацій, а також внутрішніх фондів з метою підтримки стартапів для створення нових підприємств, нових робочих місць, забезпечення інноваційного розвитку та збільшення податкових надходжень в місцеві бюджети та збільшення суспільного попиту.

## РОЗДІЛ 2

### СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПІДТРИМКА ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ЗАПОРІЗЬКОЇ ТОРГОВО-ПРОМИСЛОВОЮ ПАЛАТОЮ

#### 2.1. Організаційна характеристика Запорізької торгово-промислової палати

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

Основною метою організації відповідно до Закону України “Про торгово-промислові палати в Україні” є сприяння розвитку народного 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.):

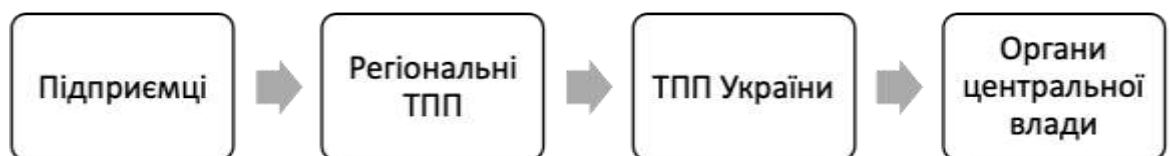


Рис. 2.3 Взаємодія між підприємствами, торгово-промисловими палатами та органами центральної влади



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 визначені реального центру управління у оперативній діяльності.

Організаційна структура Запорізької ТПП таким чином була перебудована за принципом економності, тобто діяльність було перебудована 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	Представницька	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:

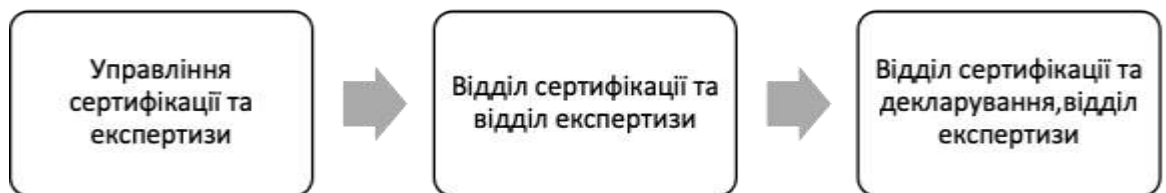


Рис.2.7 Трансформація підрозділу сертифікації та експертизи Запорізької ТПП у період з 1997 по 2020 роки

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):

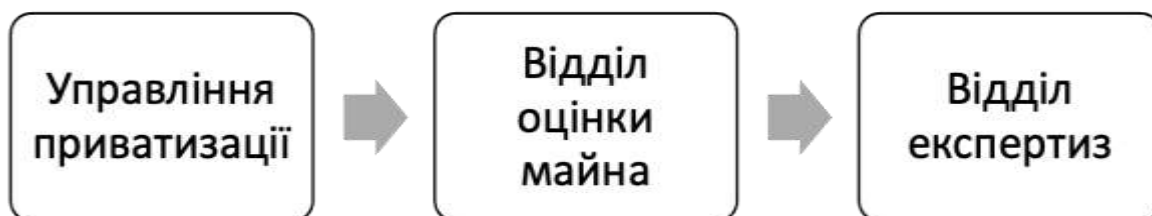


Рис.2.8. Структурні зміни у відділі оцінки

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):

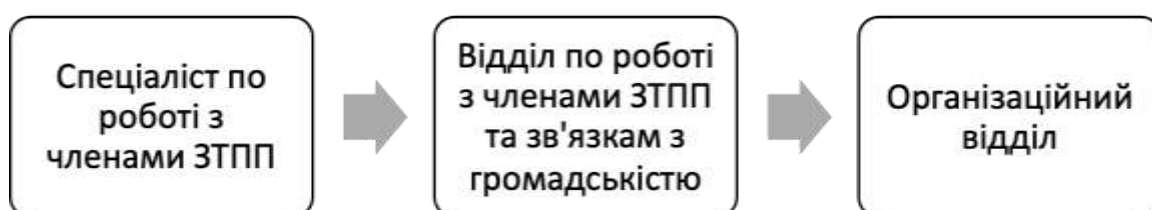


Рис 2.10 Історична еволюція відділу по роботі з членами ЗТПП

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	8%	8	8%	76%
Відділ АПК	0	2	0	2		100%
Переклади	3,6	5	65%	4	0%	84%
Виставки	220	250	2%	200	08%	90%
Оренда майна	16	36	42%	30	2%	50%
Інформаційні послуги	4,5	4	02	4	04%	110%
Сертифікація походження	1025	1000	02%	1000	02%	100%
Експертиза	150	160	5%	150	00%	86%
Оцінка майна	3,5	5	0%	4	0%	50%
Системи якості	12	6	00%	9	45%	85%
Навчальні семінари	8	12	5%	15	6%	65%
Філія Бердянськ	130	150	5%	140	2%	90%
Відділення Мелітополь	36	36	00%	30	08%	100%
Разом	1968	2000	98%	1800	02%	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 2021 рік та визначимо її графічним методом у рис.2.11:

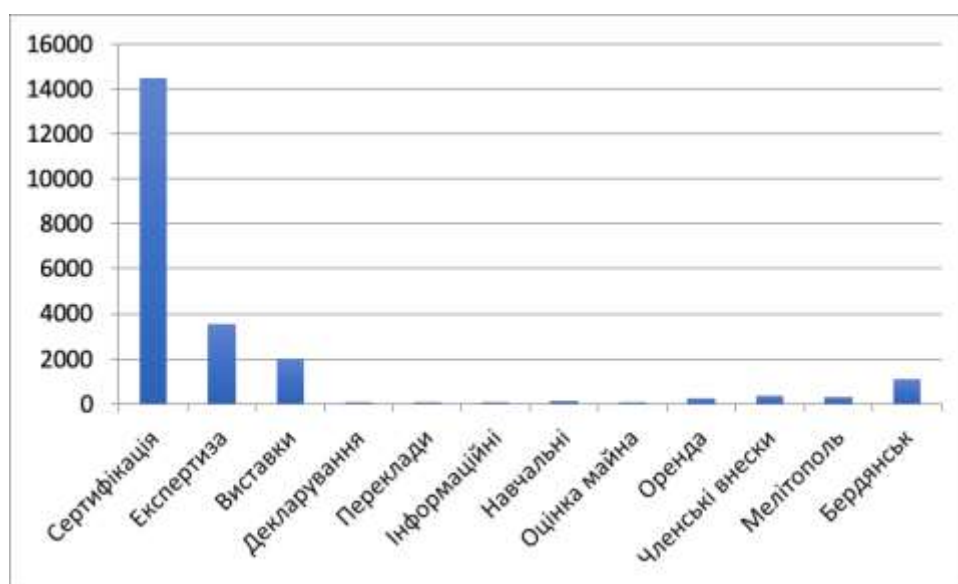


Рис 2.11 Питому вагу різних послуг в загальному обсязі реалізації у 2021 році р.

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

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 доларів США за 1 метричну тону до 400 доларів 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”).

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.

Діяльність Запорізької ТПП у сфері підтримки малого та середнього бізнесу спрямована на акумуляцію коштів міжнародної технічної допомоги, міжнародних фінансових інституцій на кшталт Міжнародної фінансової корпорації, Європейського банку з реконструкції та розвитку та агенцій з енергоефективності, які допомагають Україні забезпечувати оборотні кошти для фінансування бізнесу в короткій та тривалій перспективі та розширення можливостей розвитку виробничої сфери. Діяльність Запорізької торгово-промислової палати, також важлива з точки зору інституційної, як посередника між регулятором та суб'єктами підприємництва, які разом здійснюють розвиток суспільної інфраструктури та впливають на поліпшення середовища для зростання споживчого попиту населення. Незалежний статус Запорізької торгово-промислової палати додає впевненості міжнародним донорам у надійному використанні інвестиційних коштів та створення сприятливого підприємницького середовища.

## ВИСНОВКИ

Кваліфікаційна робота на тему “Механізми підтримки суб’єктів малого підприємництва в системі Запорізької торгово-промислової палати” є цілісним дослідженням проблеми залучення для реалізації проектів розвитку підприємств в сфері активності 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 антикризової 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 – безбалансове відділення 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.

Запорізька торгово-промислова палата здійснює активну діяльність в сфері підтримки малого та середнього бізнесу в двох напрямках. Перший являє собою безпосередню діяльність в плані надання послуг в сфері митного декларування, сертифікації походження, перекладів, експертизи кількості та якості продукції, соціально-громадської діяльності тощо.

Другий напрям пов'язаний із допомогою підприємцям у фіксації фактів руйнування та знищення майна, яке постраждало в результаті війни. Фінансування послуг здійснюється за рахунок коштів Європейського Союзу. Таким чином, Запорізька торгово-промислова палата підтримує підприємницьку активність в регіоні та підвищує статус громадської організації в сфері підприємництва.





## 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, 2014. - 403 с.

36. Новицький В.Є. Міжнародна економічна діяльність України: [Підручник]/В.Є. Новицький – К.: КНЕУ, 2013. – 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