**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**Західноукраїнський національний університет**

**Факультет економіки та управління**

**Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу**

**Організаційно-економічний механізм управління інвестиційним процесом на підприємстві**

спеціальність 073 – Менеджмент

освітньо-професійна програма – Менеджмент

Кваліфікаційна робота за освітнім ступенем «магістр»

Виконав студент групи МЕНм-21

**Пекар Роман Олегович**

підпис

Науковий керівник:

д.е.н., професор

**Микитюк Петро Петрович**

підпис

Кваліфікаційну роботу допущено до

захисту «\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 20\_\_р.

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

підпис

ТЕРНОПІЛЬ – 2021

**ЗМІСТ**

[ВСТУП 3](#_Toc90390560)

[РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИМ ПРОЦЕСОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ 6](#_Toc90390561)

[1.1. Сутність управління інвестиційними процесами та його державне регулювання, як основа розвитку підприємства 6](#_Toc90390562)

[1.2. Проблеми управління інвестиційними процесами в умовах ризику та невизначеності 15](#_Toc90390563)

[Висновки до розділу 1 24](#_Toc90390564)

[РОЗДІЛ 2 МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИМ ПРОЦЕСОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ 26](#_Toc90390565)

[2.1. Організаційно - економічні інвестиційні процеси як категорія ринкової економіки 26](#_Toc90390566)

[2.2. Особливості організаційно – економічного управління інвестиційними процесами на підприємстві 33](#_Toc90390567)

[Висновки до розділу 2 40](#_Toc90390568)

[РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИМ ПРОЦЕСОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ 42](#_Toc90390569)

[3.1. Концепція управління організаційно – економічним управлінням інвестиційними процесами на підприємстві 42](#_Toc90390570)

[3.2. Оцінювання економічної ефективності управління процесом організаційних змін 50](#_Toc90390571)

[Висновки до розділу 3 59](#_Toc90390572)

[ВИСНОВКИ 61](#_Toc90390573)

[СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 64](#_Toc90390574)

# ВСТУП

**Актуальність теми.** Постійна орієнтація на підвищення конкурентоспроможності шляхом поліпшення якості продукції, мінімізації запасів товарно-матеріальних ресурсів, гнучкості і мобільності технологічних процесів вимагає від підприємств впровадження інвестицій, здійснення адаптованих до ринкових умов інноваційних перетворень. Проте обмеженість власних засобів, розукрупнення підприємств в процесі приватизації, що супроводжується у багатьох випадках руйнуванням інвестиційної інфраструктури.

У зв'язку з позначеними проблемами ефективне здійснення інноваційної діяльності потребує вдосконалення механізмів управління інвестиційними процесами, теоретичного і методологічного обгрунтування використовуваних методів інвестиційного менеджменту.

Дослідженню проблем інвестиційного розвитку і ефективності впровадження інновацій присвячені наукові роботи зарубіжних і вітчизняних авторів: А.Алимова, А. Амоши, Ю.Бажала, Л.Бесчасного, Л.Бляхмана, Л. Водачек, В. Гєєца, В. Герасимчука, В Гончарова, В. Гуніна, Н. Данько, Г.Доброва, О.Лапко, Ю.Лисенко, Дж. О'шонесси, А. Поршнева, Б.Санто, Б.Твісса, В. Устінової, В.Хобти, М. Хучек, Й.Шумпетера, Т.Щедріной, В. Яковльова і інших.

Основна увага в роботах науковців в сфері організаційно – економічного управління інвестиційними процесами на підприємстві. Проте на сьогоднішній день не існує загальновизнаної точки зору щодо механізмів цілеспрямованої дії на організаційно – економічне управління інвестиційними процесами на підприємстві з метою підвищення ефективності інноваційної діяльності підприємств, що обумовлює актуальність вибраної теми дослідження, його мети і завдання.

**Мета і завдання дослідження**. Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування та розроблення практичних рекомендацій організаційно – економічного управління інвестиційними процесами на підприємстві.

Для досягнення мети в роботі поставлені і вирішені такі **завдання:**

- досліджена проблема впровадження організаційно – економічного управління інвестиційними процесами на підприємстві;

- проаналізовані існуючі методи організаційно – економічного управління інвестиційними процесами на підприємстві, а також чинники, що визначають ефективність їх використання;

- розроблені механізми організаційно – економічного управління інвестиційними процесами на підприємстві, механізм управління системним опором;

- розроблений метод оцінки економічної ефективності організаційно – економічного управління інвестиційними процесами на підприємстві;

- розроблена структура інформаційної системи підтримки ухвалення рішень в управлінні інвестиційними процесами на підприємстві;

**Об'єктом дослідження** є процеси організаційно – економічного управління інвестиційними на підприємстві.

**Предметом дослідження є** організаційно – економічне управління інвестиційними процесами на підприємстві.

**Методи дослідження.** Методологічною основою дослідження виступає діалектичний метод пізнання дійсності, фундаментальні положення інвестиційного менеджменту, сучасна теорія управління економічними об'єктами, теоретичні положення і роботи вітчизняних і зарубіжних учених в області проблем інвестиційного розвитку, управління персоналом. Методи економічного аналізу і системний підхід дозволили розробити концептуальні основи управління організаційно – економічним управлінням інвестиційними процесами на підприємстві.

**Наукова новизна отриманих результатів**. полягає у теоретичному обґрунтуванні та розробці практичних рекомендацій щодо організаційно – економічного управління інвестиційними процесами на підприємстві.

**Практична значущість** полягає у визначенні основних напрямів підвищення ефективності інвестиційних процесів підприємств за рахунок використання розроблених механізмів управління.

**Апробація результатів.** За результатами дослідження опубліковано тези доповідей на тему: «Організаційно-економічний механізм інвестиційним процесом на підприємстві» у Збірнику II Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інвестиційного розвитку економіки» (Тернопіль, ЗУНУ, 28 травня 2021) та «Організаційно- економічний механізм оцінювання управлінської діяльності на підприємстві» у науковій інтернет – конференції студентів та молодих вчених кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні» (Тернопіль, ЗУНУ, листопад 2021).

**Структура та обсяг роботи.** Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 66 сторінок. Робота містить 6 таблиць, 5 рисунків, список використаних джерел складається з 80 найменувань.

# РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИМ ПРОЦЕСОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

## 1.1. Сутність управління інвестиційними процесами та його державне регулювання, як основа розвитку підприємства

Інвестиційна діяльність в Україні здійснюється на основі законодавчих актів, які повинні сформувати сприятливе економічне середовище, що забезпечує сукупність прав і свобод вітчи­зняних та іноземних інвесторів у виборі видів госпо­дарської діяльності, її організаційних форм; в призначенні й ви­користанні джерел інвестування, доступу до ресурсів, право володіння і розпорядження засобами виробництва. Особливе місце в цьому процесі належить органам державної влади, які визначають основні напрямки та раціональне використання інвестицій, а також комплекс заходів для їхньої концентрації на найважливіших ділянках соціально-економічного розвитку.

Розробка системи державного регулювання інвестиційної діяльності включає також визначення найважливіших економічних, фіскальних та інших цілей і завдань на перспективу.

Існують дві діаметрально протилежні точки зору щодо державної участі у пожвавленні інвестиційної діяльності в країні:

1. державне втручання не може забезпечити більш ефективний розподіл ресурсів, ніж ринковий механізм самоорганізації;
2. державне регулювання (державний протекціонізм) у період складної структурної перебудови народного господарства є невід’ємним атрибутом управління в сучасній ринковій економіці.

Але в Україні розглянуту проблему потрібно вирішувати враховуючи особливості вітчизняної економіки, яка носить промислово-індустріальний характер з великою питомою вагою сировинних і переробних галузей. Вона вирізняється високою капіталоємністю, низькою оборотністю капіталу та уповільненим реагуванням на ринкові імпульси. Занепад інвестиційного процесу в роки реформування економіки призводить до негативних явищ - розпаду багатьох видів виробництв, включаючи підприємства з високими технологіями, до деградації важливих наукових напрямків, які можуть скласти базу для технологічних нововведень.

Для виходу з кризи і пожвавлення економіки необхідна активна інвестиційна політика уряду, де серйозна увага повинна приділятися формуванню відповідної інвестиційної структури ринку. На даний час необхідно доповнити ринкову інфраструктуру новими інститутами, діяльність яких буде спрямована на формування сприятливого інвестиційного клімату в економіці країни.

Сформовані економічні умови в Україні поки що не містять реальних передумов для саморегулювання інвестиційних процесів економіки в цілому на основі ліберальних підходів. Тому виникає необхідність переходу до цілеспрямованого державного регулювання активізації інвестиційного процесу, яке такожвикликане наступними передумовами:

* створення механізму акумулювання інвестиційних ресурсів для багатьох галузей економіки;
* необхідність розвитку виробничого потенціалу вітчизняної економіки;
* формування нової ринкової інфраструктури, яка здатна організувати ефективний інвестиційний процес і міжгалузевий перелив капіталу в масштабах регіону та країни.

Державне регулювання економіки передбачає стратегічне прогнозування і планування розвитку галузей і підприємств як шляхом прямої участі в інвестиційному процесі в реальному секторі економіки, так і наданням низки податкових і митних пільг. Воно викликається гострою необхідністю збереження створених раніше галузей промисловості, сільського господарства, транспорту, будівництва і повинно сприяти вирішенню завдань соціально-економічної стратегії країни. Діяльність таких підприємств сприяє задоволенню внутрішнього попиту населення в продукції і послугах, підвищенню зайнятості населення, відродженню вітчизняного виробництва, скороченню імпорту товарів, розвитку науки та наукоємних виробництв.

В сучасних умовах державні управлінські структури повинні концентрувати увагу на наступних напрямках формування інвестиційного процесу:

1. здійснення інвестиційної діяльності на єдиній критеріальній основі: економічній, соціальній, екологічній;
2. чітке розмежування сфер використання державних центра­лізованих і децентралізованих інвестиційних ресурсів;
3. вдосконалення регіональної, галузевої та технологічної структури інвестиційних вкладень.

Регулювання та управління інвестиційною діяльністю в економічних умовах України потребує вироблення дієвих заходів щодо збіль­шення джерел інвестування. В зв’язку з цим, основою державного регулювання інвестиційної сфери повинні стати такі складові:

* вдосконалення існуючої та створення нової законодавчої ба­зи, спрямованої на збільшення обсягів залучення інвестицій;
* розширення змішаного фінансування інвестиційних проек­тів, тобто за рахунок державного та приватного капіталу;
* впровадження системи страхування інвестицій;
* послідовна децентралізація інвестиційного процесу.

Важливу роль відіграє держава в підвищенні інвестиційної привабливості регіонів. З цією метою державні інвестиції спрямовуються на розвиток інфраструктури інвестиційного ринку, поліпшення автомобільного і залізничного сполучення, надання допомоги депресивним регіонам у створенні нових робочих місць, фінансову підтримку підприємств, які впроваджують інвестиційні проекти на базі новітніх технологій.

Для ефективного державного регулювання інвестиційного процесу в умовах ринкових відносин необхідна розробка загальнодержавних і регіональних прогнозів об’єктів інвестування в розвитку реального сектора економіки терміном на 10-15 років. Методологічною основою їх розробки повинні стати балансовий метод, комплексний підхід до вироблення регіональних інвестиційних програм за участю місцевих органів влади та глибокому аналізі фахівцями запропонованих інвестиційних проектів. При цьому, на конкурсній основі варто відбирати інвестиційні проекти, реалізація яких вирішить актуальні проблеми як окремих регіонів, так і економіки країни.

Для того, щоб запровадити масштабний інвестиційний процес, який відповідає інвестиційному потенціалу всієї країни, необхідно створити сприятливий клімат для інвестицій у реальний сектор економіки та застосовувати емісійне фінансування інвестиційних проектів, включених у стратегічний план соціально-економічного розвитку країни, регіону. Активізація інвестиційного процесу повинна відбуватися на основі внутрішніх джерел саморозвитку країни, використання наявних факторів виробництва та активного їх комбінування.

Для створення передової, конкурентної структури економіки, вітчизняне законодавство повинно регулювати найважливіші напрямки і заходи в інвестиційній сфері. Зокрема, це створення сприятливих умов для розвитку інвестиційної діяльності шляхом:

* захисту прав та інтересів інвестора;
* запровадження антимонопольних заходів в економічному середовищі;
* створення можливостей формування суб’єктами підприємницької діяльності власних інвестиційних фондів;
* створення і розвитку мережі інформаційно-аналітичних центрів, що здійснюють регулярне проведення та публікацію рейтингових оцінок регіонів і суб’єктів інвестиційної діяльності;
* збільшення можливостей використання застави при кредитуванні підприємств, які здійснюють реалізацію інвестиційного проекту;
* розвитку фінансового лізингу.

Пряма участь держави в інвестиційній діяльності повинна здійснюватися за допомогою:

* проведення комплексної експертизи інвестиційних проектів;
* розробки та затвердження інвестиційних проектів, які здійснюються вітчизняними суб’єктами господарської діяльності разом з іноземними підприємствами, а також фінансування за рахунок державного бюджету інвестиційних проектів, що мають стратегічне значення для країни, регіону;
* вкладанняна конкурснійоснові коштів державного бюджету в інвестиційні проекти на умовах повернення, зі сплатою відсотків за користування ними або на умовах закріплення в державній власності відповідної частини акцій, якщо підприємство створюється у формі акціонерного товариства;
* надання державних гарантій щодо інвестиційних проектів, які фінансуються за рахунок бюджетних коштів.

Державне регулювання інвестиційної діяльності повинно також передбачати використання законодавчих норм і методів щодо покращення інвестиційної привабливості об’єктів інвестування. Зокрема, це чітке законодавче визначення змісту пріоритетного інвестиційного проекту та уточнення строку його окупності.

Для забезпечення інвестиційної привабливості проектів і зниження рівня ризику необхідно гарантувати стабільність для інвестора, який реалізує інвестиційний проект, обумовити умови і режим, що гарантуються протягом строку окупності інвестиційного проекту. Вітчизняним та зарубіжним інвесторам повинні бути одинакові умови. Також необхідно вдосконалити умови та порядок вивозу вкладеного капіталу та результатів інвестицій.

На сучасному етапі в Україні законодавчо не визначені також «процеси іноземного кредитування, створення кредитних співтовариств, конце­сій, надання прав власності на землю, не розроблено ме­ханізми державного страхування іноземних інвестицій, створен­ня страхових фондів» [45].

Виходом із цієї ситуації є «обгрунтування ра­ціональної інвестиційної політики, в якій чільне місце посядуть система державного регулювання й реформування структури власності на основі приватизації та концепція технічного пере­оснащення промислового виробництва із залученням коштів іноземних інвесторів» [53]. Проте дані заходи забезпечать підвищення інвестиційної активності лише за наявності таких економічних передумов:

* комплексне обгрунтування вибору пріоритетних для інвестування секторів економіки;
* залучення іноземних інвестицій з урахуванням за­вдань структурної трансформації промислового комплексу та ці­льових програм міжгалузевого розвитку;
* ефективне та раціональне використання інвестицій;

При формуванні механізму активного сприяння надходженню іноземних інвестицій в економіку країни можна виокремити два концептуальні підходи.

Перший підхід не передбачає законодавчого ранжування іноземного та національного капіталу. Єдиними правовими інструментами, які регулюють діяльність іноземних інвесторів у країні, є «міжнародні угоди з іноземних інвестицій, які можуть надавати на основі взаємності деякі пільги іноземним інвесторам» [48].

Другий підхід грунтується «на наданні додаткових пільг іноземному інвестору для заохочення його діяльності в країні через прийняття окремих правових актів у цій сфері або через включення спеціальних правових положень у діюче законодавство, яке регулює сферу інвестування» [26]. Ці держави серйозно зацікавлені в присутності іноземних інвесторів, оскільки їх можливості задовольнити потребу в інвестиціях за рахунок національного інвестора поки що дуже обмежені.

Привабливість прямих іноземних інвестицій для перехідної економіки зумовлена також такими чинниками:

* надходження прямих інвестицій веде до збільшення ресурсів та виробничих потужностей; сприяє поширенню новітніх технологій та управлінського досвіду, підвищенню кваліфікації трудових ресурсів;
* прямі інвестиції сприяють розвитку національної науково-дослідної бази;
* стимулюється конкуренція і пов’язані з нею позитивні явища: послаблення позицій місцевих монополій, зниження цін та підвищення якості імпортозамінної продукції;
* підвищується попит на «місцеві фактори виробництва» [15];
* в умовах послабленого контролю за використанням державних позик «інвестиційний ризик переноситься на іноземних інвесторів, які самостійно вирішують проблему самоокупності» [55].

Дослідженням пріоритетних напрямків іноземного інвестування та його ефективності на даний час займається велике коло вітчизняних науковців. Зокрема, Школа І.М. та Вдовічен А.А. вбачають створення сприятливих умов для залучення іноземних інвестицій в регіони у забезпеченні правової, економічної та політичної стабільності в Україні [15]. Виділяють основні групи чинників, які справляють вирішальне значення на здійснення процесів іноземного інвестування. До них належать політико-економічні, ресурсно-економічні та загально-економічні фактори [56]. На думку розробка механізму державного регулювання іноземних інвестицій є необхідною складовою інвестиційної політики країни, оскільки за його допомогою вирішується проблема модернізації виробничо-технічної бази, а також здійснюється економія національних бюджетних коштів [71].

З метою формування позитивного інвестиційного іміджу на регіональному рівні та залучення іноземних інвесторів запропоновано методику визначення інвестиційної привабливості регіонів, яка базується на визначенні індексів рентабельності інвестицій та іноземної привабливості [45].

Але при розробці системи державного регулювання іноземних інвестицій та запровадження законодавчих актів у цій сфері потрібно звернути увагу також на такі характерні особливості іноземних інвестицій:

* «цілі іноземного інвестора можуть не збігатися з національними» [48]. «На практиці, як правило, не вдається уникнути зіткнення національних інтересів та інтересів іноземних інвесторі, нерідко має місце дискримінація національного сектора, яка посилюється правовими заходами макроекономічного стимулювання»[56];
* «підприємства з іноземними інвестиціями як канали передачі технологій часто стають відносно закритими анклавами у національній економіці, не тісно пов’язаними з іншою її частиною, на яку, проте, лягають витрати із забезпечення функціонування даних суб’єктів господарювання» [47]. Причому, сила ефекту анклавності обернено пропорційна силі приймаючої країни;
* підприємства з іноземними інвестиціями можуть вступати в угоди з діючою на місцевому ринку монополією, яка не зацікавлена знижувати ціни. Можливим є також здійснення стримуючого впливу на національне підприємництво, у зв’язку з поглинанням фінансових накопичень у національній та іноземній валютах;
* «нерегульований розвиток підприємств з іноземними інвестиціями може підсилити соціальне розшарування та маргіналізацію країни» [36].

У зв’язку з цим, створюють пільгові умови для їх надходження, а з іншого - не обмежують права вітчизняних інвесторів.

Також вітчизняна законодавча база в інвестиційній сфері містить суттєві невизначеності та суперечності «щодо пожвавлення процесу залучення капіталу в спеціальних економічних зонах і територіях пріоритетного розвитку, розбудови мережі технопарків, які ефективно сприяють активізації інвестиційної діяльності» [25]. Зокрема, недоліком у інвестиційному законодавстві є невизначеність термінів “інвестиційний проект”, “умови внесення змін до проекту”, а також “критерії встановлення пільгового періоду реалізації проекту”. У зв’язку з цим, є випадки, коли окремі суб’єкти СЕЗ та ТПР шляхом внесення змін до затверджених проектів, зокрема щодо переліку та обсягу імпортних товарів, фактично розпочинають реалізацію нового проекту без укладання нового договору на його реалізацію. Це призводить до майже неконтрольованого користування пільговим режимом. Законодавчо не врегульовані також процедури щодо внесення змін до укладених договорів та застосування механізму відшкодування суб’єктом СЕЗ та ТПР наданих пільг у разі дострокового розірвання договору на реалізацію інвестиційного проекту. Окремі законодавчі акти не містять норми щодо визначення порядку здійснення контролю за цільовим використанням товарів, які ввозяться в Україну для реалізації інвестиційних проектів. Також нормативно-правова база щодо створення та функціонування СЕЗ та ТПР не приведена у відповідність до норм Митного кодексу в частині визначення критерію достатньої переробки товарів, вироблених у СЕЗ.

Одним із важливих напрямів діяльності органів влади, спрямованим на активізацію інвестиційної діяльності, повинна стати поступова дерегуляція економіки, лібералізація ділової активності та підтримка підприємницької ініціативи.

Найважливішими компонентами інституціональних реформ, які повинні бути здійснені в Україні є:

1. Податкова реформа та зниження податкового тиску на суб’єктів підприємницької діяльності.
2. Реформування бюджетної системи (проведення глибоких структурних реформ бюджетного сектора, які забезпечують ріст ефективності використання державних коштів).
3. Підвищення ефективності державного регулювання підприємницької діяльності (зниження адміністративних бар’єрів для входу на ринок, спрощення системи реєстрації, ліцензування і контролю підприємницької діяльності та реалізації інвестиційних проектів).
4. Забезпечення гарантій приватної власності, включаючи інтелектуальну.
5. Підвищення ефективності використання державної власності.
6. Зниження та уніфікація митних тарифів.
7. Розвиток фінансового ринку та фінансових інститутів.

Отже, економічне зростання в країні потребує великого обсягу інвестицій. Але в країні на даний час немає таких можливостей. Отже, недостатність внутрішніх інвестиційних ресурсів повинна бути по можливості заміщена залученням іноземного капіталу, насамперед, у ті сфери і напрями економічного розвитку, де у поєднанні з національними ресурсами він дає макси­мальну віддачу, забезпечуючи взаємовигідність економічного співробітництва та інтеграції. Для цього потрібно затвердити базові підходи стратегічного розвитку України, які пов’язані з чітким регулюванням інвестиційної діяльності. Основою державного регулювання інвестиційної сфери повинно стати формування інституційних умов, що стимулюють підприємницьку діяльність. У центрі уваги має бути комплекс інституційних і структурних реформ, при підтримці загальної макроекономічної стабільності.

## 1.2. Проблеми управління інвестиційними процесами в умовах ризику та невизначеності

Сутність інвестицій та їх значення для економіки є об’єктом дослідження для науковців, оскільки формування досконалої інвестиційної стратегії країни повинно здійснюватись з урахуванням економічних законів та досягненнями вітчизняної та зарубіжної теорії і практики в цій сфері. Наукові доробки щодо формування інвестиційного процесу в країні різняться своїми методологічними та структурно-логічними підходами. Зокрема, це стосується питання рівня централізації управління інвестиційними процесами в країні. Тут можна окреслити два підходи:

1. повна централізація інвестиційних процесів на загальнодержавному рівні;
2. децентралізація управління окремих регіональних інвестиційних процесів відповідно до адміністративно-територіального поділу країни чи іншого регіонального утворення на основі єдності системи цілей (наприклад, Карпатський регіон), які не суперечать загальнонаціональній інвестиційній стратегії.

Слід відзначити, що другий підхід більш грунтовно та адекватно охоплює економічний і соціальний ефект інвестицій, оскільки моніторинг інвестиційного процесу взагалі та інвестиційних проектів зокрема здійснюється безпосередньо в даному регіоні, що дозволяє комплексно оцінити потреби території та органічно поєднувати і систематизувати інвестиційні проекти для розвитку конкретного регіону.

Проблемам управління інвестиційним процесом у регіонах присвячена значна кількість наукових робіт. Так, Піріашвілі О.Б. та Школа І.М. серед широкого кола проблем у розвитку інвестиційної діяльності виділяють надмірну централізацію фінансово-інвестиційних потоків в Україні [14]. Благун І.С. та Левандівський О.Т. причину зниження інвестиційної активності вбачають у відсутності попиту на вітчизняну продукцію та неефективне проведення інвестиційної політики органами державної влади [26].

Для комплексного управління інвестиційним процесом необхідний свідомий цілеспрямований вплив зі сторони окремого суб’єкта, органів влади на інвестиційні ресурси, об’єкти інвестування та інвестиційну діяльність з метою досягнення передбаченого результату. На макро- і мікрорівнях воно здійснюється за допомогою правових, адміністративних, організаційних, фінансових та економічних інструментів. Оскільки інвестиційна сфера є складовою частиною економіки, то управління інвестиційними процесами, які відбуваються у ній, не може здійснюватися інакше, як у рамках загальної економічної політики, складовою якої є інвестиційна політика.

Регулювання інвестиційного процесу на регіональному рівні в державі з ринковою економікою здійснюється за допомогою:

* здійснення органами місцевого самоврядування інвестиційної політики, яка визначає та підтримує пріоритетні напрямки розвитку економіки території;
* індикативного планування результативних показників та вста­новлення нормативів регулювання регіонального інвестиційного процесу;
* забезпечення належного функціонування договір­но-правової системи.

Управління процесом інвестування охоплює всю інвестиційну сферу і передбачає комплексну оцінку інвестиційної привабливості об’єктів інвестування (підприємств, окремих проектів) та інвестиційного клімату регіонів. Існуючі методики дозволяють встановлювати інвестиційні рейтинги стосовно макросистеми та мікросистем, що є особливо важливим аспектом для розробки та ухвалення інвестиційного рішення. Незважаючи на значну кількість використовуваних методик, їх поєднує те, що вони носять комплексний характер.

Важливим напрямком регулювання інвестиційного процесу є розробка перспективної регіональної структури інвестицій. Ефективне здійснення інвестиційних процесів у регіоні залежить, з одного боку від інвестиційного потенціалу території, а з іншого – від можливих ризиків. У свою чергу, інвестиційний потенціал і ризик - це агреговані поняття сукупності визначених чинників. Неповне використання інвестиційного потенціалу території свідчить про наявність регіональних інвестиційних ризиків.

В умовах ринкової економіки ризикове поле істотно розширилося за рахунок появи численних суб’єктів приватної, змішаної, іноземної форм власності, а також посилилася роль випадкових чинників у взаємовідносинах постачальників, виробників та споживачів продукції. Значно розширилася також інституційна система, особливо в сфері посередництва, що при відсутності необхідної інформації про надійність її структур приховує небезпеку отримання збитків через помилковий вибір партнера.

Природа ризику в сфері інвестування обумовлена наступними чинниками:

* конкурентною боротьбою суб’єктів інвестиційної діяльності;
* всестороннім характером ризику, який має місце на етапах виробництва та реалізації продукції та поширюється на всі сфери діяльності;
* посиленням ролі випадкових факторів у взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем;
* обмеженою сферою державного регулювання господарської діяльності;
* недобросовісною конкуренцією та несумлінністю ділових партнерів;
* відсутністю професіоналізму в управлінських структурах;
* кримінальним характером дій учасників господарської діяльності, шахрайством, організованою злочинністю;
* прийняттям випадкових, непродуманих рішень.

У приведеному переліку чинників, які обумовлюють ризик, присутні об’єктивні і суб’єктивні складові. Якщо суб’єктивні фактори можуть бути нейтралізовані та усунуті, то дія об’єктивних факторів може бути тільки послаблена за рахунок зміни зони ризику. За цих обставин будь-яка економічна діяльність є ризиковою, тому що ризик - її атрибутивна властивість.

Внутрішня природа ризику полягає в обмеженості ресурсів (матеріальних, трудових, фінансових, природних, інформаційних), які використовуються у господарській діяльності, що не дозволяє повною мірою забезпечити їх раціональну структуру і тим самим реалізувати закладений у них потенціал. Внаслідок цього виникають втрачені можливості, збитки, які могли б бути компенсовані при більшому обсязі інвестицій.

Обумовлений взаємозв’язок між обмеженістю ресурсів, їхніми вкладеннями і небезпекою виникнення втрат, які перевищують їх ринкову вартість під впливом несприятливих обставин, зменшує можливості найбільш повного використання їхнього потенціалу.

Через надмірну небезпеку великих втрат, з метою страхування капіталу більшість інвесторів бажає одержувати середній дохід (прибуток) при низькому чи помірному рівні ризику. Тобто, закон ризику регулює поведінку інвесторів, змушуючи їх здійснювати інвестування в зоні низької та помірної ризиковості, що стримує темпи економічного росту.

Чинність даного закону пояснює факт спрямування основної маси інвестицій переважно в традиційні галузі, а не в наукоємні, інноваційні виробництва. Адже інвестиції в традиційні галузі пов’язані лише з підтримкою виробничих потужностей у робочому стані, частковою модернізацією та поліпшенням їхнього використання, тому рівень ризику втрат від капітальних вкладень тут є досить низьким. Не випадково в цих галузях міцно затвердився дрібний і середній бізнес.

Кількісно закон ризику виражається в суб’єктивній оцінці інвестором втрат, які він порівнює з очікуваним рівнем прибутковості від вкладення капіталу. Це важлива умова для ухвалення інвестиційного рішення.

На чинність закону ризику суттєвий вплив здійснює ринковий попит на окремі види товарів та на продукцію галузей у цілому по регіону. Падіння попиту і викликане цим погіршення цінової кон’юнктури ринку підсилює чинність закону ризику. В результаті як окремі підприємства, так і галузі в цілому втрачають інвестиційну привабливість, що стримує приплив інвестицій в економіку регіону. При підвищенні ринкового попиту на конкретну продукцію підприємств, галузей чинність закону ризику послаблюється.

На даний час, розглядаючи перспективи ефективного управління інвестиційними процесами, можна виділити такі проблеми здійснення інвестицій в регіонах України та можливі шляхи їх вирішення.

1. Несприятлива для реінвестування власних коштів система оподаткування. Реалізація інвестиційного процесу потребує, насамперед, консолідації ресурсів з усіх джерел фінансування. Сьогодні головним джерелом інвестування залишаються власні кошти підприємств. Так, станом на 01.01.2004 року за рахунок цього джерела здійснено 61,4% усіх капітальних вкладень [65]. Наявність власних коштів великою мірою визначає інвестиційну активність регіонів і формує їхню привабливість для інших інвесторів.

На рівні підприємства існують два внутрішні джерела для інвестицій - нерозподілений прибуток (прибуток, що залишається у розпорядженні підприємства) та амортизаційні відрахування. Підприємницькі структури найчастіше за певних економічних умов і сприятливого інвестиційного клімату інвестують значну частину прибутку у власний розвиток. І це зрозуміло, адже саме капіталізація прибутку в стратегічному плані є головним фактором високого рівня конкурентоспроможності продукції.

Недостатність власних фінансових ресурсів підприємства намагаються відшкодувати через підвищення цін на свою продукцію. Проте за рахунок збільшення цін, у підприємств виникає про­блема попиту, що, в свою чергу, призводить до труднощів у реалізації продукції і, як наслідок, до спаду виробництва. Це мо­же поставити на межу банкрутства суб’єктів господарювання. Чинне податкове законодавство не стимулює суб’єктів підприємницької діяльності інвестувати капітал у легальну економіку. Так, загальне по­даткове навантаження в Україні майже в два рази перевищує цей показник у групі країн, куди вона входить за рівнем ВВП на душу населення. Це призводить до приховування реальних обсягів господарської діяльності та виведення їх у тінь. Для активізації цього джерела інвестицій у вітчизняній економіці потрібно вдосконалити відповідну законодавчу базу. Через відсутність мотивацій у використанні прибутку для прискорення інвестиційно-інноваційного оновлення ви­робництва стає проблематичною присутність вітчизняних підприємств у високотехнологічному світогосподарському просторі.

Одним із заходів розширення внутрішніх інвестиційних можливостей підприємства може бути механізм повного звільнення від податку на реінвестований прибуток. Це дозволить посилити стимулювання інвестиційної активності.

Зменшення фонду накопичення супроводжується зниженням рівнів вибуття і оновлення основних засобів, особливо у металургії, енергетиці, вугільній промисловості та будівництві. В особливо кризовому стані знаходиться активна частина основних вироб­ничих фондів промисловості та будівництва. В Україні зношеність основних засобів зростає з року в рік. Так, на початку 2005 року вона сягнула 45,0%. Найбільший рівень зношення основних фондів простежується на підприємствах рибного господарства - 59,6%, обробної промис­ловості - 55,1%, будівництва - 52,1%, виробництва та розподілу електроенергії, газу та води - 50,5%, транспорту і зв’язку - 50,2%, в установах освіти - 51,2% [65]. Вітчизняне законодавство не стимулює цільового використання аморти­заційних відрахувань, і 40% з них використовуються не за приз­наченням.

3. Пасивність фінансово-кредитної системи у здійсненні регіональних інвестиційних процесів. Одним із вагомих джерел інвестицій за ринкових умов мо­же стати довгострокове кредитування. Але на даний час банківська система активно не впливає на розвиток реального сектора економіки, а обсяги та вартість кредитних ресурсів не відповідають сучасним пот­ребам українських підприємств. Як і в попередні роки, переважає банківське кредитування видів економічної діяльності зі швидким обігом коштів, що мають короткий виробничий цикл. Головним позичальником є гуртова та роздріб­на торгівля (36,6% від усіх кредитів, вкладених в економіку), тоді як в обробну промисловість було спрямовано 29,0%, у сільське господарство - 7,4% [65]. Очевидно, що для кредитної підтримки інвестиційної моделі розвитку регіонів України потріб­ні інші пропорції.

Прискорене накопичення кредитних ресурсів вітчизняною банківською системою, що спостерігалося протягом 2006-2009 років, створює можливості для довгострокового кредитування підприємств, зокрема інноваційних проектів. Проте високі ризики довгострокового кредитування таких проектів (із заздалегідь невідомим результатом) у комплексі зумовлюють високий рівень реальної про­центної ставки за кредитами. Можливості банківської системи у фінансовому забезпеченні нових видів економічної діяльності реалізуються не повністю. Проблеми банківської системи полягають як у обмежених обсягах аку­мульованих ресурсів (неможливість кредитування великомасштабних проектів), так і у відносній складності кредитування реального виробництва, відсутності необхідних технологій та досвіду ефективного проектного фінансування.

4. Нерозвиненість вітчизняного ринку цінних паперів. Підвищення інвестиційної активності значною мірою пов’я­зане з рівнем розвитку ринку цінних паперів, який разом із банків­ською системою повинен забезпечувати реалізацію механізму транс­формації фінансових ресурсів у інвестиції. Механізм залучення коштів через емісію цінних паперів, якийвикористовується акціонерними товариствами, дає змогу шляхом диверсифікації джерел інвестування швидко нагромаджувати кошти, необхідні для розвитку виробничо-збутової діяльності.

Джерелом залучення інвестицій для неакціонерних підприємств може бути розширення статутного капіталу за рахунок додаткових внесків. За допомогою цього ме­ханізму залучається більша частина іноземних інвестицій. Використання механізму спільного підприємництва означає, що отримувач інвестицій готовий поступитися частиною своїх повноважень в управлінні підприємством.

5. Стимулювати інвестиційну активність населення в регіонах можна встановленням в інвестиційних банках вищих порівняно з ін­шими банківськими установами процентних ставок для фізич­них осіб; залученням коштів населення на житлове будівництво через іпотечні банки; надання громадянам, які бе­руть участь в інвестуванні підприємства, першочергових прав на придбання його продукції за цінами виробника тощо. Для за­лучення заощаджень населення на ринок капіталу в регіонах повинна існувати розгалужена мережа посередницьких фінансових організацій: інвестиційних банків, фондів, страхових компаній. Держава повинна надати гарантії збереження цих вкладів.

6. Погіршення екологічної ситуації в регіонах України. У будь-якій країні відтворен­ня навколишнього середовища є найважливішою вимо­гою сучасності. Здійснення заходів по охороні навколишнього се­редовища потребує значного обсягу інвестицій для створення нових видів обладнання та устаткування. Природоохоронні заходи потребують розширення капіталь­них вкладень як у масштабі окремого підприємства і регіону, так і на загальнодержавному рівні.

Також серед проблем, які пов’язані з процесом економічного реформування і є важливими для процесу інвестування, можна вирізнити такі:

* в регіонах України відчувається відсутність адекватного ринкового середовища;
* тривалий час функціонує антиринковий за своєю природою виробничо-технологічний простір з глибокою диспропорційністю, який істотно ускладнює ринкове регулювання;
* наявність технологічно застарілих підприємств, яких є більшість навіть у провідних галузях;
* матеріально-сировинна орієнтація вітчизняного експорту.

Однією з центральних проблем ефективного здійснення регіональних інвестиційних процесів є раціональне фінансування науково-технічних та інноваційних програм. Зростаюча конкуренція стимулює прискорення виробничих процесів, генерування ідей щодо нових продуктів та послуг, системи знань стосовно ефективного функціонування ринків капіталу і технологій. Економічна структура змінюється на користь галузей, які акумулюють більше наукових розробок і дають більшу економічну віддачу. Від ефективної організації інноваційних систем залежить, наскільки наукові інститути та освіта пра­цюють на зростання економіки та покращення економічної структури.

На даний час активно зростає роль регіональної складової фінансо­во-кредитного механізму інноваційної спрямованості. Саме на регіональному рівні найчастіше визрівають досить дієві та гнучкі інституційні форми підтримки іннова­ційної активності. Здобуті результати можуть бути використані для управління процесами інноваційного розвитку, у тому числі для управління формуванням оптимальної структури інвестицій у реалізацію варіантів цього розвитку.

Це далеко не повний перелік проблем, які здійснюють стримуючий вплив на інвестиційні процеси в регіонах, але їх вирішення є першочерговим і повинно пожвавити інвестиційну активність господарюючих суб’єктів.

Одним із важливих заходів вирішення наявних в інвестиційних процесах проблем та ефективного управління інвестиційною діяльністю є оптимізація складу джерел інвестицій та механізмів розвитку підприємств в існуючих умовах. Обираючи джерела формування інвестиційних ресурсів найбільш прийнятних із точки зору конкретного господарюючого суб’єкта і механізми їх інвестування, доцільно керуватися такими критеріями:

* максимальна (з переліку альтерна­тив) результативність інвестування;
* мінімальний рівень ризику.

Проте, існує ряд проблем щодо вибору оптимальних варіантів формування інвестиційних ресурсів та оцінки їх можливостей (результативності), а також властивого їм ри­зику. Ці проблеми викликані тим, що ефективність кожного із зазначених механізмів інвестування залежить від специфіки господарюючого суб’єкта та поточної економіч­ної ситуації. Звичайно, джерела формування інвестиційних ресурсів, які є ефективними в одних умовах, можуть стати непридатними в інших, тобто існує ризик недоотримання інве­стиційних ресурсів у необхідних обсягах. Існує пряма залежність між рівнем ризику та періодом інвестування, тобто чим більший період інвестування, тим вищий ризик. Для зниження рівня ризику доцільно використовувати змішане або бага­токанальне інвестування (диверсифікація джерел інвестиційних вкладень), а для цього слід правильно розрахову­вати їх пропорції в загальній сумі інвестицій.

Світова практика доводить, що для вирішення проблеми збільшення обсягу інвестицій в економіку регіону, з метою активізації інвестиційних процесів доцільно використовувати вільні економічні зони та території пріоритетного розвитку.

Як показує практика, головні проблеми, які виникають під час функціонування спеціальних (вільних) економічних зон (ВЕЗ) і територій пріоритетного розвитку зі спеціальним режимом інвестиційної діяльності (ТПР) в Україні, пов’язані з неузгодженістю інтересів та дій усіх суб’єктів процесу. Тому зараз прослідковується певна розбіжність у оцінках їх діяльності - від повного неприйняття результатів їх роботи, до твердження, що саме ці форми є найоптимальнішими механізмами розвитку економічно нерозвинутих територій.

Однак на сьогоднішній день інвестиційні процеси на територіях значною мірою стримуються комплексною дією негативних чинників: зниження фінансових можливостей бюджетів усіх рівнів, а також господарюючих суб’єктів і населення; постійна зміна нормативно-правової бази; недосконалість фінансово-кредитної системи; нерозвиненість фондового ринку; відсутність системи страхування ризику інвесторів; зростаючий рівень корупції та “тінізація” економіки. Для їх нейтралізації, а також з метою стимулювання регіональних інвестиційних процесів та ефективного використання інвестиційних ресурсів відповідно до визначених пріоритетів економічного зростання, перш за все, необхідно стабілізувати макроекономічне середовище, яке сприятиме акумулюванню внутрішніх та зовнішніх інвестиційних ресурсів через зменшення рівня ризику інвестування та підвищення довіри інвесторів до вітчизняної економічної системи.

## Висновки до розділу 1

1. Саме від сприятливості інвестиційного клімату залежить активність інвесторів у здійсненні капітальних вкладень в економіку та ефективність інвестиційного процесу.

2. Аналізуючи стан інвестиційного процесу в Україні можна дійти висновків, що на даний момент інвестиційна активність інвесторів (як вітчизняних, так і іноземних) в значній мірі стримується непривабливим інвестиційним кліматом, який сформувався внаслідок дії таких факторів, як нестійка політична ситуація, нерозвинутість вітчизняної фінансово-кредитної системи та фондового ринку, відсутність системи страхування інвестиційних ризиків.

3. Стримуючим чинником в інвестиційних процесах країни є недосконалість та суперечливість законодавчої бази. Для ефективного управління інвестиційним процесом необхідно чітко структурувати нормативно-правову базу інвестиційної діяльності в напрямку активізації як внутрішніх (вітчизняних), так і зовнішніх (зарубіжних) інвестиційних потоків в економіку регіонів. У зв’язку із посиленням інтеграційних процесів необхідно привести нормативно-правові акти у відповідність до міжнародних стандартів.

4. Для активізації та дієвого управління інвестиційним процесом важлива роль має відводитися органам державної влади, які повинні проводити помірковане та послідовне регулювання інвестиційних потоків, що полягає у здійсненні таких заходів: приведення у економіко-правову відповідність всіх законодавчих актів, які регулюють інвестиційне середовище; створення системи державної підтримки при запровадженні та функціонуванні інвестиційних проектів, які мають загальнонаціональне значення; законодавча регламентація пільгових режимів діяльності в інвестиційній сфері.

# РОЗДІЛ 2 МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИМ ПРОЦЕСОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

## 2.1. Організаційно - економічні інвестиційні процеси як категорія ринкової економіки

Одним з найважливіших чинників конкурентоспроможності і економічного зростання українських підприємств в умовах ринкової економіки стає формування ефективних механізмів розробки і впровадження науково-технічних інвестицій. Це обумовлено значним проривом в технологічній і інформаційній сферах економіки і як наслідок – орієнтацією підприємств на створення і використання нових джерел конкурентних переваг [2, 5].

Організаційно - економічні інвестиційні процеси представляють особливий вид інновацій, що реалізовують досягнення науково-технічного прогресу. Вивчення літератури по питаннях впровадження організаційних інвестицій показало, що хоча даний термін достатньо давно використовується наукою і практикою, до цих пір відсутнє його чітке визначення, що викликає необхідність уточнення і конкретизації даного поняття.

Запропоноване уявлення про економічний зміст інновації знайшло свій подальший розвиток в роботах фахівців з проблем інноваційної діяльності, і в даний час можливість отримання економічного ефекту виступає одним з базових критеріїв визначення суті інновації.

Розділяючи точку зору сучасних економістів на вимогу ефективності при впровадженні інвестицій, представляється обгрунтованим застосування ширшого підходу при трактовании ефекту, що отримується при здійсненні інновацій. Визначення інновації з погляду її економічних результатів не дозволяє розглядати як управління організаційно - економічними інвестиційними процесами впровадження науково-технічних досягнень, наприклад, в соціальну сферу (охорона здоров'я, освіта і так далі). Таким чином, при визначенні інновації доцільно розглядати можливість отримання як економічного, так і інших видів ефектів.

Аналіз існуючих підходів до визначення інновації дозволяє перейти до уточнення поняття організаційного управління організаційно - економічними інвестиційними процесами як особливого виду інновацій, що у свою чергу вимагає розгляду ряду класифікаційних ознак, покладених в основу сучасної класифікації інновацій. Класифікація інновацій проводиться по різних напрямах. У табл. 2.1. представлена класифікація інновацій на основі аналізу описаних в літературі підходів [20, 23, 28, 45, 52, 58, 59, 61].

Таблиця 2.1

Класифікація інновацій

|  |  |
| --- | --- |
| Базові ознаки  класифікації | Класифікаційні угрупування |
| 1. Глибина змін, що вносяться | Радикальні, поліпшуючі, модифікаційні, комбінаторні |
| 1. Сфера розробки і впровадження | Промислові, торгові, аграрні, правові, науково-педагогічні |
| 1. Зміст і область застосування | Технічні, технологічні, економічні, організаційно-управлінські, соціальні |
| 1. Темп здійснення | Швидкі, сповільнені, наростаючі, затухаючі, рівномірні, стрибкоподібні |
| 1. Обхват | Глобальні, локальні |
| 1. Форма організації інвестиційного процесу | Внутрішньоорганізаційні, міжорганізаційні |
| 1. Поширеність | Одиничні, дифузні |
| 1. Спадкоємність | Що заміщають, відміняють, поворотні, такі, що відкривають |
| 1. Місце у виробничому циклі | Сировинні, технологічні, продуктові |

Використання наочного змісту як головна класифікаційна ознака при виділенні організаційних інвестицій представляється найбільш доцільним з погляду цілей справжнього дослідження. При цьому слід зазначити, що в літературі відсутня єдина класифікація інновацій за даною ознакою.

Розгляд основних підходів до класифікації інновацій за наочно-змістовною ознакою свідчить про наявність неоднозначності у виділенні групи організаційних інвестицій, проте дозволяє обкреслити круг інновацій, які правомірно відносити до даного класу.

Наступним кроком, очевидно, повинен стати аналіз існуючих підходів до трактування даного терміну.

Як вже наголошувалося, в даний час в літературі відсутня єдність у визначенні поняття «Організаційне управління організаційно - економічними інвестиційними процесами». Вперше термін «організаційне управління організаційно - економічними інвестиційними процесами» був використаний Шумпетером при описі «впровадження машин - окремого випадку змін в процесі виробництва., направлених на те, щоб понизити витрати з розрахунку на одиницю продукції і створити, таким чином, різницю між колишньою ціною виробу і новими витратами» [135, с.282]. Як приклад організаційного управління організаційно - економічними інвестиційними процесами Шумпетер називає також реорганізацію підприємства для раціональнішого розміщення і використання елементів виробництва. У даному визначенні Шумпетер відобразив одну з найважливіших властивостей організаційно – економічних інвестиційних процесів – підвищення ефективності роботи підприємства за рахунок внесення різного роду змін до його елементів.

На сьогоднішній день можна говорити про існування двох підходів до трактування поняття організаційного управління організаційно - економічними інвестиційними процесами: широкого, згідно якому даним терміном описуються будь-які зміни в організації, і вузького, відповідно до якого організаційно - економічні інвестиційні процеси– це зміни у сфері управління. При цьому терміни «організаційне управління організаційно - економічними інвестиційними процесами» і «організаційна зміна», очевидно, можуть використовуватися як ідентичні.

Схожа думка про суть організаційних змін висловлюється сьогодні поряд фахівців. Так, наприклад, Бешельов с.Д. і Гурвіч ф.Г. під терміном «організаційне управління організаційно - економічними інвестиційними процесами» розуміють будь-яка цілеспрямована позитивна зміна параметрів підприємства, яке сприяє розвитку і підвищенню ефективності його роботи [22, с.48].

Подібний підхід є дуже широким і дозволяє віднести до організаційних змін будь-які інновації, зокрема продуктові.

В рамках іншого підходу поняття організаційних змін описується терміном управлінське управління організаційно - економічними інвестиційними процесами. Подібне трактування поняття організаційного управління організаційно - економічними інвестиційними процесами знаходимо, наприклад, в роботі [119], в якій на основі класифікації інновацій залежно від місця застосування (споживання) виділено три групи інвестицій: продуктові (product innovations) - нові продукти, споживані у сфері виробництва (засоби виробництва) або у сфері споживання (предмети споживання); технологічні (technological innovations) – нові способи (технології) виробництва старих або нових продуктів; управлінські (managerial, organizational innovations) – нові методи роботи, використовувані апаратом управління. «Управлінське управління організаційно - економічними інвестиційними процесами є будь-яке організаційне рішення, система, процедура або метод управління, що істотно відрізняються від практики, що склалася, і вперше використовувані в даній організації» [19, з 23].

У даному визначенні, очевидно, поняття управлінського управління організаційно - економічними інвестиційними процесами є синонімом організаційної інновації, що є теоретично обгрунтованим. Так, Гребнев е.Т. і Нестеров н.А. відзначають, що на відміну від інших інновацій, що реалізовують досягнення науково-технічного прогресу, організаційні зміни впливають на матеріальні процеси виробництва і звернення через поліпшення якості управлінських рішень [41, с.4]. Автори виділяють також наступні характерні риси управлінського (організаційного) управління організаційно - економічними інвестиційними процесами:

* здійснюється з метою ефективнішого виконання якихось заздалегідь поставлених завдань;
* реалізується шляхом поліпшення або заміни окремих елементів механізму управління або їх сукупності, що супроводжуються істотним перетворенням самого характеру діяльності, що діє;
* об'єктом впровадження виступає система управління і колектив управлінських працівників [41, с.3].

На думку Прігожіна а.І., реалізація інвестицій в організаційно-управлінській сфері виступає підсистемою інвестицій в руслі науково-технічного прогресу. Серед загальних рис автор виділяє наступні:

* обидва види припускають діяльність по оновленню, тобто перетворенню іншої діяльності;
* засобами перетворення виступають заміна одних елементів, частин, на інших, або доповнення тих, що вже є новими.
* обидва види пов'язано з виникненням наслідків – бажаних і шкідливих, таких, що передбачаються і несподіваних [90, с.770].

При цьому Прігожін відзначає, що ряд змін, що відбуваються в керованому секторі розвитку підприємства не є організаційними інноваціями, зокрема, «поступове або разове наростання однієї і тієї ж якості або кількості», наприклад, зростання чисельності персоналу, підвищення якості продукції, ремонт, заміна однорідного устаткування, переміщення працівників [90, с.770].

Як відмітна особливість організаційно – економічних інвестиційних процесів , очевидно, виступає використання управління організаційно - економічними інвестиційними процесами усередині однієї і тієї ж організації (підприємства), іншими словами, організаційне управління організаційно - економічними інвестиційними процесами, на відміну від наприклад, продуктових, не приймає безпосередньо товарної форми, його споживачем виступає само підприємство.

Таким чином, організаційно - економічні інвестиційні процеси є внутрішньо- організаційним інноваційним процесом, що характеризується наявністю якісних і кількісних перетворень в структурних, процедурних і виробничих елементах системи управління підприємства, направлений на підвищення ефективності його функціонування шляхом поліпшення якості управлінських рішень.

Концептуальна схема уточнення поняття організаційного управління організаційно - економічними інвестиційними процесами як особливого виду інновацій представлена на рис.2.1.

Розглядаючи вимогу економічної ефективності як невід'ємну властивість інновації, слід зазначити, що організаційні інновації, на відміну від продуктових і інших інвестицій, часто створюють лише необхідні умови для отримання очікуваного економічного ефекту при дотриманні цілого ряду об'єктивних і суб'єктивних чинників. «Ефект будь-якого управління організаційно - економічними інвестиційними процесами у сфері управління зводиться або до безпосередньої економії самої управлінської праці, або до кінцевого зростання продуктивності праці як за рахунок поліпшення прийнятих сукупних рішень, так і за рахунок їх повнішої реалізації на об'єктах управління»[41, с.5].

Таким чином, організаційно – економічне управління інвестиційними процесами на підприємстві може розглядатися як інструмент адаптації підприємства до зовнішніх і внутрішніх умов функціонування, що змінюються. Особливого значення організаційно - економічні інвестиційні процесинабувають в процесі впровадження технологічних і продуктових інновацій на підприємстві. Так, наприклад, Бешельов і Гурвіч відзначають, що організаційно - економічні інвестиційні процесиє найважливішою умовою реалізації сучасних радикальних науково-технічних досягнень у виробництві[22, с.186].

Аналогічну точку зору висловлюють сьогодні багато фахівців в області інноватики. У динамічних організаціях інноваційні процеси мають безперервний характер, і одне управління організаційно - економічними інвестиційними процесами породжує інше або служить поштовхом для цілої серії взаємозв'язаних змін [35]. Відмічене зумовило необхідність дослідження взаємозв'язку і взаємозалежності організаційних і науково-технічних інновацій в системі інвестиційного менеджменту підприємства.

Рис. 2.1. Концептуальна схема визначення поняття організаційно – економічного управління інвестиційними процесами на підприємстві.

Уточнение понятия организационного нововведения

Анализ подходов к определению сущности инноваций

* процесс реализации достижений НТП
* изменение параметров системы
* результат инновационного процесса

Выявление отличительных свойств инноваций

* научно-техническая новизна
* производственная применимость
* экономическая необходимость

Определение критериев классификации

* по предметно-содержательному признаку;
* с точки зрения логических форм инновационного процесса;
* с точки зрения места потребления

Изучение подходов к определению понятия организационных нововведений

*Узкое понимание:*

ОИ – изменения в сфере управления

*Широкое понимание*:

ОИ – любые изменения в организации

Выявление отличительных свойств организационных инноваций

* создание и использование новшества внутри одной и той же организации
* реализация через преобразование элементов системы управления
* воздействие на материальные процессы производства и обращения через улучшение качества управленческих решений

**Организационное нововведение - внутриорганизационный инновационный процесс, характеризующийся наличием качественных и количественных преобразований в структурных, процедурных и производственных элементах системы управления предприятием, направленный на повышение эффективности его функционирования путем улучшения качества управленческих решений.**

Уточнення поняття організаційного нововведення

Аналіз підходів до визначення сутності інновацій

1. процес реалізації досягнень НТП
2. зміна параметрів системи
3. результат інновационного процесу

Виявлення відмінностей інновацій

1. науково-технічна новизна
2. виробнича застосовність
3. економічна необхідність

Визначення критеріїв класифікації

1. за предметно-змістовному признаку;
2. з точки зору логічних форм інноваційного процесу;
3. з точки зору місця споживання

Вивчення підходів до визначення поняття організаційних нововведень

*Вузьке розуміння:*

ОІ – зміни в сфері управління

*Широке розуміння*:

ОІ – любі зміни в організації

Виявлення відмінностей організаційно – економічних інвестиційних процесів

1. створення і використання нововведення всередині однієї і тієї ж організації
2. реалізація через перетворення елементів системи управління
3. вплив на матеріальні процеси виробництва і перетворення через покращення якості управлінських рішень

**Організаційне нововведення - внутрішньорганізаційний інноваційний процес, який характеризується наявністю якісних і кількісних перетворень в структурних, процедурних і виробничих елементах системи управлення підприємством, направлений на підвищення ефективності його функціонування шляхом покращення якості управлінських рішень.**

## 2.2. Особливості організаційно – економічного управління інвестиційними процесами на підприємстві

Враховуючи вищесказане, стає очевидним, що інновації складають основу розвитку підприємств, визначають темпи і масштаби їх зростання і структурних змін. При цьому, фахівці відзначають, що характерною для підприємств України є відсутність жорсткого зв'язку між інноваційною активністю і отримуваними вигодами [66]. Досвід показує, що навіть на тих підприємствах, які активно упроваджують інновації, мають місце економічні невдачі. Як джерела фінансових і економічних труднощів сучасних підприємств при здійсненні інноваційної діяльності в даний час розглядаються проблеми управління науково-технічними управління організаційно - економічними інвестиційними процесамими [29, 48, 63, 78, 83, 89, 110]. Це обумовлює актуальність досліджень в області підвищення ефективності інвестиційного менеджменту.

Інвестиційний менеджмент є одному з різновидів функціонального, безпосереднім об'єктом якого виступають процеси реалізації досягнень науково-технічного прогресу у всій їх різноманітності. Сучасне положення в інноваційній сфері, пов'язане з ускладненням інноваційних процесів, вимагає істотної трансформації традиційних поглядів на інвестиційний менеджмент. Як випливає з попереднього розділу, інновації є достатньо складним і специфічним об'єктом управління, що вимагає спеціальних форм і методів управлінської дії.

Аналіз основних еволюційних етапів розвитку інвестиційного менеджменту дозволяє говорити про існування теоретичних основ для дослідження організаційних інвестицій в системі управління інвестиційними процесами на підприємстві в тому або іншому ступені в рамках кожного з виділених підходів.

Так, наприклад, факторний підхід припускає аналіз і розробку оцінних критеріїв для таких чинників як кадрова, інформаційна складова, і використання ряду показників (нормативи трудомісткості, матеріаломісткості, чисельності і співвідношень різних категорій працівників) з метою внесення відповідних змін до організаційних структур управління, інформаційні системи і так далі Як найважливіші умови розвитку і вдосконалення всіх процесів в господарських системах в рамках НТП разом з оперативним впровадженням в практику господарювання досягнень науки і техніки розглядається облік всієї системи взаємозв'язаних чинників [17].

Виконання забезпечуючих функцій пов'язане з виробленням управлінських рішень, здійсненням комунікаційних процесів, розробкою системи делегування і мотивації. Відповідно до прийнятого визначення поняття організаційно – економічних інвестиційних процесів стає очевидним, що реалізація забезпечуючих функцій інвестиційного менеджменту знаходить своє віддзеркалення в розробці і впровадженні різного роду організаційних інвестицій.

В рамках системного підходу до управління інвестиційними процесами вплив управлінських інвестицій на інноваційні процеси науково-технічного характеру і аналіз їх взаємодії виступає одному з найважливіших завдань дослідження процесів реалізації науково-технічних досягнень. На думку ряду авторів, саме в нових способах управління інноваційною діяльністю приховані найбільш ефективні резерви НТП [68, с29].

Визначення ролі і місця організаційних інвестицій в системі інвестиційного менеджменту підприємства припускає дослідження різноманітних по формах прояву і спрямованості системно-функціональних зв'язків на основі дослідження особливостей взаємодії окремих інвестицій, створюючих структуру інвестиційного процесу на підприємстві. Впровадження науково-технічних інвестицій на підприємстві перш за все приводить до перетворення продуктивних сил: на основі нового додатку наукових і технічних знань створюються нові знаряддя і предмети праці, розробляються прогресивніші технологічні процеси. В результаті впровадження у виробництво досягнень науково-технічного прогресу розширюються можливості виробництва, об'єм і характер виробничих ресурсів.

Якісне вдосконалення продуктивних сил надає вплив не тільки на матеріально-речові елементи виробництва, але і на зайняту в нім робочу силу. Перш за все відбувається зміна в змісті праці працівників підприємства, що виражається у виникненні нових функцій праці і нових поєднань функцій, зміні змісту традиційних функцій праці, інтеграції трудових функцій.

Під впливом результатів впровадження науково-технічних інвестицій відбувається поглиблення функціонального розподілу праці, зміна професійно-кваліфікаційного складу робочої сили на підприємстві. Разом з кількісними і якісними перетвореннями чинників виробництва, впровадження результатів НТП в практику роботи підприємства викликають зміни в співвідношенні живої і упредметненої праці: як правило, відбувається зростання маси засобів виробництва в порівнянні з чисельністю обслуговуючих її працівників.

З одного боку, виробничий процес прагне до стабільності, яка порушується інноваційним процесом, що змінює склад і структуру елементів виробничого процесу. З іншого боку, виробничий процес потребує постійного впровадження інвестицій з метою досягнення вищого якісного рівня свого розвитку. У табл. 2.2 представлена характеристика корінних відмінностей інвестиційного і стабільного виробничого процесів, складена за даними вітчизняних і зарубіжних дослідників [3, 7].

Розглянуті суперечності обумовлюють складності при поєднанні стабільного виробничого і інвестиційного процесів в ході впровадження науково-технічних інвестицій на підприємстві.

Визначальну роль організаційних інвестицій в усуненні проблем, обумовлених розривом між існуючим і необхідним рівнем розвитку систем підприємства, розглядає впровадження організаційних змін як «засіб вирішення протиріччя між практикою управління, що склалася в даних організаціях, з одного боку, і сучасними умовами отримання додаткової вартості, досягнутим рівнем розвитку продуктивних сил – з іншою» [19, с.14].

Як альтернативний підхід до вирішення позначеної проблеми в літературі розглядається «коректування самих організаційних цілей в результаті зниження рівня «домагань» менеджерів і усвідомлення ними недосяжності поставлених цілей» [19, с.30]. Використання даного підходу можливе лише на етапі ухвалення рішення про впровадження науково-технічних інновацій. Крім того, навіть в цьому випадку залишається стимул для застосування організаційних інвестицій, оскільки ефективне досягнення скоректованих цілей нерідко можливо за допомогою нових форм і методів управління [19, с.30].

Таблиця 2.2

Порівняльна характеристика інвестиційного і стабільного виробничого процесу

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Параметри порівняння | Характеристики | |
| Стабільний виробничий процес | Інвестиційний процес |
| 1. Тип процесу | Безперервний, гомогенний | Дискретний циклічний |
| 1. Цільова орієнтація | Підтримка заданого рівня розвитку | Переклад системи на новий рівень розвитку |
| 1. Суть завдань | Чіткіше визначена, легше програмується | Менш ясна, нечітко визначена, менш програмована |
| 1. Період досягнення мети | У реальному масштабі часу | Із значним тимчасовим лагом |
| 1. Модель успіху | Зниження собівартості, витрат. Забезпечення високих прибутків. Підвищення продуктивності | Дослідження і впровадження інвестицій. Вдосконалення організаційної структури |
| 1. Необхідний характер мислення | Виробничий, ринковий | Стратегічний, гнучкий |
| 1. Організаційна структура | Багаторівнева, орієнтована на функції, з чіткими межами між підрозділами. Стабільний розподіл функцій, ролей і повноважень | «Плоскіша», орієнтована на командну роботу, межі між підрозділами розмиті. Розподіл функцій, ролей і повноважень схильно до змін |
| 1. Способи досягнення цілей | Відомі, нечисленні | Численні, з високим ступенем невизначеності |
| 1. технічний баланс | Технології вважаються важливішим ресурсом, ніж люди | Технології і люди розглядаються як рівноцінні ресурси. |
| 1. Керованість | Висока | Низька |
| 1. Норми і положення | Розглядаються як основа функціонування | Схильні до змін |
| 1. Система інтересів учасників | Збалансована | стабільна |
| 1. Винагорода і економічні стимули | Виконана робота | Внесок в зростання і розвиток |
| 1. Можливий ризик | Мінімальний | Неминучий, пропорційний новизні і масштабу інновації |

Таким чином, організаційно - економічні інвестиційні процесислід розглядати як однієї з визначальних умов впровадження науково-технічних інвестицій на підприємстві і найважливішого елементу інвестиційного процесу. З цих позицій управління організаційно – економічним управлінням інвестиційними процесами на підприємстві виступає підсистемою інвестиційного менеджменту підприємств. Відмічене обумовлює актуальність розробок в області підвищення ефективності управління організаційно – економічним управлінням інвестиційними процесами на підприємстві з метою вдосконалення системи інвестиційного менеджменту підприємства.

Здійснення організаційно – економічних інвестиційних процесів на підприємстві припускає просування систем і процедур підприємства до певного бажаного майбутнього стану, вираженого інноваційною метою. Таким чином, організаційно - економічні інвестиційні процесиправомірно розглядати як перехід від поточного стану, що характеризує функціонування підприємства до початку змін, до майбутнього стану, що описує параметри роботи підприємства після впровадження управління організаційно - економічними інвестиційними процесами.

Девід А. Хандлер відзначає як критерії ефективності управління організаційно – економічним управлінням інвестиційними процесами на підприємстві наступні умови:

1. Підприємство перемістилося з поточного стану в бажаний (інноваційна мета досягнута).
2. Функціонування підприємства в бажаному стані виправдовує очікування, тобто найважливіші показники діяльності підприємства знаходяться в рамках запланованого.
3. Перехід досягнутий без надмірного збитку для підприємства.
4. Перехід досягнутий без надмірного збитку для окремих співробітників підприємства [125, с.90].

Представляється доцільним доповнити перераховані критерії показником оптимальності періоду впровадження управління організаційно - економічними інвестиційними процесами, визначуваного як відповідність реального періоду впровадження організаційної зміни запланованому. Дані критерії можуть бути використані при аналізі проблем і методів управління процесом організаційних інвестицій з метою формування механізмів ефективного управління організаційними змінами в системі інвестиційного менеджменту підприємства.

У науковій літературі описаний ряд методів управління організаційними змінами на підприємстві, які в тому або іншому ступені враховують особливості внутрішньоорганізаційно – економічних інвестиційних процесів них процесів і орієнтовані на вирішення проблем, що виникають при реалізації організаційно – економічних інвестиційних процесів .

Серед таких особливостей, особлива проблема управління організаційно – економічним управлінням інвестиційними процесами на підприємстві унаслідок складності визначення їх параметрів, стану реалізації, тіснішого зв'язку з суспільством і культурою [70, с.773]. Оскільки впровадження інвестицій в організації, як правило, вимагає від її співробітників придбання нових знань, отримання більшого об'єму інформації, вдосконалення навиків і умінь, а часто і зміни робочих звичок, цінностей і відношення до справи, саме зміни в людях є фундаментальним аспектом управління організаційними змінами.

Особливістю організаційно – економічних інвестиційних процесів виступає також відсутність стадії виготовлення, яка у технічних інвестицій викликає особливу трудність. Розробка проектів організаційних інвестицій на відміну від технічних інновацій характеризується порівняно меншими витратами для підприємства. При цьому впровадження організаційно – економічних інвестиційних процесів пов'язане з великою напругою. Крім того, для ряду організаційних інвестицій характерний один з поширених типів інноваційної патології – переродження цих інвестицій в старі форми, повернення підсистем підприємства після управління організаційно - економічними інвестиційними процесами до початкового стану [90, с.773].

Як відмітна особливість дослідники називають також істотне перетворення всієї управлінської діяльності в процесі реалізації потенційних можливостей організаційних інвестицій. Кожне організаційне управління організаційно - економічними інвестиційними процесами виступає як складна социотехническое дія, могутніша і ширша по своєму соціально-економічному резонансу, чим всі інші заходи технічного прогресу [41, 108, 118].

Управління організаційно – економічним управлінням інвестиційними процесами на підприємстві вимагає переорієнтації уваги вищого управлінського персоналу на вирішення проблем організаційного розвитку і припускає виконання значного об'єму додаткової роботи, пов'язаної з плануванням, організацією, мотивацією і контролем процесу змін. При цьому значущість виробничих проблем не зменшується, що обумовлює збільшення навантажень на систему управління і персонал підприємств. У випадку, якщо плановані зміни не враховують потреби в новому управлінському потенціалі і організаційній компетентності, виникає системний опір організаційним управління організаційно - економічними інвестиційними процесамим.

В рамках даного дослідження під компетентністю (від латів. *competens* – належний, здатний) розумітимемо володіння знаннями, практичними навиками і уміннями, а також специфічними здібностями, значущими з погляду ефективності здійснення професійної діяльності. Доцільно розрізняти особисту компетентність, засновану на особових якостях, здібностях, навиках і уміннях, рисах вдачі окремих співробітників, і компетентність організаційну, суть якої описується поняттям організаційний (управлінський) потенціал. Характеристики особистої компетентності, очевидно, є чинниками, обуславливающими індивідуальну реакцію на зміни. Чинники організаційної компетентності, управління, що розглядаються з погляду ефективності, інвестиційними процесами, в сучасних дослідженнях розглядаються як характеристики інвестиційного потенціалу.

В цілому, в дослідженнях по проблемах інноватики можна виділити два основні напрями в позначенні підходів до розробки методів управління організаційними змінами. Перший напрям об'єднує існуючі методи управління процесом організаційних змін в три основні підходи, відповідні трьом принциповим напрямам розвитку американській теорії організацій: раціональний, поведінковий і системний.

Другий напрям використовує для позначення підходів терміни «жорсткі підходи», «м'які підходи», «комбінований підхід». Порівняльний аналіз відмічених напрямів і дослідження покладених в основу виділення підходів ознак дозволяє зробити вивід про можливість поєднання їх позначень і усунення вказаної подвійності.

Відмічене викликає необхідність розробки концепції формування комплексного механізму управління процесом організаційних інвестицій на підприємстві, направленого на підвищення ефективності управління шляхом зниження вірогідного збитку, пов'язаного з індивідуальним і системним опором організаційним управління організаційно - економічними інвестиційними процесамим.

## Висновки до розділу 2

1. Дослідження суперечностей, що виникають в ході здійснення інноваційної діяльності на підприємствах, дозволило сформулювати положення про тісний взаємозв'язок науково-технічних і організаційних інвестицій і визначальної ролі останніх в системі інвестиційного менеджменту підприємства. Відмічене сприяє виявленню можливостей підвищення ефективності інноваційних процесів шляхом вдосконалення управління організаційно – економічним управлінням інвестиційними процесами на підприємстві.

2. Найважливішою проблемою, яка виникає в ході реалізації різних інновацій і знижує ефективність управління організаційно – економічним управлінням інвестиційними процесами на підприємстві, виступає опір. Сформульовано поняття, визначена суть готовності підприємства до організаційних інвестицій. Запропонована концепція управління організаційно – економічним управлінням інвестиційними процесами на підприємстві на основі моніторингу рівня готовності підприємства до їх здійснення.

3. Розроблений комплекс механізмів управління індивідуальним і системним опором, реалізація яких направлена на підвищення рівня готовності підприємства до інновацій. Механізм управління індивідуальним опором направлений на рішення задачі формування рівня внутрішньої (індивідуальна готовність) і зовнішньої (інвестиційний клімат) мотивації, необхідного для успішного впровадження організаційного управління організаційно - економічними інвестиційними процесами. Механізм управління системним опором дозволяє вирішити задачу формування рівня особової і організаційної компетенції, відповідної вимогам планованих інновацій. Практичним результатом реалізації механізмів управління індивідуальним і системним опором є розробка управлінських рішень по плануванню, організації, мотивації і контролю процесу впровадження планованого організаційного управління організаційно - економічними інвестиційними процесами, а також його коректуванню у разі виникнення негативних тенденцій. У роботі запропоновані практичні рекомендації по підвищенню рівня готовності підприємства до організаційних інвестицій.

# РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИМ ПРОЦЕСОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

## 3.1. Концепція управління організаційно – економічним управлінням інвестиційними процесами на підприємстві

Проблема підвищення ефективності організаційно – економічного управління інвестиційними процесами на підприємстві стає вельми актуальною на сучасному етапі розвитку економіки.

Управління процесом організаційно – економічних інвестиційних процесів в широкому розумінні – це професійна діяльність, заснована на використанні сучасних наукових знань, навиків, методів, засобів і технологій і орієнтована на отриманні ефективних результатів в здійсненні цілеспрямованих організаційних змін. З погляду кібернетичного підходу управління слід розглядати як цілеспрямована дія однієї системи на іншу для зміни її поведінки (стани) відповідно до умов зовнішнього середовища, що змінюються [72, с.52].

Концепція управління організаційно - економічними інвестиційними процесами (від латів. conceptio – сприйняття) винна, очевидно, відображати, з одного боку, систему поглядів і способів розгляду організаційно – економічних інвестиційних процесів як процесу, з іншого боку, цілі і завдання управління даним процесом, а також шляхи і методи їх досягнення.

Метою функціонування системи управління організаційно – економічним управлінням інвестиційними процесами на підприємстві виступає створення умов для реалізації організаційно – економічних інвестиційних процесів , що забезпечують оптимальне використання ресурсів підприємства. Очевидно, що управлінські дії в даній системі направлені на підвищення ефективності і результативності здійснюваного внутрішньо організаційного інвестиційного процесу.

Під результативністю розумітимемо зовнішню ефективність організаційних інвестицій, що вимірює досягнення інноваційних цілей. Результативність інвестицій в значній мірі визначається умовами їх реалізації [24, с.182].

Як поняття ефективності розглядатимемо економічність, внутрішню ефективність, що вимірює якнайкраще використання ресурсів і оптимізацію процесів в ході впровадження організаційних інвестицій.

Складність і багатоплановість проблеми опору змінам обумовлює необхідність глибшого розгляду організаційно – економічних інвестиційних процесів взаємозв'язків, що виникають в процесі реалізації, дослідження їх характеру і особливостей із застосуванням системного підходу.

У найбільш загальному вигляді будь-яка система є перетворювачем вхідних дій у вихідні і може бути представлена в наступному вигляді (рис. 3.1) [72, с.52].

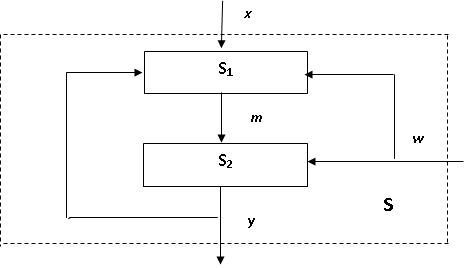


Рис. 3.1. Схема організації систем управління

Система S1 (суб'єкт управління), що управляє, на підставі вхідних дій з боку середовища і об'єкту управління (стани об'єкту управління в минулий період часу) виробляє дії m, що управляють, управління S2, що поступають на вхід об'єкту, тобто безпосередньо керованого процесу. Об'єкт управління здійснює перетворення вхідних дій, що поступили в нього, з урахуванням дій, що управляють.

Суб'єктами управління організаційно – економічним управлінням інвестиційними процесами на підприємстві виступають керівні працівники різних рівнів управління, які мають право ухвалювати управлінські рішення і несуть за них відповідальність. Організацію процесу управління здійснює персонал спеціалізованих структурних підрозділів або проектних структур, створених для реалізації організаційного управління організаційно - економічними інвестиційними процесами.

Як об'єкт управління виступають всі елементи організації, що забезпечують безпосередній процес організаційних інвестицій на підприємстві, і перш за все, персонал, задіяний в даному процесі. Дана підсистема управління в процесі організаційних інвестицій володіє поряд характеристик, що дозволяють займати рівну з системою, що управляє, позицію у взаєминах. Як такі характеристики можуть розглядатися існування реальних можливостей впливати на систему, що управляє, в процесі організаційних інвестицій, певний ступінь адаптивності і готовності реагувати на направлену на неї дію. З цієї точки зору основні сторони управлінських відносин в процесі організаційних інвестицій доцільно розглядати як рівних учасників, основним принципом існування яких є взаємодія і взаємовплив.

Відмічене дозволяє зробити вивід про те, що однією з найважливіших умов ефективного управління в процесі впровадження організаційно – економічних інвестиційних процесів виступає готовність системи, що управляє і керованої, до виконання відповідних функцій, що вимагає введення і наукового обгрунтування поняття готовності підприємства до організаційно – економічних інвестиційних процесів .

Вивчення параметрів підприємства з погляду підготовленості його виробничо-господарських підсистем до впровадження інновацій є одним з пріоритетних напрямів розвитку теорії і практики управління інноваціями. Найбільш близькими за значенням до поняття готовності до організаційних інвестицій в сучасній теорії інноватики виступають поняття інноваційної сприйнятливості і інвестиційного потенціалу.

Сприйнятливість до інвестицій визначають як здатність працівників і організації сприймати управління організаційно - економічними інвестиційними процесами і вимірюють часом впровадження конкретного управління організаційно - економічними інвестиційними процесами або загальним числом інвестицій, прийнятих до освоєння даним працівником або даною організацією до певного моменту часу [11]. Відображаючи найважливішу з погляду інноваційної діяльності характеристику організацій і окремих співробітників, даний показник не повною мірою враховує вимогу економічної ефективності змін. Крім того, набуття значень даного показника, згідно визначенню, можливо лише після впровадження одного або групи інвестицій, що обмежує його використання при ухваленні рішень в процесі управління організаційно - економічними інвестиційними процесами.

Інвестиційний потенціал організації визначають як «міру готовності виконати завдання, що забезпечують досягнення поставленої інноваційної мети» [45, с.112]. Оцінка інвестиційного потенціалу проводиться по схемі ресурс – функція – проект, стан інтегрального інвестиційного потенціалу організації визначається станом сукупності потенціалів проектів. Під проектом в даному підході розуміється випуск і реалізація нового продукту (послуги), напрями діяльності. Стан потенціалу кожного проекту залежить від стану виконання за об'ємом, якості, своєчасності і економічності всіх виробничих і управлінських функцій. Стан кожної функції залежить від стану всіх необхідних ресурсів.

Обмеженість застосування даного підходу до аналізу чинників, визначальну ефективність і результативність організаційних інвестицій обумовлена тим, що даний метод орієнтований головним чином на дослідження чинників системного опору і не враховує особливостей управління внутрішньо - організаційними інвестиційними процесами, зокрема, особових і поведінкових аспектів, що роблять вплив на рівень індивідуального опору.

В рамках справжнього дослідження готовність підприємства до організаційних інвестицій визначається як інтегральний показник, який відображає здатність ефективно асимілювати і застосувати ідеї, знання, пристрої, технології, складові суть упроваджуваного організаційного управління організаційно - економічними інвестиційними процесами в найбільш оптимальні терміни в рамках наявних ресурсних обмежень. Величина даного показника назад пропорційна рівню опору впровадженню інвестицій, а, отже, визначається чинниками індивідуального і системного опору.

Таким чином, управління процесом організаційних інвестицій припускає вирішення двох взаємозв'язаних завдань:

1. Підвищення ступеня впливу чинників, обуславливающих високий рівень готовності до організаційно – економічних інвестиційних процесів і сприяючих їх ефективному здійсненню.

2. Зниження ступеня впливу чинників, обуславливающих опір організаційним змінам, що проводяться, і отже, що знижують рівень готовності до інновацій.

Постановка даних завдань заснована на обліку найважливішої організаційної характеристики, що отримала назву гомеостазу - дії людей, направлені «на досягнення стійкого стану реалізації людських потреб і недопущення порушення рівноваги і засновані на властивостях механізму вирівнювання» [72]. Класичний метод аналізу взаємодії сил вперше описаний Куртом Льовіном в 1951 році. Даний метод заснований на ідеї, що будь-яка ситуація у будь-який момент часу не є статичною, а знаходиться в динамічній рівновазі під впливом двох груп взаємозв'язаних і протилежних чинників, які можуть бути як внутрішніми, так і зовнішніми. Іншими словами, в будь-який заданий момент часу в організації існує динамічна рівновага сил, що підтримують і стримуючих будь-яку практику.

Будь-яка ситуація, пов'язана з впровадженням управління організаційно - економічними інвестиційними процесами, розглядається як сукупність поля сил. Впровадження організаційного управління організаційно - економічними інвестиційними процесами означає зміна рівноваги і припускає застосування, принаймні, одного з наступних способів (використання декілька підвищує вірогідність успіху):

1. Введення нових підтримуючих сил.

2. Усунення стримуючих сил.

3. Посилення дії однієї з підтримуючих сил.

4. Ослаблення дії однієї із стримуючих сил.

5. Перетворення стримуючої сили в ту, що підтримує.

Очевидно, що використання описаного підходу обумовлює необхідність оцінки відносної потужності сприяючих і обмежуючих інновації сил з метою визначення інтенсивності їх впливу на процес організаційно – економічних інвестиційних процесів .

Суть пропонованої концепції полягає в побудові системи управління організаційно – економічним управлінням інвестиційними процесами на підприємстві, яка включає механізми управління індивідуальним і системним опором, на основі діагностичного аналізу чинників готовності підприємства до організаційного управління організаційно - економічними інвестиційними процесами з урахуванням його параметрів, з метою виявлення потенційних джерел тимчасових і фінансових втрат при впровадженні управління організаційно - економічними інвестиційними процесами. За наслідками діагностичного аналізу чинників індивідуального і системного опору здійснюються дії, що коректують, на процес планування заходів по реалізації інвестицій, організації процесу впровадження, мотивації персоналу, а також контроль за ходом впровадження.

Концептуальна схема системи управління організаційно - економічними інвестиційними процесами представлена на рис.3.2.

Враховуючи вплив опору на ефективність дій, що управляють, в системі управління організаційно – економічним управлінням інвестиційними процесами на підприємстві (S), в рамках пропонованої концепції опір організаційним управління організаційно - економічними інвестиційними процесамим або їх підтримка розглядаються як негативний (R) і позитивний (P) зворотний зв'язок відповідно.

Процесу вироблення управлінських рішень суб'єктом управління S1 повинен передувати аналіз чинників опору управління організаційно - економічними інвестиційними процесамим, джерелом яких виступає об'єкт управління S2, які обумовлюють інтенсивність впливу кожного виду зворотного зв'язку, а самі управлінські дії mi, ms повинні бути направлені на зниження тимчасових і фінансових втрат від впливу даних чинників шляхом вироблення попереджуючих дій.

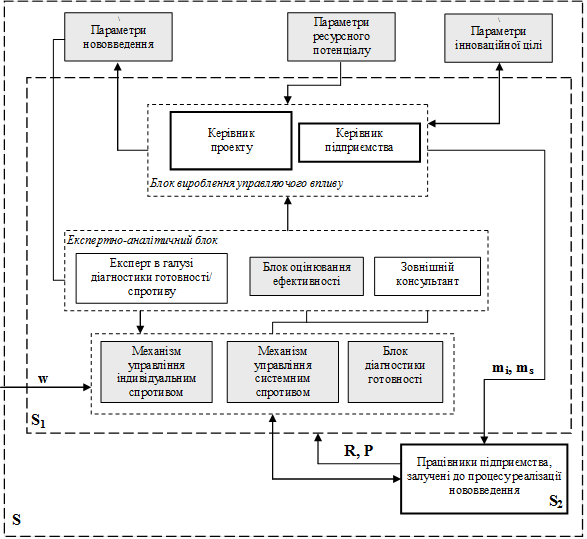


Рис.3.2. Концептуальна схема системи управління організаційно - економічними інвестиціями

При цьому, чим складніше об'єкт управління, ніж більше елементів входить в його склад і є задіяними в процес організаційних інвестицій, тим складніше за зв'язок між даними елементами, а значить і більше чинників індивідуального і системного опору і значень параметрів, які ці чинники можуть приймати.

Кількість даних чинників може бути визначене шляхом їх ранжирування по ступеню впливу на рівень готовності до організаційних інвестицій з урахуванням вартості управління кожним чинником.

Таким чином, завдання ефективного функціонування системи управління організаційно – економічним управлінням інвестиційними процесами на підприємстві полягає в оцінці рівня готовності підприємства, отриманні достовірної інформації і виробленні дій, що управляють, з урахуванням результатів оцінки.

Для вирішення позначеного завдання необхідно:

- оцінити реальний рівень готовності об'єкту управління до інвестицій;

- визначити величину можливих ресурсних втрат в результаті опору об'єкту управління, а також вартість переходу від реального рівня готовності об'єкту до «еталонного стану»;

- розробити дії, що управляють, по управлінню індивідуальним і системним опором з метою перекладу об'єкту управління до «еталонного стану» готовності з урахуванням економічної ефективності даних дій.

Слід зазначити, що для забезпечення осіб, що ухвалюють рішення, достовірною, оперативною і доступною інформацією необхідне виділення масивів необхідних даних, їх джерел і методів обробки, що припускає розробку структури інформаційної системи підтримки ухвалення рішень в управлінні організаційно – економічним управлінням інвестиційними процесами на підприємстві.

Об'єм ресурсних втрат від опору організаційним інноваціям є величина, що характеризує суму втрат від:

* зниження якості продукції/надання послуг;
* втрат робочого часу унаслідок додаткових тимчасових витрат на реалізацію окремих етапів управління організаційно - економічними інвестиційними процесами, непродуктивних простоїв устаткування, збільшення прогулів, лікарняних листів, запізнень і др.;
* підвищення показників текучості кадрів, а отже, зростання витрат на підбір, розстановку, навчання і перенавчання персоналу;
* додаткових (незапланованих бюджетом) витрат в процесі реалізації управління організаційно - економічними інвестиційними процесами.

Слід зазначити, що кількісна оцінка розміру збитку від опору змінам, обумовленого позначеними джерелами ресурсних втрат, можлива головним чином після закінчення процесу впровадження. При цьому, у разі ігнорування проблеми опору, ресурсні втрати продовжуватимуть накопичуватися, знижуючи ефективність впровадження інновації.

Таким чином процес вироблення дій, що управляють, в системі управління організаційно - економічними інвестиційними процесами повинен включати процедуру діагностики готовності підприємства до інвестицій, а також механізми управління індивідуальним і системним опором, що зумовило напрям подальших досліджень.

## 3.2. Оцінювання економічної ефективності управління процесом організаційних змін

Слід зазначити, що в даний час економічною теорією і практикою розроблена велика кількість методичних підходів до економічного обгрунтування інновацій. При цьому, як справедливо наголошується в роботі [24], більшість показників економічної ефективності просто констатують факт економічної доцільності (недоцільності) впровадження управління організаційно - економічними інвестиційними процесами і не дозволяють визначити рівень свободи діяльності керівників інноваційних проектів при ухваленні управлінських рішень [24, с. 213].

Актуальність проблеми оцінки ефективності управління організаційно - економічними інвестиційними процесами визначається поряд чинників. Перш за все, організаційно - економічні інвестиційні процеси є достатньо дорогими і одночасно надзвичайно складним і тонким інструментом вдосконалення. Його застосування виправдане у тому випадку, коли, з одного боку, існує гостра потреба в зміні окремих внутрішніх характеристик підприємства, і, з іншого боку, підприємство достатньо підготовлене до впровадження організаційного управління організаційно - економічними інвестиційними процесами як в організаційно-технічному, так і в соціально-економічному відношенні.

При цьому, на відміну від інших інновацій, що реалізовують досягнення науково-технічного прогресу, організаційно - економічні інвестиційні процеси впливають на матеріальні процеси виробництва і звернення через поліпшення якості управлінських рішень, а отже - через людський чинник в управлінні. Це обумовлює високу вірогідність невдач при впровадженні організаційно – економічних інвестиційних процесів , викликаних виникненням суперечностей між зміною і реальними цілями, матеріальними і духовними інтересами, мотивацією персоналу підприємства [19].

Загальним принципом оцінки ефективності інновацій є зіставлення ефекту (результату) (табл. 3.1) і витрат. Проблема визначення економічного ефекту і вибору найбільш переважних варіантів реалізації інновацій вимагає, з одного боку, перевищення кінцевих результатів від їх використання над витратами на розробку, виготовлення і реалізацію, а з іншою, зіставлення отриманих при цьому результатів з результатами від застосування інших аналогічних за призначенням варіантів інновацій [13].

Таблиця 3.1

Види ефекту залежно від показників, що враховуються

|  |  |
| --- | --- |
| Вид ефекту | Чинники, показники |
| 1. Економічний | Показники враховують у вартісному виразі всі види результатів і витрат, обумовлених реалізацією інновацій: |
| 2. Науково-технічний | Новизна, простота, корисність, естетичність, компактність |
| 3. Фінансовий | Розрахунок базується на фінансових показниках |
| 4. Ресурсний | Показники відображають вплив інновації на об'єм виробництва і споживання того або іншого виду ресурсу |
| 5. Соціальний | Показники враховують соціальні результати реалізації інновацій |
| 6. Екологічний | Шум, електромагнітне поле, освітленість (зоровий комфорт), вібрація. Показники враховують вплив інновацій на навколишнє середовище |

Слід зазначити, що в сучасних умовах побудови соціально-орієнтованої економіки формується принципово новий підхід до визначення ефективності інновацій, що реалізовують досягнення НТП. Суть даного підходу полягає у визнанні безумовної пріоритетності критеріїв соціальної ефективності і екологічної безпеки об'єктів інвестицій щодо критерію економічної ефективності.

При цьому специфіка організаційних інвестицій як особливого виду інновацій, що реалізовують досягнення науково-технічного прогресу, обумовлює ряд особливостей оцінки очікуваного економічного ефекту.

Впровадження продуктових і технологічних інновацій, як правило, безпосередньо впливає на матеріальні процеси виробництва, що полегшує оцінку характеру і кількісної міри впливу у вигляді окремих складових ефекту (зниження трудовитрат, матеріало- і енергоємності, транспортних витрат і так далі). Організаційні інновації впливають на кінцеві фінансово-економічні результати діяльності підприємства опосередковано, лише створюючи необхідні умови для отримання очікуваного економічного ефекту. Вплив даної групи інвестицій на матеріальні процеси виробництва і звернення здійснюється у вигляді прогресивних змін в технології управління, поліпшуючих якість прийнятих рішень, характер їх реалізації, трудомісткість управлінських операцій [41]. Як чинники економії від впровадження організаційних інвестицій, наприклад, в області інформаційних технологій слід виділити:

1. Поліпшення методології управління підприємством на базі вдосконалення процесів підготовки і ухвалення управлінських рішень, що приводить до економії управлінської праці, або до зростання продуктивності праці унаслідок поліпшення прийнятих рішень і повнішої їх реалізації на об'єктах управління.
2. Оптимізація функції планування за рахунок своєчасного доступу всіх зацікавлених користувачів до необхідної інформації.
3. Підвищення інформативності системи управління за допомогою використання релевантної, достовірної і оперативної інформації, що дозволяє ухвалювати перспективні рішення і розробляти попереджуючі дії.
4. Прискорення бизнес-процессов підприємства в результаті їх автоматизації, формалізації і контролю виконавської дисципліни.
5. Вдосконалення способів отримання і обробки інформації, що дозволяє підвищити швидкість виконання і понизити трудомісткість деяких управлінських операцій і процедур, і забезпечує додатковий резерв вільного часу адміністративно-управлінського апарату.

Для позначення ефекту, який підприємство отримує за допомогою кращого узгодження організаційних цілей, оптимізації організаційної структури, освоєння нових методів планування, роботи з персоналом, використовують термін «управлінський прибуток». Джерелом формування управлінського прибутку виступає економія зусиль, часу, витрат на управління, наприклад, за допомогою ліквідації деяких структурних рівнів, скорочення числа керівників і управлінського персоналу, використання економних інформаційних технологій і так далі

Процес розробки методу оцінки економічної ефективності організаційних інвестицій припускає дослідження чинників ефективності, тобто змін в системі, що управляє, включаючи поліпшення технології управління, способів обробки інформації, підвищення точності рішень, а також оцінку ефекту, обумовленого змінами в змозі і поведінці об'єкту управління, наприклад, збільшення випуску продукції, зниження втрат робочого часу, простоїв устаткування, підвищення ритмічності постачань.

Процедура визначення чинників економії на базі подіям в системі організаційних інвестицій, що управляє, повинна включати наступні етапи:

1. Дослідження технології управління на певній ділянці управління до впровадження організаційного управління організаційно - економічними інвестиційними процесами (вивчення складу функцій і завдань управління, організації ухвалення і реалізації рішень, технології обробки інформації і так далі).
2. Розробка блок-схеми існуючої технології управління у вигляді мережевого графіка з виділенням вузлів (операцій і відповідних документів) ухвалення управлінських рішень.
3. Аналіз об'єктивних передумов і цілей раціоналізації управлінської діяльності за допомогою організаційного управління організаційно - економічними інвестиційними процесами.
4. Складання блок-схеми нової технології управління, зміненої в результаті організаційного управління організаційно - економічними інвестиційними процесами, у вигляді мережевого графіка з виділенням ділянок ухвалення управлінських рішень.
5. Фіксація і аналіз змін в системі, що управляє, шляхом порівняння існуючої і вдосконаленої блок-схем технології управління.
6. Класифікація виявлених змін з погляду їх впливу на якість рішення основної задачі або виконавчих рішень і команд, а також зниження витрат управління.
7. Якісна і кількісна оцінка чинників економії за допомогою відповідних показників [41].

Опис даного підходу показує доцільність і можливість використання в рішенні завдання оцінки ефективності організаційних інвестицій методів дослідження операцій, зокрема теорії графів [25].

Впровадження організаційно – економічних інвестиційних процесів вимагає здійснення капітальних витрат, а також довгострокових вкладень в оборотний капітал, необхідний для експлуатації управління організаційно - економічними інвестиційними процесами, а отже, виступає як інвестиційний проект і вимагає оцінки економічної ефективності інвестицій [21, 69].

При цьому фахівці відзначають, що оцінити витрати на впровадження організаційного управління організаційно - економічними інвестиційними процесами і розрахувати термін їх окупності на передпроектній стадії недостатньо для забезпечення економічної ефективності всього проекту. Управління процесом впровадження системи повинне бути направлене на оптимізацію вкладених ресурсів впродовж всього проекту. Відмічене обумовлює необхідність оцінки ефективності управління в деяких точках реалізації проекту, коли зовнішні чинники (зміни в самій організації і навколишньому середовищі) або внутрішнє коректування параметрів проекту (терміни реалізації, нові технічні рішення і так далі) здатні істотним чином вплинути на окупність вкладених інвестицій.

Як показав аналіз літературних джерел, що описують досвід впровадження різних інвестицій, опір змінам виступає одним з найважливіших внутрішніх чинників підприємства, що роблять безпосередній вплив на тривалість і ресурсомісткість реалізації проекту впровадження організаційних інновації і вартість її подальшій експлуатації.

Серед найбільш значущих джерел економічних втрат від опору управління організаційно - економічними інвестиційними процесамим доцільно виділити наступні:

* збільшення термінів впровадження інвестицій;
* перевитрата ресурсів проекту впровадження управління організаційно - економічними інвестиційними процесами;
* зниження ефективності елементів системи управління і показників загальної керованості підприємства;
* зниження продуктивності праці і якості продукції;
* зростання загальних і професійних захворювань працівників підприємства (збільшення виплат по лікарняних листах);
* збільшення кількості прогулів;
* нераціональне використання робочого часу;
* диспропорції в розподілі робочого навантаження;
* втрата кваліфікованого персоналу (підвищення показників плинності кадрів).

Об'єм вірогідного економічного збитку унаслідок опору організаційним управління організаційно - економічними інвестиційними процесамим може бути конкретизований з необхідним рівнем деталізації. Серед основних причин економічних втрат, зв'язаних, наприклад, з текучістю кадрів, слід виділити, по-перше, зниження продуктивності праці в період, передуючий звільненню працівника і під час вступу нового працівника на його робоче місце (в середньому на 10-20%). Крім того, слід враховувати витрати часу (в середньому 10 днів) на навчання знов прийнятих працівників з відривом від виробництва (навчання нової професії, підвищення кваліфікації); витрати грошових коштів на оплату праці викладачів, майстрів виробничого навчання і так далі Таким чином, економічні втрати, викликана зростанням текучість кадрів, можуть бути виражені втратами часу (у людино/днях), зростанням витрат на навчання (у грн.), зниженням загальної продуктивності праці.

Диспропорції в розподілі робочого навантаження викликають збільшення інтенсивності праці і тривалості робочого дня окремих співробітників, що приводить до стресів, погіршення соціально-психологічного клімату на підприємстві, підвищенню стомлюваності. Відмічене сприяє зростанню загальних і професійних захворювань працівників підприємства, збільшуючи, зокрема, виплати по лікарняних листах, що надає негативну дію на показники продуктивності праці і результативність діяльності всього підприємства.

Пропонована концепція управління процесом організаційних інвестицій дозволяє запобігти можливим втратам (збільшення споживання ресурсів) на кожному етапі впровадження управління організаційно - економічними інвестиційними процесами шляхом дослідження джерел і сили індивідуального і системного опору і розробки комплексу заходів, направлених на зменшення опору, аж до формування так званого «опору із зворотним знаком» – тобто підтримка. Оскільки дані заходи вимагають грошових і тимчасових ресурсів, виникає необхідність оцінки ефективності застосування методів зниження опору, тобто зіставлення витрат із застосуванням розроблених підходів з витратами при управлінні процесом впровадження без використання методів зниження опору.

Таким чином, оцінка економічної ефективності впровадження запропонованого комплексу механізмів управління організаційно - економічними інвестиційними процесами має двоякий характер. З одного боку, необхідно встановити економічну доцільність впровадження запропонованої концепції управління. З іншого боку, при розробці самого процесу реалізації організаційно – економічних інвестиційних процесів необхідне визначення оптимального складу методів управління в умовах конкретного підприємства. Отримання позитивного економічного ефекту свідчить про доцільність і необхідність застосування розроблених механізмів, що реалізовують запропоновану концепцію системи управління організаційно - економічними інвестиційними процесами на підприємстві.

У загальному випадку вирішується наступне завдання.

Наявний проект впровадження управління організаційно - економічними інвестиційними процесами, який може бути представлений в вигляді орієнтованого графу , де  – множина вершин графу – подій проекту впровадження, яка характеризується виконанням деяких умов , при цьому  – сукупна множина умов проекту;  – множина операцій, робіт проекту, забезпечуючи перехід від вершини  до вершини  і направлених на зміну показників множини .

Кожна операція характеризується споживанням деякої кількості ресурсів. У загальному випадку розмірність безлічі ресурсів можна вважати рівною двом, оперуючи ресурсами двох видів – грошовими і тимчасовими. Таким чином, кожна операція може бути однозначно задана початковою і кінцевою подіями і об'ємом споживаних ресурсів.

Об'єм споживання ресурсів кожною операцією визначається на етапі складання графа, і, як правило, залежить від специфіки самої операції. На практиці можливі відхилення в споживанні ресурсів як у бік перевитрати, так і у бік економії. Дане відхилення, за умови розробки оптимального проекту впровадження управління організаційно - економічними інвестиційними процесами, може бути обумовлене зовнішніми (зміна економічній або політичній ситуації в регіоні, появою нових інноваційних продуктів і ін.) і внутрішніми чинниками (неоптимальною організацією робіт, низьким рівнем готовності системи до проведення тих або інших робіт в ході інвестиційного процесу). При цьому перевитрата ресурсів навіть в межах, коли економічна ефективність проекту в цілому залишається позитивною, є негативним явищем і вимагає втручання з метою його попередження. В рамках даної роботи ми оперуватимемо величинами відхилення в споживанні ресурсів, обумовленими наявністю опору.

Оскільки досягнення умов  є обов'язковим критерієм закінчення виконання операції, може виникнути ситуація, коли задані умови не можуть бути реалізовані при даному рівні опору. В цьому випадку може відбутися розбалансування проекту впровадження організаційного управління організаційно - економічними інвестиційними процесами, тобто виконання одних операцій, які не залежать так критично від опору, продовжуватиметься, а критичні з погляду опору операції будуть зупинені (зациклені) до тих пір, поки рівень опору/підтримки не стане прийнятним для продовження виконання операції. Дана ситуація може привести до додаткових витрат, пов'язаних з витратою ресурсів на забезпечення петлі-циклу (простій устаткування, неефективне його використання), а також перевитратою ресурсів на подальших операціях, залежних від виконання умов  «зацикленій» операції.

Розроблені в ході дослідження механізми дають можливість оптимізувати проект впровадження управління організаційно - економічними інвестиційними процесами шляхом попередження можливої перевитрати ресурсів, обумовленого чинниками індивідуального і системного опору. В цьому випадку до основних операцій проекту додаються операції дослідження чинників опору, а також операції, направлені на їх нейтралізацію. Оскільки дані операції здійснюються послідовно, і перша з них не вносить ніяких змін до проекту, при розрахунку ефективності для спрощення розглядатимемо ці дві операції сумісно.

Застосування розроблених механізмів управління опором можливо як на початковому етапі впровадження управління організаційно - економічними інвестиційними процесами, так і на будь-якому етапі реалізації проекту, у разі, коли є припущення про невиконання умов  для деяких операцій. В цьому випадку пропонується проведення додаткових операцій, тобто підпроекту, що включає операції діагностики готовності і заходу по зменшення опору. Розроблені в ході дослідження механізми дають можливість визначити, які з операцій проекту з'явилися критичними з погляду опору і дозволяють розробити комплекс мерів, направлених на виконання умов а значить, і на загальну реалізацію проекту впровадження управління організаційно - економічними інвестиційними процесами. Очевидно, ефективнішим є проведення діагностичного аналізу джерел опору і розробка комплексу мерів по їх зменшенню до початку процесу впровадження управління організаційно - економічними інвестиційними процесами. Це дозволяє виявити приховані джерела неефективності на ранній стадії і прийняти необхідні заходи для усунення негативних наслідків опору.

Для вирішення питання про доцільність дії на джерела опору і визначення кількості ресурсів, що вкладаються в дану операцію, розроблена математична модель, що оптимізує використання ресурсів в ході реалізації механізмів управління опором [73].

## Висновки до розділу 3

1. Реалізація розроблених механізмів припускає дослідження чинників індивідуального і системного опору. У роботі запропонований метод оцінки рівня готовності підприємства до організаційно – економічних інвестиційних процесів , заснований на аналізі чинників опору, такий, що враховує параметри управління організаційно - економічними інвестиційними процесами і що дозволяє визначити характеристики, що потребують вдосконалення, і відкоректувати методи управління процесом реалізації управління організаційно - економічними інвестиційними процесами з урахуванням стратегічної важливості виділених чинників для підприємства.

2. Управління організаційно – економічним управлінням інвестиційними процесами на підприємстві повинне бути направлене на оптимізацію вкладених ресурсів впродовж всього періоду впровадження. У роботі проаналізовані чинники економії від впровадження організаційних інвестицій, а також джерела економічного збитку від опору, що знижують ефективність впровадження управління організаційно - економічними інвестиційними процесами. Запропонований метод оцінки економічної ефективності управління процесом організаційних інвестицій, побудований на основі оптимізаційної моделі використання ресурсів в процесі впровадження організаційно – економічних інвестиційних процесів , такий, що дозволяє визначити кількість ресурсів, необхідних для зменшення опору залежно від його сили і впливу на операції проекту впровадження управління організаційно - економічними інвестиційними процесами. Пропонований підхід надає можливість оптимізації процесу впровадження управління організаційно - економічними інвестиційними процесами по використовуваних ресурсах за рахунок інтенсифікації робіт і активізації прихованих резервів підприємства.

# ВИСНОВКИ

1. Аналізуючи стан інвестиційного процесу в Україні можна дійти висновків, що на даний момент інвестиційна активність інвесторів (як вітчизняних, так і іноземних) в значній мірі стримується непривабливим інвестиційним кліматом, який сформувався внаслідок дії таких факторів, як нестійка політична ситуація, нерозвинутість вітчизняної фінансово-кредитної системи та фондового ринку, відсутність системи страхування інвестиційних ризиків.

2. Стримуючим чинником в інвестиційних процесах країни є недосконалість та суперечливість законодавчої бази. Для ефективного управління інвестиційним процесом необхідно чітко структурувати нормативно-правову базу інвестиційної діяльності в напрямку активізації як внутрішніх (вітчизняних), так і зовнішніх (зарубіжних) інвестиційних потоків в економіку регіонів. У зв’язку із посиленням інтеграційних процесів необхідно привести нормативно-правові акти у відповідність до міжнародних стандартів.

3. Для активізації та дієвого управління інвестиційним процесом важлива роль має відводитися органам державної влади, які повинні проводити помірковане та послідовне регулювання інвестиційних потоків, що полягає у здійсненні таких заходів: приведення у економіко-правову відповідність всіх законодавчих актів, які регулюють інвестиційне середовище; створення системи державної підтримки при запровадженні та функціонуванні інвестиційних проектів, які мають загальнонаціональне значення; законодавча регламентація пільгових режимів діяльності в інвестиційній сфері.

4. Дослідження суперечностей, що виникають в ході здійснення інноваційної діяльності на підприємствах, дозволило сформулювати положення про тісний взаємозв'язок науково-технічних і організаційних інвестицій і визначальної ролі останніх в системі інвестиційного менеджменту підприємства. Відмічене сприяє виявленню можливостей підвищення ефективності інноваційних процесів шляхом вдосконалення управління організаційно – економічним управлінням інвестиційними процесами на підприємстві.

5. Найважливішою проблемою, яка виникає в ході реалізації різних інновацій і знижує ефективність управління організаційно – економічним управлінням інвестиційними процесами на підприємстві, виступає опір. Сформульовано поняття, визначена суть готовності підприємства до організаційних інвестицій. Запропонована концепція управління організаційно – економічним управлінням інвестиційними процесами на підприємстві на основі моніторингу рівня готовності підприємства до їх здійснення.

6. Розроблений комплекс механізмів управління індивідуальним і системним опором, реалізація яких направлена на підвищення рівня готовності підприємства до інновацій. Механізм управління індивідуальним опором направлений на рішення задачі формування рівня внутрішньої (індивідуальна готовність) і зовнішньої (інвестиційний клімат) мотивації, необхідного для успішного впровадження організаційного управління організаційно - економічними інвестиційними процесами. Механізм управління системним опором дозволяє вирішити задачу формування рівня особової і організаційної компетенції, відповідної вимогам планованих інновацій. Практичним результатом реалізації механізмів управління індивідуальним і системним опором є розробка управлінських рішень по плануванню, організації, мотивації і контролю процесу впровадження планованого організаційного управління організаційно - економічними інвестиційними процесами, а також його коректуванню у разі виникнення негативних тенденцій. У роботі запропоновані практичні рекомендації по підвищенню рівня готовності підприємства до організаційних інвестицій.

7. Реалізація розроблених механізмів припускає дослідження чинників індивідуального і системного опору. У роботі запропонований метод оцінки рівня готовності підприємства до організаційно – економічних інвестиційних процесів , заснований на аналізі чинників опору, такий, що враховує параметри управління організаційно - економічними інвестиційними процесами і що дозволяє визначити характеристики, що потребують вдосконалення, і відкоректувати методи управління процесом реалізації управління організаційно - економічними інвестиційними процесами з урахуванням стратегічної важливості виділених чинників для підприємства.

8. Управління організаційно – економічним управлінням інвестиційними процесами на підприємстві повинне бути направлене на оптимізацію вкладених ресурсів впродовж всього періоду впровадження. У роботі проаналізовані чинники економії від впровадження організаційних інвестицій, а також джерела економічного збитку від опору, що знижують ефективність впровадження управління організаційно - економічними інвестиційними процесами. Запропонований метод оцінки економічної ефективності управління процесом організаційних інвестицій, побудований на основі оптимізаційної моделі використання ресурсів в процесі впровадження організаційно – економічних інвестиційних процесів , такий, що дозволяє визначити кількість ресурсів, необхідних для зменшення опору залежно від його сили і впливу на операції проекту впровадження управління організаційно - економічними інвестиційними процесами. Пропонований підхід надає можливість оптимізації процесу впровадження управління організаційно - економічними інвестиційними процесами по використовуваних ресурсах за рахунок інтенсифікації робіт і активізації прихованих резервів підприємства.

# СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Актуальні питання організації та управління діяльністю підприємств у сучасних умовах господарювання [Текст]: монографія /за заг. ред. В.П. Василенко. – Х.: АВВ МВС України, 2014. – 234 с.
2. Александров І.О. Еволюція дефініції конкурентоспроможності продукції [Текст] / І.О. Александров, Г.П. Бурук // Маркетинг і менеджмент інновацій. - 2010. - № 2. – С. 89-99.
3. Амоша О.І. Промислова політика України: концептуальні орієнтири на середньострокову перспективу [Текст] / О.І. Амоша, В.П. Вишневський, Л.О. Збаразська // Економіка України. – 2009. - № 11. – С. 4-14.
4. Амоша О.І. Інноваційний шлях розвитку України: проблеми та рішення [Текст] / О. Амоша // Економіст. – 2012. – № 6. – С. 28-32.
5. Ассель Генри Маркетинг: принципы и стратегия [Текст]: / Ассель Генри. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 804 с.
6. Бандирська О.В. Соціальна відповідальність бізнесу в Україні [Текст] / О.В.Бандирська // Актуальні проблеми економіки. – 2009. - №10 (100). – С. 60-65.
7. Белошапка В.А. Тестирование дизайноуправленческой работы и международная конкурентоспособность предприятия [Текст] / В.А. Белошапка // Актуальні проблеми економіки. – 2007. - №6. – С. 48-54.
8. Вінтоняк О., Кравчук Б. Організаційно-економічний механізм управління інвестиційними проектами. Актуальні проблеми менеджменту в умовах інноваційного розвитку економіки (частина 2): матеріали доп. Всеукр. наук.-практ. конф. з міжнародною участю, 17 квітня 2019 р. Тернопіль: ТНЕУ, 2019. С. 45-47.
9. Вінтоняк О., Кравчук Б. Управління інвестиційними процесами і проектами. Актуальні проблеми вітчизняної економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі (частина 1): матеріали доп. ІV Міжнар. наук.-практ. конф. студ. та молодих вчен., 7 листопада 2019 р. Тернопіль: ТНЕУ, 2019. С. 35-37.
10. Гончаров В.М. Вплив невизначеності зовнішнього середовища на конкурентоспроможність підприємства [Текст] / В.М. Гончаров, О.В. Ларін // Прометей. – 2006. - №1 (19). – С. 166-168.
11. Гончарук Т.І. Конкуренція: сучасна економічна характеристика та особливості [Текст] / Т.І. Гончарук // Актуальні проблеми економіки. – 2004. - № 2. – С. 130-145.
12. Городнов В.П. Методология и организация научных исследований [Текст]: уч. пособие / В.П.Городнов. – Х.: Изд-во АВВ МВД Украины, 2009. – 214 с.
13. Городянська Л.В. Управління інтелектуальним капіталом і забезпечення підприємств інтелектуальними ресурсами [Текст] / Л.В. Городянська // АПЕ. - 2008. - №1 (79). - С. 127-132.
14. Григорьев В.П. Время как фактор развития информационной экономики и повышения конкурентоспособности производства / [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: http://www.m-economy.ru/art.php3?artid=13645– Заголовок з екрану.
15. Гришко С.В. Совершенствование механизма ценообразования на предприятии в условиях трансформационной экономики [Текст]: дис. … канд. екон. наук / С.В.Гришко. – Харьков, ХГТУРЭ, 2008.
16. Дерев′янкін Т.І. Інституціоналізація економічної історії (друга половина ХХ – початок ХХІ ст.) [Текст] / Т.І. Дерев′янкін, В.П. Мельник // АПЕ – 2007. - №8 (74). - С. 17-33.
17. Діагностика стану підприємства: теорія і практика [Текст]: монографія / за заг. ред. проф. А.Е.Воронкової. – 2-е вид., перероб. і доп. – Х.: ВД „ІНЖЕК”, 2008. – 520 с.
18. Долина І.В. Соціально-економічна оцінка технологічних інновацій [Текст]: дис. … канд. екон. наук: 08.00.04 / Долина Ірина Володимирівна. – Х.: НТУ „ХПІ”, 2008. – 190 с.
19. Дрига С.Г. Інноваційний імператив підприємницької діяльності – глобальна філософія ХХІ сторіччя [Текст] / С.Г. Дрига // Науковий вісник НЛТУ України. – 2009. − Вип. 19.13. – С. 121-130.
20. Дрига С.Г. Становлення парадигми інноваційного розвитку вітчизняного підприємництва: макроекономічні передумови [Електрон. ресурс] / С.Г. Дрига // Режим доступу: <http://ufpp.kiev.ua/states/driga_1.pdf> – Заголовок з екрану.
21. Єрохін С.А. Структурна трансформація національної економіки (теоретико-методологічний аспект) [Текст]: монографія / С.А. Єрохін. – К.: Світ знань, 2002. – 336 с.
22. Журило І.В. Маркетолого-конструкторська інтеграція у забезпеченні конкурентоспроможності нових виробів підприємства [Текст]: автореф. дис… канд. екон. наук; 08.06.01 / Журило Ірина Валентинівна; ОДЕУ. – Одеса, 2006. – 19 с.
23. Завгородня А.В. Маркетингове планування: Аналіз моделей управління. Конкурентна політика. Контроль над якістю [Текст] / А.В. Завгородня, Д.О. Ямпольска. – К.: Кондор, 2012. – 380 с.
24. Квятковська Л.А. Оптимізація управлінських рішень в системі менеджменту сучасного підприємства [Текст]/Л.А. Квятковська // Розвиток фінансових методів державного управління національною економікою: зб. наук.праць ДонДУУ. – Донецьк: ДонДУУ. - 2011. – Т. ХІІ. – с. 202-209.
25. Ковтун О.І. Конкурентоспроможність підприємства: стратегічний аспект [Текст] : монографія / О.І. Ковтун – Львів: Видавництво Львівської комерційної академії, 2009. – 276 с.
26. Конкурентоспособность предприятия: оценка, діагностика, стратегия [Текст]: науч. изд. / Ю.Б. Иванов, А.Н. Тищенко, Н.А. Дробитько, О.С. Абрамова. – Х.: ХНЭУ, 2014. – 255 с.
27. Конкурентоспособность продукции и предприятия [Текст] / Б.В. Буркинский, Е.В. Лазарева, И.Н. Агеева, С.В. Брыкалина, В.М. Лысюк и др.; за ред. Б.В. Буркинского. - Одесса: ИПРЭЭИ НАН Украины, 2002. – 132 с.
28. Конкурентоспроможність: проблеми науки та практики [Текст]: монографія – Х.: ВД „ІНЖЕК”, 2007. – 264 с.
29. Кваско, А. В. Конкурентоспроможність продукції як складова конкурентного потенціалу підприємства [Текст] / Алла Володимирівна Кваско, Маргарита Михайлівна Лавренюк // Економічний аналіз, 2013. – Том 14. – № 3. – С. 29-34.
30. Косенко О.П. Економічна оцінка інноваційного потенціалу [Текст]: дис. … канд. екон. наук: 08.02.02 / Косенко Олександра Петрівна. – Х.: НТУ „ХПІ”, 2006. – 224 с.
31. Котлер Ф. Основы маркетинга [Текст]: [пер. с англ.] / Ф. Котлер, Г. Армстронг 9-е изд. - М.: Издательский дом „Вильямс”, 2003. – 1200 с.
32. Кривенко Г.В. Управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах маркетингової орієнтації [Текст]: автореф. дис. … канд. екон. наук / Г.В. Кривенко. - ДонДУЕТ – Донецьк, 2003.
33. Ларка А.В. Конкурентоспроможність машинобудівної продукції в умовах нестабільності ринкової кон′юктури [Текст]: автореф. дис. … канд. екон. наук. / НТУ „ХПІ”. – Харків, 2006.
34. Лепа М.М. Механізм маркетинго-орієнтованого управління конкурентними перевагами підприємства [Текст]: автореф. дис. …д-ра екон. наук: 08.06.01/ М.М. Лепа; Донец. нац. ун-т. – Донецьк, 2004. – 35 с.
35. Липсиц И. Конкурентная стратегия фирмы [Текст] / И. Липсиц // Вопросы экономики – 2008. - №9. – С. 35-43.
36. Лісовська Л.С. Оцінювання те регулювання конкурентоспроможності продукції промислового призначення [Текст]: автореф. дис… канд. екон. наук : 08.02.03 / Лісовська Лідія Степанівна; Національний університет „Львівська політехніка”. – Львів, 2013. – 19 с.
37. Лозовський Ю.А. Формування стратегії як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств АПК [Текст] / Ю.А. Лозовський // Актуальні проблеми економіки. – 2017. - №3 (81). - С. 84-88.
38. Мазур В.В. Механізм взаємозв’язку життєвого циклу товару з динамікою прибутку організації [Текст] / В. Мазур, О.Є. Гумен // Економіка і ринок: облік, аналіз, контроль. Науковий журнал Тернопільського національного економічного університету. -2017. –. Вип. 17. - С. 221-233.
39. Макаренко М.В. Підвищення конкурентоспроможності промислової продукції шляхом застосування ефективної маркетингової концепції збуту [Текст] / М.В. Макаренко // АПЕ. – 2008. - №1. – С. 26-34.
40. Марцин В.С. Механізм забезпечення конкурентоспроможності товару та показники її оцінки [Текст] / В.С. Марцин // Актуальні проблеми економіки. – 2008. - № 1. – С. 35-44.
41. Микитюк П. П. Аналіз інвестиційно-інноваційної діяльності підприємств : моногр. / П. П. Микитюк. – Тернопіль : ТзОВ «Терно-граф», 2009. – 304 с.
42. Микитюк П. П. Інвестиційно-інноваційний менеджмент [Текст] : навч. посіб. / за заг. ред. П. П. Микитюка. – Тернопіль : Економічна думка, 2015. – 452 с.
43. Микитюк П. П. Інноваційна діяльність: Навч. пос. [для студ. вищ. навч. закл.]/ П. П. Микитюк, Б. Г. Сенів – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 392 с.
44. Микитюк П. П. Управління проектами : навч. посіб. / П. П. Микитюк. – Тернопіль : ТНЕУ, 2014. – 270 с.
45. Міжнародний маркетинг: в питаннях та відповідях[текст]: навч. посіб.: / За ред. М. Баранської, Ю. Козака, С. Смичека. – К. : Центр учбової літератури, 2013. – 302 с.
46. Мізерна Т. Використання інформаційних технологій при реструктуризації підприємства / Т. Мізерна // Економіка України. – 2010. – № 11.– С. 51 – 55.
47. Науменко М. О. Обґрунтування плану інноваційного проекту підприємства [Електронний ресурс] / М. О. Науменко, О. С. Шаптала // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2014. - Вип. 45. - С. 229-232. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp\_2014\_45\_52
48. Науменко М.О. Маркетинг [Текст]: М.О. Науменко, В.І. Пеньков, Б.А.Рудов, Н.Г.Гончаренко – Х.: ХУПС, 2010. – 232 с.
49. Нянько В. М. Інноваційний маркетинг на підприємствах України / В. М. Нянько // Інноваційна економіка. - 2014. - № 6. - С. 228-231. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek\_2014\_6\_42
50. Осипов В.Н. Оценка конкурентоспособности продукции производственного назначения [Текст]. / В.Н. Осипов, В.А. Диленко, А.А. Стрелец; под научн. ред. Б.В. Буркинского. – Одесса: Институт проблем рынка и экономико-экологических исследований НАН Украины, 2001. – 152 с.
51. Паршина О.А. Управління конкурентоспроможністю машинобудівної продукції [Текст]: монографія / О.А. Паршина – Дніпропетровськ: НГУ, 2008. – 280 с.
52. Перерва П. Г. Механізм управління рівнем конкурентоспроможності продукції підприємства [Текст] / П. Г. Перерва, Т. В. Романчик // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2012.‒ № 4. – С. 230‒235.
53. Пересада А.А.Управління інвестиційним процесом [Текст] К.:Лібра,2002.– 472 с.
54. Плюта В. Сравнительный многомерный анализ в экономических исследованиях [Текст]: [пер. с польського] / В. Плюта – М.: Статистика, 2011. – 151 с.
55. Покропивный С.Ф. Эффективность инновационных процессов в машиностроении [Текст] : / С.Ф. Покропивный, А.В. Савченко, А.А. Сладков. – К.: Техника, 2008. – 136 с.
56. Половцев О.В. Формування оптимальних стратегій розвитку підприємства на основі мереж Байєса [Текст] / О.В. Половцев // Вісник Донецького державного університету управління: зб. наук. праць. – 2010. - №4 (54). – С.65-71.
57. Пономаренко В.С. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства [Текст] / В.С. Пономаренко, Л.І. Піддубна. – Х.: ВД „ІНЖЕК”, 2008. – 328 с.
58. Про захист економічної конкуренції: Закон України від 11 січня 2001 року №2210-III // Відомості Верховної Ради України. –2001. –№ 12
59. Прокопенко О.В. Оцінка споживчої привабливості нового товару [Текст] / О.В. Прокопенко // Економічні науки. Серія „Економіка та менеджмент”: зб. наук. праць. – Луцьк: Луцький національний технічний університет, 2008. – Вип. 5 (18) – Частина 2. - С. 125-133.
60. Прохницька Г. Л. Методика прогнозування кон’юнктури автомобільного ринку [Текст] / Г.Л. Прохницька // Актуальні Проблеми Економіки : Науковий економічний журнал. - 2006. - №3. - С. 19-28.
61. Прушківська Е.В. Походження, сутність і розвиток людського капіталу в умовах сучасних ринкових перетворень [Текст] / Е.В. Прушківська, А.В. Переверзєва // АПЕ. – 2008. - №1 (79). – С. 127-132.
62. Райко Д.В. Підприємство, партнер, споживач: теорія та практика взаємодії [Текст] : монографія / Д.В. Райко - Х.: ФОП Александрова К.М.; ВД „ІНЖЕК”, 2010. – 320 с.
63. Смачило І.І. Формування економічної стратегії підприємства в сучасних умовах. Науковий журнал “Молодий вчений”. Херсон: ТОВ Видавничий дім “Гельветика”. 2017. № 12 (52). С. 758-762.
64. Сумець О.М. Оцінка конкурентоспроможності сучасного промислового підприємства [Текст]: О.М. Сумець, О.Є. Сомова, Є.Ф. Пєліхов. – 2-е вид., перероб. та доповн. – К.: „Видавничий дім „Професіонал”, 2009. – 280 с.
65. Харів П.С. Інноваційна діяльність підприємства та економічна оцінка інноваційних процесів [Текст]: монографія / П.С. Харів – Тернопіль: „Економічна думка”, 2003. – 326 с.
66. Шкільняк М. М. Менеджмент [Текст] : навч. посіб. / М. М. Шкільняк, О. Ф. Овсянюк-Бердадіна, Ж. Л. Крисько, І. О. Демків. - Тернопіль : КРОК, 2017. - 252 с.
67. Шумпетер Й. Конкуренция: теория и практика [Текст] / Шумпетер Й.- М.: Аколис, 2006. – 272 с.
68. Яценко О.В. Інноваційний аспект економічного розвитку [Текст] / О.В. Яценко // Збірник наукових праць ЧДТУ. - Серія: Економічні науки. – 2008. – Вип. 21. - С. 156-158.
69. An applikcation of conjoint analysis to optimal pricing for new multiattribute products./ Yoo D., Ohta H.// Bull. Univ. Osaka Prefect. A. – 2004. – 43, № 1. – р. 39-47.
70. Die Wirtschaft: wie funktioniert das / Herbert Buscher, Robert Dornau, Friedrich Heinemann. – Mannheim: Meyers Lexikon Verlag, 2007. – 320 s.
71. Hamel G., Prahalad C.K. Competing for the Future: Breakthrough Strategies for Seizing Control of Your Industry and Creating Markets of Tomorrow. – Boston: Harvard Business School Press. 2014. 340 р.