**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**Західноукраїнський національний університет**

**Факультет економіки та управління**

Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

**Економічне оцінювання і управління інвестиційною діяльністю підприємства**

спеціальність 073 «Менеджмент»

освітньо-професійна програма – Менеджмент

Кваліфікаційна робота

Виконала ст.гр.

МЕНз-41

**Ковальчук-Гарапенчук Гатя**

підпис

Науковий керівник:

д.ф., доцент

**Микитюк Ю.І.**

підпис

Кваліфікаційну роботу допущено до

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

Завідувач кафедри

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

підпис

ТЕРНОПІЛЬ – 2024

**ЗМІСТ**

[ВСТУП 3](#_Toc167141339)

[РОЗДІЛ 1 6](#_Toc167141340)

[ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕКОНОМІЧНОГО ОЦІНЮВАННЯ І УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА 6](#_Toc167141341)

[1.1. Сутність управління інвестиційною діяльністю підприємства 6](#_Toc167141342)

[РОЗДІЛ 2 14](#_Toc167141343)

[ЕКОНОМІЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙ ТА УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ 14](#_Toc167141344)

[2.1. Специфіка встановлення завдань інвестиційної діяльності промислових підприємств 14](#_Toc167141345)

[2.2. Функціональні засади до управління інвестиційною діяльністю підприємства 20](#_Toc167141346)

[РОЗДІЛ 3 29](#_Toc167141347)

[ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ 29](#_Toc167141348)

[ВИСНОВКИ 36](#_Toc167141349)

[СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ 39](#_Toc167141350)

# ВСТУП

**Актуальність теми.** «Сучасний шлях розвитку вітчизняної економіки в умовах ринкової трансформації та всесвітньої глобалізації, для якого характерне формування нових правил гри, як з боку держави, так і підприємств вимагає від нас рішучих дій направлених на рішення багатьох проблем, перш за все, це: підвищення іміджу та значення України на світовій арені; поліпшення інвестиційного клімату в державі; формування нових законодавчих основ; перехід вітчизняних підприємств на інноваційний шлях розвитку; підвищення життєвого рівня населення» [22].

«Важливим аспектом в реалізації поставлених перед нами задач є інвестиційна складова економіки, реалізація ефективних інноваційних програм і проектів можлива тільки при вкладенні інвестицій» [27]. «Підвищення ефективності управління інвестиційною та інноваційною діяльністю будівельних організацій дозволяє забезпечити інтенсивність технічного та технологічного оновлення виробництва, впровадження інновацій, підвищення якості виробленою продукції, забезпечує стабільність економічного росту регіонів і держави» [23].

**Аналіз останніх досліджень та наукових праць.** Дослідженню проблеми управління інвестиційною діяльністю підприємства присвятили свої наукові і публіцистичні праці багато авторів, зокрема: Р.Р. Августин, А. Глушецький, О. І. Гончар, В.А. Іриков, А. Карлик, Д. Коноков, А. О. Касич, В.Г. Крижановский, П. П. Микитюк, М.В. Одинцов, В.П. Панагушин, К. Рожков, М.М. Шкільняк та ін.

**Мета кваліфікаційної роботи.** Полягає в обґрунтуванні теоретичних засад і розробці практичних пропозицій щодо управління проектною діяльністю закладів охорони здоров’я.

Реалізація мети зумовила необхідність виконання таких **завдань:**

* вивчити теоретичні основи економічного оцінювання і управління інвестиційною діяльністю підприємства;
* охарактеризувати специфіку інвестиційної діяльності промислових підприємств;
* виявити функціональні засади до управління інвестиційною діяльністю підприємства;
* розробити рекомендації щодо шляхів вдосконалення механізму управління інвестиційною діяльністю підприємств.

**Об’єктом дослідження** є процеси управління інвестиційною діяльністю.

**Предметом дослідження** є економічне оцінювання і управління інвестиційною діяльністю підприємства.

**Практична значимість.** **«**Сформульовані та обґрунтовані теоретико-методичні положення, розроблені практичні рекомендації забезпечать ефективність управління інвестиційними процесами на ТОВ «Завод «Альфа-Газпромкомплект» та при формуванні його конкурентних переваг» [13].

**Апробація результатів.** За результатами дослідження опубліковано тези доповідей на тему: «Управління інвестиційною діяльністю підприємства» у V Всеукраїнській науково-практичній конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів» (Тернопіль, ЗУНУ, 16 травня 2024).

## РОЗДІЛ 1

# ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕКОНОМІЧНОГО ОЦІНЮВАННЯ І УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

«Продумане та обґрунтоване управління інвестиційною діяльністю дозволить вирішувати цілий комплекс соціально-економічних завдань та створювати сприятливі умови для реформування економіки та її реструктуризації, саме управління інвестиційною діяльністю є ключовим елементом, від ефективності якого залежить розвиток економіки в цілому та активізація підприємницької діяльності зокрема» [17].

Визначивши суть інвестиційної діяльності, логічно перейти до дослідження понятійної категорії "управління інвестиційною діяльністю". Перш за все зосередимо увагу на понятті "управління". Управління є цілеспрямованою дією на об’єкт з метою змінити його стан або поведінку у зв’язку зі зміною обставин. Останнім часом виникає плутанина з поняттями "управління" та "менеджмент". Останнє все частіше зустрічається в українській літературі (в тому числі інвестиційний менеджмент і т.д.). Тому, доцільно зауважити, що менеджмент - це різновид управління та означає управління людьми (працівниками, колективами працівників, групами, організаціями). Притримуючись даного поділу, слід наголосити, що управління є ширшим за обсягом поняттям по відношенню до менеджменту. Тому, в подальшому нами буде використовуватися саме термін "управління". Вдалим є визначення А. Файоля в якому зазначено, що управляти-означає вести підприємство до мети, намагаючись якнайкраще використати його ресурси. Особливої уваги заслуговує дане висловлювання з погляду обмеженості ресурсів, в тому числі інвестиційних.

Управлінська праця, як і інші види діяльності має свої параметри. Яцура В. В., Мисик Б. І. виділяють такі параметри управлінської праці: мета (досягнення цілей організації, координація і узгодженість спільної діяльності працівників організації), предмет (трудові, інформаційні та інші види ресурсів), засоби (засоби організаційної та електронно-обчислювальної техніки), характеристика (продуктивність даної праці визначається шляхом оцінки результативності діяльності об’єкту управління, носить творчий характер), продукт (управлінські рішення). Виникнення управління є наслідком перетворення багатьох роздроблених, незалежних одне від одного індивідуальних процесів праці в один комбінований суспільний процес. Цю ж думку можна сформувати і по відношенню до інвестиційної діяльності, яка виходячи із запропонованого нами визначення містить у собі цілеспрямований комплекс заходів. Саме від вміння успішно управляти даним комплексом залежатиме ефективність інвестиційної діяльності, досягнення поставлених перед нею цілей.

Проведене дослідження показало, що вченими виділяються види управління інвестиційною діяльністю. Інвестиційною діяльністю управляє по-перше, держава на макроекономічному рівні, по-друге, організації (в тому числі і підприємства). В основному вченими економістами розглядається управління інвестиційною діяльністю лише з боку держави. Держава бере участь у інвестиційному процесі через державний сектор економіки як прямо, так і побічно через свої інституції: органи виконавчої влади, місцевого самоврядування, Національний банк України, Фонд держмайна, Державний антимонопольний комітет тощо. В. Я. Рогожин та П. С. Шевчук визначають управління інвестиційною діяльністю як свідомий вплив держави економічними та регулюючими методами на об’єкти та інвестиційні процеси, а також на учасників цих процесів, здійснюваний з метою надати певну спрямованість інвестиційній діяльності та отримати бажані результати. «У розпорядженні держави є важелі як прямої дії у вигляді централізованих державних капітальних вкладень в об’єкти загальнодержавного значення, розвиток державного сектору економіки, так і не прямі засоби регулювання інвестиційного середовища за рахунок бюджетної та грошово-кредитної політики» [13].

Вченими виділяються наступні форми опосередкованого впливу держави на інвестиційну діяльність: державне кредитування, роздержавлення і приватизація, державні позики, податкове регулювання, державний лізинг, амортизаційна політика, ліцензування, квотування, антимонопольні заходи, стандартизація тощо.

Не відкидаючи необхідність управління інвестиційною діяльністю на загальнодержавному рівні, слід також зазначити важливості впливу ефективного управління інвестиційною діяльністю окремих організацій. Підвищення активності ефективності інвестиційної діяльності на локальному рівні дозволить досягнути покращання даних параметрів на рівні держави. На макроекономічному рівні ефективна інвестиційна діяльність суб’єктів визначає майбутнє економіки країни. Тобто, важливо управляти інвестиційною діяльністю не лише на макрорівні, але й на мікро рівні. Від ефективності управління інвестиційною діяльністю окремими підприємствами залежить загальний стан інвестиційної діяльності в країні.

«В теперішніх умовах об’єктивною реальністю стала необхідність активізації інвестиційної діяльності на всіх ієрархічних рівнях народного господарства, з метою активізації інвестиційної діяльності державна підтримка має полягати в мотивуванні нагромадження капіталу суб’єктами господарювання всіх форм власності» [9].

На даний момент практично відсутній розгляд проблем управління інвестиційною діяльністю на мікро рівні, тобто рівні підприємств. Методологічну основу для вирішення проблем накопичення капіталу повинні складати принципи системного підходу. «Згідно з даними принципами підприємство має власну мету, завдання і може досліджуватись як відносно замкнена система, що має вхідні (різні види ресурсів) та вихідні параметри (продукцію, послуги), ієрархічну організаційну структуру управління, тісно взаємодіє з іншими виробничо-господарськими системами» [9].

За цією ознакою також виділяють управління постачанням, збутом, технічною підготовкою, інноваційною діяльністю, зовнішньоекономічною діяльністю тощо. Крім того виділяють також конкретні функції за ознакою об’єктів (управління підприємством, цехом, відділом, службою, дільницею, бригадою, комітетом, неформальною групою) та за ознакою елементів виробничо-господарської діяльності (управління інформаційними, фінансовим, матеріальними, трудовими та іншими ресурсами, предметами та знаряддями праці).

Слід зазначити, що деякі автори вважають за потрібне лише регулювати інвестиційну діяльність, залишаючи поза увагою дії, або функції управління, такі як мотивування, планування, організування, контролювання. А. А. Пересада пише, регулювання інвестиційної діяльності здійснюється усіма суб’єктами господарювання, як дія, необхідна після прийняття інвестиційного рішення. Погоджуючись із твердженням про те, що інвестиційну діяльність можуть регулювати всі суб’єкти господарювання, а не лише єдина держава, як зазначали В. Я. Рогожин та П. С. Шевчук, потрібно все ж таки зауважити про необхідність здійснення комплексного управління інвестиційною діяльністю, яке включає в себе всі загальні функції.

Значна частина вчених економістів розглядає процес управління інвестиційною діяльністю частково, акцентуючи увагу на одній-двох загальних управлінських діях (функціях). Так, В. Г. Федоренко розглядає лише планування та контроль, пропускаючи такі важливі функції управління, як мотивування, організування та регулювання. При чому, планування та контролювання здійснюються чомусь лише до капітальних вкладень, а не до інвестицій в цілому. Нами вже було розглянуто відмінності між цими двома категоріями, та зазначено, що інвестиції є набагато ширшим поняттям. Що ж до управління інвестиційною діяльністю в цілому, то В. Г. Федоренко разом із А. Ф. Гойко виділяють наступні функції управління інвестиційною діяльністю: формування інвестиційного портфеля, прогнозування та планування, реалізація інвестиційної програми. Знову ж таки відсутні загальні функції управління – мотивування, організування, регулювання. Незрозумілим є виділення прогнозування в назві функції. Як відомо, прогнозування є однією зі складових функції планування. При управлінні інвестиційною діяльністю не обов’язковим є формування інвестиційного портфеля. Дана діяльність необхідна лише при управлінні фінансовими інвестиціями, а не реальними. Крім того, реалізація інвестиційної програми здійснюється при виконанні всіх функцій управління.

Найбільш повно описує функції управління інвестиційною діяльністю А. І. Бланк. Однак, він виділяє аж сім функцій інвестиційного менеджменту як керуючої системи. При чому, як дві різні функції він виокремлює розробку інвестиційної стратегії підприємства та здійснення за основними її напрямками планування інвестиційної діяльності підприємства. Так само окремо виділяються функція контролю (за реалізацією прийнятих управлінських рішень здійснення ефективного контролю у сфері інвестиційної діяльності) та аналізу (здійснення аналізу різних аспектів інвестиційної діяльності підприємства). При тому, що контроль інвестиційної діяльності сам по собі повинен включати аналіз. Необґрунтовано виділяється в окрему функцію формування ефективних інформаційних систем, які обумовлюють альтернативні варіанти інвестиційних рішень. Адже, інформаційне забезпечення є необхідною складовою кожної із конкретних функцій управління. Розглядаючи управління інвестиційною діяльністю послідовно охарактеризуємо кожну із загальних функцій, через які реалізується конкретна функція управління. Застосування конкретних функцій здійснюється на засадах постулатів, які забезпечують механізм реалізації загальних функцій. Управління інвестиційною діяльністю реалізується через п’ять загальних функцій, а саме: планування, організування, мотивування, контролювання, регулювання.



Рис. 1.1. Модель управління інвестиційною діяльністю промислового підприємства

Враховуючи напрямки в підвищенні наукового рівня управління інвестиційною діяльністю підприємств і оцінки економічної ефективності інноваційного розвитку виробництва, представляється необхідним відображення в практиці управлінських робіт наступних обставин, які сприяють здійсненню комплексного підходу в управлінні інвестиційною діяльністю підприємств: єдність інвестиційної діяльності та інноваційного процесу на підприємстві; варіантність в підвищенні ефективності функціонування підприємств, виходячи з можливого розмаїття (в межах допустимого) цільового управління інноваційно спрямованою інвестиційною діяльністю; управління показниками ефективності діяльності підприємства та його окремих підрозділів з пошуком оптимального рівня інтенсивності використання окремих видів ресурсів; вибір доцільного масштабу впровадження інновацій, виходячи з можливої величини залучення інвестицій.

Як відомо, практика розробки управлінських рішень щодо інвестиційного забезпечення інноваційного розвитку підприємства, зокрема, удосконалення технології виробництва, його механізації і автоматизації, показує недостатній зв’язок показників як між окремими напрямками інноваційного розвитку, так і їх інвестиційного забезпечення. Недостатньо враховується варіантність управлінських рішень, повнота в економічній оцінці обраного варіанту, єдність інвестиційних та інноваційних процесів з урахуванням ефективності їх віддачі та масштабів застосування інновацій. Природно, виникає необхідність застосування такого підходу, котрий дозволив би розглядати інвестиційну діяльність, інноваційні процеси та рівень ефективності використання при цьому ресурсів в сукупності. Таким чином, комплексне управління інвестиційними процесами на підприємстві обумовлюються наступним:

* єдністю інноваційних процесів та необхідних інвестиційних ресурсів як єдиного процесу розвитку підприємства;
* взаємозв’язаним комплексом задач, який визначає функціонування і розвиток підприємства;
* узгодженням показників інноваційного розвитку підприємства з результуючими показниками його діяльності.

Такий підхід до управління інвестиційною діяльністю підприємств сумісно з впровадженням інновацій із врахуванням ефективності використання ресурсів дозволяє визначити наступне:

* вибір варіантів технологічних та продуктових інновацій;
* рівень використання окремих видів ресурсів у процесі інноваційного розвитку виробництва;
* вибір масштабів впровадження інновацій та обсягів необхідних інвестицій.

Комплексне управління інвестиційною діяльністю підприємств передбачає виділення окремих етапів управлінських рішень і зведення показників цих етапів в єдину систему розрахунків.

Вказані завдання взаємопов’язані та утворюють єдиний комплекс, розмежування котрого на класи може бути вільним різноманітним в залежності аспекту розгляду завдань і характеру взаємозв’язків. Ієрархічність виробництва обумовлює відповідну послідовність розрахунків в багато етапному процесі обґрунтування управлінських рішень стосовно інвестиційної діяльності підприємства.

Потрібно відмітити, що комплексний підхід до управління інвестиційною діяльністю підприємства, хоча і наближається до її системного опису, але не охоплює її повністю. Тому цілком очевидно, що комплексний опис процесів може бути у деякій мірі різним, оскільки може відображати різні аспекти в управлінні досліджуваних процесів. При цьому кожний з різновидів комплексного підходу має свою область застосування, оскільки розкриває відповідну сторону в економічних процесах і надає можливість комплексного управління цими процесами з позицій та особливостей завдань, що вирішуються.

## РОЗДІЛ 2

# ЕКОНОМІЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙ ТА УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

## 2.1. Специфіка встановлення завдань інвестиційної діяльності промислових підприємств

Однією з загальних (основних) функцій управління є планування. Планування здійснюється на першому етапі управлінського процесу і забезпечує своєрідну основу для інших функцій управління: організування, мотивування, контролювання та організування. Всі ці функції є орієнтовані на розроблені цілі та спрямовуються на їх ефективне досягнення.

Стратегія є необхідною, оскільки майбутнє є непередбачуваним. Жодне підприємство не може успішно функціонувати на ринку не розробляючи власну стратегію. Вона дозволяє реалізовувати на практиці цілі підприємства. Дослідження показують, що цілями практичної діяльності підприємств полягає у забезпеченні можливості досягнення очікуваних результатів.

За допомогою планування створюється орієнтир майбутньої діяльності підприємства, в тому числі й інвестиційної.

Слід зазначити, що дана функція управління зустрічається в більшості вчених, які займаються дослідженням інвестиційної діяльності. Однак, значна частина вчених акцентують свою увагу в основному на інвестиційній стратегії та стратегічному плануванні, лише деколи згадуючи про тактичне планування. При цьому розробка інвестиційної стратегії підприємства розглядається окремого для фінансових та реальних інвестицій. Ф. Дж. Фабоцці структурував процес управління інвестиційною діяльністю, «виділивши п’ять етапів: формулювання інвестиційних цілей, формулювання інвестиційної політики, вибір портфельної стратегії, вибір активів, оцінка ефективності інвестицій» [8].

За цією схемою ефективно можливо здійснювати управління лише фінансовими інвестиціями і за певних умов реальними, при чому тільки на перших двох етапах формулювання інвестиційних цілей та формулювання інвестиційної політики. Не знаходять свого відображення решта функцій управління (організування, мотивування, контролювання, регулювання), хоча й присутній свого роду зворотній зв’язок у процесі планування. Він зображається стрілкою, що переходить від останнього етапу процесу до першого. При цьому автором зазначається можливість коректування інвестиційних цілей, інвестиційної політики, стратегії. Планування інвестиційної діяльності розглядається лише як формулювання інвестиційних цілей та інвестиційної політики, не зупиняючись на інших не менш важливих компонентах планування (інформаційному забезпеченні, впливі факторів внутрішнього і зовнішнього середовища, прогнозуванні тощо). Вчений акцентує всю свою увагу на стратегічному плануванні, щодо тактичного, то воно зустрічається лише у вигляді формулювання одного з адміністративних важелів досягнення планових параметрів - інвестиційної політики, пропускаючи всі інші важелі а також, що особливо важливо, інші етапи тактичного планування.

В. Я. Шевчук та П. С. Рогожин досліджують планування та організацію інвестиційної діяльності підприємства. Слабо деталізовано процес планування інвестиційної діяльності. Авторами пропонуються основні положення планування, яке по-перше, стосується лише промисловості, результатом інвестицій обов’язково повинно виступати будівництво об’єкта (хоча інвестувати можна у вже діючий об’єкт, наприклад з метою його модернізації), по-друге, окрім мети інвестицій та наголошенні на її зв’язку із процесом, засобами та організацією, не виділяється жодна з інших складових процесу планування. Не говорячи про поділ планування на стратегічне та тактичне.

В.Г. Федоренко, А.Ф. Гойко більш детально зупиняються на формуванні інвестиційної стратегії підприємства, виділяючи типові процедури (згідно з їх трактуванням це аналогічно етапам) її розробки. Авторами виділяються «аналіз поточного стану підприємства, аналіз макроекономічного середовища та зовнішніх умов, вибір стратегічних цілей розвитку підприємства, оцінювання фінансових ресурсів та їх джерел, обґрунтування структури розподілу інвестицій (міжгалузевої, регіональної, за формами відновлення), вибір інвестиційних проектів для вибраної структури та цілей, розрахунки очікуваної прибутковості та фінансового стану підприємства в прогнозованому періоді, розробка плану управління розвитком підприємства, обґрунтування доцільності вибраної стратегії та можливості досягнення поставлених цілей» [15].

Оскільки стратегічне планування полягає в розробці стратегії, то, припускаючи що формування інвестиційної стратегії є саме стратегічним плануванням, слід зазначити, що в даній структурі відсутні певні досить важливі складові процесу стратегічного планування інвестиційної діяльності - інформаційне забезпечення стратегічного планування, вибір методів аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища. Крім того, аналіз поточного стану підприємства не охоплює всі фактори внутрішнього середовища, які впливають на інвестиційну діяльність (пропущені такі фактори, як ресурси, структура, завдання, цілі). Без об’єктивного, повного та своєчасного інформаційного забезпечення неможливо провести детальний аналіз макроекономічного середовища та зовнішніх умов. Помилка на цьому етапі планування (не точна оцінка якогось фактору) може призвести до формування недосконалої інвестиційної стратегії. Реалізація даної стратегії не лише не дозволить досягнути поставлених цілей, але й може завдати збитків діяльності підприємства в цілому.

Обґрунтування доцільності вибраної стратегії та можливості досягнення поставлених цілей, доцільно доповнити оцінюванням інвестиційної стратегії на предмет її відповідності місії , базовій стратегії та цілям підприємства. Жодне з розглянутих досліджень планування інвестиційної діяльності не зупиняється на реалізації розробленої стратегії, інакше кажучи на тактичному плануванні, від ефективності якого в значній мірі залежить досягнення цілей інвестиційної діяльності.

Детальніше в цьому напрямку здійснив дослідження А. А. Пересада. Хоча ним також не виділено окремі види планування інвестиційної діяльності (стратегічне і тактичне), однак досліджуються етапи цих обох видів планування. Стратегічне планування назване прогнозуванням інвестиційної стратегії, прогнозування ж прийнято виділяти окремим етапом стратегічного планування.

Змістовним є відображення ієрархічного положення та взаємозв’язку інвестиційної стратегії з іншими стратегіями підприємства, запропонований І. А. Бланком (див. рис. 2.1). Доцільно загальні стратегічні цілі розвитку підприємства замінити загальною (базовою) стратегією розвитку підприємства.



Рис. 2.1. Ієрархія взаємозалежності інвестиційної стратегії з іншими основними елементами стратегічного планування підприємства

Особливо важливе значення має положення інвестиційної стратегії в ієрархії інших стратегій та місії підприємства. Пірамідальне розташування на вершині місії показує її важливість. Функціональні стратегії знаходяться на нижчому рівні і є похідними місії, шляхами її реалізації. Серед інших функціональних стратегій підприємства можна назвати виробничу, маркетингову, інноваційну, кадрову та інші стратегії. Більше того розроблені стратегії, в тому числі інвестиційна, взаємодіють і є взаємозалежними між собою та всіма видами ресурсів підприємства. Розуміння положення та напрямків зв’язку інвестиційної стратегії в стратегічному плануванні підприємства дозволить ефективніше її розробляти та впроваджувати.

Загальна (базова) стратегія підприємства формує та направляє інвестиційну стратегію, тобто визначає роль, місце та зміст інвестиційної діяльності. У свою чергу інвестиційна стратегія поглиблює, уточнює, сприяє реалізації базової стратегії підприємства.

Залишається лише дещо уточнити поняття інвестиційної стратегії, як основної складової планування інвестиційної діяльності. Слово стратегія пішло з військової галузі. Воно грецького походження і складається з двох слів  
sratos – військо, ego – веду. Інвестиційна стратегія – це напрям розвитку інвестиційної діяльності, який відображається у всебічному комплексному плані шляхом формування системи довгострокових цілей інвестиційної діяльності і вибір найбільш ефективних шляхів їх досягнення.

Погоджуючись із більшою частиною етапів з розробки інвестиційної стратегії, потрібно зазначити, що деякі з етапів притаманні не стратегічному, а тактичному плануванню (інакше ще його називають планування реалізації стратегії). До цих етапів можна віднести 3, 7, 8. Оскільки тактичне планування є логічним продовженням стратегічного і способом реалізації стратегії з метою досягнення цілей та місії підприємства. Крім того перед аналізом зовнішнього і внутрішнього середовища доцільно встановити цілі інвестиційної діяльності підприємства. І лише встановивши інвестиційні цілі через їх призму потрібно вибирати методи та безпосередньо проводити аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища. Не маючи цілей інвестиційної діяльності важко оцінити та проаналізувати багатогранне і динамічне зовнішнє середовище та складний механізм внутрішнього. Також слід звернути увагу на необхідність інформаційного забезпечення, яке доцільно проводити на початку формулювання інвестиційною стратегії, оскільки відсутність, неповнота, несвоєчасність чи інша похибка інформаційного забезпечення призводить до погіршення результатів розробленої стратегії.

В даному процесі пропущено кілька головних етапів. Відсутній аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища, інформаційне забезпечення, прогнозування результатів реалізації інвестиційної стратегії, розробка альтернативних інвестиційних стратегій та вибір оптимальної, виходячи із поставлених цілей інвестиційної діяльності. До стратегічного віднесено етапи тактичного планування. Конкретизація інвестиційної стратегії за періодами її впровадження виступає тактичним плануванням (а деколи навіть оперативним). Розробка найбільш доцільних шляхів реалізації стратегічних цілей інвестиційної діяльності теж належить до тактичного планування.

Проведені нами дослідження дозволяють запропонувати власну схему планування інвестиційної діяльності, яка складається з його двох видів: стратегічного та тактичного планування (див. рис. 2.2). Останнє в американському менеджменті прийнято називати планування реалізації стратегії. Стратегічне планування інвестиційної діяльності передбачає встановлення цілей, аналіз середовища і підприємства, оцінку стратегічних альтернатив, вибір стратегії тощо. Як вже було зазначено, воно полягає у розробці інвестиційної стратегії.

Тактичне планування має на меті сформувати механізми реалізації інвестиційної стратегії. Стратегічне планування інвестиційної діяльності передбачає встановлення цілей інвестиційної діяльності промислового підприємства.



Рис. 2.2. Взаємозв’язок між видами планування інвестиційної діяльності підприємств

Під цілями вчені розуміють конкретний кінцевий стан або очікуваний результат інвестиційної діяльності. Стратегічні інвестиційні цілі, так як і інвестиційна стратегія диференціюються в залежності від життєвого циклу підприємства, його розмірів тощо. Цілком погоджуючись із вченим І. А. Бланком, можна розглядати різні стратегічні цілі інвестиційної діяльності в залежності від стадії життєвого циклу, в якому перебуває підприємство.

## 2.2. Функціональні засади до управління інвестиційною діяльністю підприємства

Дослідження різних позицій вчених економістів, дозволяють сформувати перелік основних вимог, що ставляться перед формуванням цілей в цілому та інвестиційних зокрема.

Перед формуванням інвестиційних цілей ставляться наступні вимоги. Цілі повинні бути:

* досяжними, тобто вони не повинні бути нереальними, фантастичними, що виходять за рівень можливостей тих, хто їх виконуватиме;
* конкретними, повинні чітко зазначати, що саме потрібно отримати в результаті інвестиційної діяльності, хто буде досягати інвестиційну ціль за який часовий період. Крім того цілі повинні однозначно трактуватися та сприйматися всім управлінським персоналом, що пов’язаний з її досягненням;
* взаємно узгодженим та взаємодоповнюючими. По-перше, виходячи з ієрархії за тривалістю короткострокові повинні відповідати середньостроковим, а ті, у свою чергу, довгостроковим. По-друге, інвестиційні цілі повинні узгоджуватися за різними напрямками (прибутковість, продуктивність, рентабельність, конкурентоспроможність тощо) а також з цілями базової та інших функціональних стратегій (фінансової, маркетингової тощо). Крім, того цілі повинні доповнювати одна одну для досягнення кращих результатів за різними напрямками;
* підлягати вимірюванню. Цілі мають бути встановлені так, щоб їх можна було виміряти кількісно. Цілі повинні бути виражені конкретними показниками, що дозволить використовувати їх в якості критеріїв оцінки результатів реалізації інвестиційної стратегії;
* обґрунтованими. Цілі повинні формуватися на основі врахування стану підприємства, його можливостей тощо;
* гнучкими, тобто формуватися так, щоб під час досягнення їх можна було корегувати у відповідності до змін зовнішнього та внутрішнього середовища, що несуть нові можливості або обмеження для інвестиційної діяльності підприємства;
* перспективними. Інвестиційні цілі повинні бути спрямовані на перспективний розвиток підприємства в цілому та його інвестиційної діяльності зокрема;
* ієрархічними, тобто охоплювати всі рівні управління підприємства;
* прийнятними. Цілі повинні сприйматися тими, хто повинен їх досягати а також іншими суб’єктами. Вони повинні поєднувати бажання працівників підприємства, управлінського персоналу, власників, споживачів, постачальників та інших суб’єктів інвестиційної діяльності.

Встановлення інвестиційних цілей на підприємстві може відбуватися по-різному. Прийнято виділяти два підходи до встановлення цілей в цілому та інвестиційних зокрема: централізований та децентралізований. Даний поділ здійснюється за рівнями управління, на яких встановлюються інвестиційні цілі. При централізованому підході інвестиційні цілі формуються вищим або інституційним рівнем управління.

До цього рівня управління, переважно, належать директори чи президенти підприємств та їхні заступники. Одним із можливих основних недоліків даного підходу є певне не розуміння, а деколи й відсторонене ставлення нижчих рівнів управління до поданих "згори" інвестиційних цілей. Дану проблему можна вирішити шляхом використання децентралізованого підходу до встановлення інвестиційних цілей. При цьому в розробці інвестиційних цілей беруть участь всі рівні управління, тим самим не лише краще розуміючи ту чи інакшу ціль, але й вносячи свої пропозиції у їх формування.

Виділяють два види децентралізованого підходу: «зверху до низу» та «знизу до верху». У першому випадку кожен з управлінців нижчого рівня (низової (технічний рівень) та середньої ланки (управлінський рівень) управління) встановлює власні інвестиційні цілі, виходячи із цілей, встановлених для вищого рівня. В другому випадку управлінці низової ланки управління формують власні цілі, які потім беруться за основу при розробці цілей вищими рівнями (інституційним та управлінським).

Деякі вчені вважають за потрібне спершу провести аналіз зовнішнього середовища, а вже потім встановлювати інвестиційні цілі. Однак, доцільніше встановити, що прагне організація при здійсненні інвестиційної діяльності, а вже тоді проаналізувати можливості досягнення цього через призму зовнішнього середовища та власних сильних і слабких сторін.

Вчені економісти, що займаються дослідженням інвестиційною діяльністю виділяють основні цілі інвестицій, наводять класифікації стратегічних цілей інвестиційної діяльності. Автори сходяться на виділенні головних цілей інвестиційної діяльності: доходності, зменшенні ризику, зростанні капіталу, ліквідності. Не заперечуючи цього, нами пропонується дещо ширший перелік можливих цілей інвестиційної діяльності підприємств. Напрямками, за якими встановлюються інвестиційні цілі підприємства можуть виступати:

* дохідність (прибутковість). Відображається в показниках доходу (прибутку) на інвестований капітал;
* ліквідність. Відображається показниками ліквідності. Цілі спрямовані на підвищення ліквідності;
* ризиковість. Характеризується показниками ризику. Цілі спрямовані на зниження ризику інвестиційної діяльності;
* зростання капіталу. Інвестиційні цілі спрямовані на зростання капіталу підприємства;
* положення на ринку. Характеризується такими показниками: часткою ринку, обсягом продаж, сегментом ринку, долею окремих видів продукції підприємства в загальному обсязі продаж, досягнутими за рахунок інвестиційної діяльності;
* продуктивність (описується витратами на одиницю продукції, матеріалоємністю, трудомісткістю тощо), яку потрібно досягти в результаті інвестиційної діяльності;
* продукція. Цілі характеризуються асортиментом та номенклатурою продукції підприємства, тенденціями оновлення, удосконалення;
* фінансові ресурси. Дані цілі описуються показниками, що характеризують структуру капіталу підприємства (в тому числі інвестиційного), рух грошей в підприємстві при інвестиційній діяльності, величину оборотних коштів. Сюди також відносять емісію акцій, виплата дивідендів тощо;
* виробничі потужності. Цілі визначаються кількістю будівель та інших споруд, одиниць обладнання, їхньою вартістю, загальною площею, якою володіє підприємство, виробничою потужністю;
* інновації. Цілі характеризуються кількістю впроваджених нових технологій, товарів, робіт, послуг, купівлю патентів, ліцензій тощо;
* організаційні зміни. Цілі визначаються змінами організаційної структури управління підприємства;
* людські ресурси. Найважливішими є показники, що характеризують професійне навчання, перепідготовку та підвищення кваліфікації кадрів, ознайомлення з передовими технологіями тощо;
* соціальний ефект. Цілі характеризуються обсягами благодійних внесків, спонсорськими коштами, відрахуваннями у державний бюджет, витратами на соціальне забезпечення працівників підприємства, надання їм різного роду пільг тощо.

До кількісних методів прогнозування відносимо наступні:

1. Одновимірні методи.
2. Багатовимірні методи.

В свою чергу одновимірні методи поділяються на

* екстраполяцію тренда (аналіз часових рядів або прогнозна екстраполяція);
* експоненціальне згладжування;
* барометричний метод.

Перший метод базується на припущенні того, що те, що відбулося в минулому дозволяє оцінити майбутнє. Виявлені в минулому тенденції продовжують у майбутньому. Робиться спроба на основі часового ряду (тренду), що описує динаміку певної величини, вивести закономірність та обґрунтувати її поширення у майбутньому. Недоліком цього методу є абстрагування від інших чинників, що впливають на зміну величини, що прогнозується. В даному випадку приймається за аксіому те, що тенденція, що спостерігалася до даного періоду часу незмінно продовжуватиметься у майбутніх періодах часу.

Експоненціальне згладжування подібне до попереднього методу. Воно є удосконаленням його. Даний метод дозволяє в більшій мірі враховувати ті значення величини, які знаходяться ближче до моменту часу, в якому здійснюється прогнозування по відношенню до більш часово віддалених значень.

Барометричний метод. на відміну від двох попередніх даний метод ґрунтується на передбаченні майбутнього, виходячи з аналізу подій, що відбуваються в момент прогнозування.

Багатовимірні методи поділяються на наступні види:

* проста регресія;
* множинна регресія.

Проста регресія передбачає знаходження математичної функції, що відображає залежність прогнозованої величини від іншої. Дана залежність є кореляцією. Чим тісніша кореляція, тим краща придатність сформованої моделі для прогнозування. Максимальне значення кореляції – 1. В даному випадку мова йде про повну кореляцію. На відміну від простої регресії при використанні множинної регресії робиться спроба виразити залежність прогнозованої величини від декількох факторів за допомогою лінійних функцій. Тому множинна регресія є одним із найточніших методів прогнозування.

До якісних методів відносяться такі:

1. Опитування.
2. Методи структурованого мислення.

Опитування проводяться для врахування думок експертів або осіб, поведінку яких потрібно спрогнозувати. Серед методів опитування виділяють такі:

* внутрішнє опитування,
* зовнішнє опитування,
* опитування клієнтів,
* опитування експертів, метод Делфі.

Внутрішнє опитування проводиться серед працівників підприємства (керівництва, робітників). Даний метод є швидким та дешевим. Зовнішнє опитування проводиться серед клієнтів та експертів поза підприємством. На відміну від попереднього, цей метод досить дорогий та займає багато часу. Зовнішнє опитування може проводитися безпосередньо підприємством, або бути замовленим у спеціалізованому інституті, що займається ринковими дослідженнями. Зокрема, можна звернутися до організації, яка проведе експертне опитування і представить підприємству отримані дані. Метод «Делфі» передбачає проведення опитування в кілька етапів. Спершу проводиться опитування експертів окремо, після того об’єднуються результати опитування всіх експертів та пропонується переглянути кожному з них свої думки в світлі даних результатів.

Метод структурованого мислення дозволяє систематично розвивати знання на основі досвіду та інтуїції і використовувати їх для прогнозування.

Виділяють такі методи структурованого мислення: мозкова атака; техніка сценарію.

Суть мозкової атаки полягає у формуванні прогнозів шляхом об’єднання потенціалу експертів для пошуку групового рішення. Метод сценарію дозволяє виробляти довгострокові прогнози, виробляючи конкретні уявлення про майбутній стан об’єкту прогнозування в залежності від стану чинників, які впливають на нього.

До першої групи належать інвестиції, які здійснюються відповідно до певних обов’язкових обставин. До другої – інвестиції, спрямовані на втримання підприємством позицій на ринку, збереження іміджу. Третя група інвестицій спрямована на оновлення основних виробничих засобів для забезпечення підприємства сучасною технологією. Четверта група інвестицій спрямована на зниження собівартості продукції та послуг, підвищення продуктивності тощо. П’ята група – інвестиції для максимізації прибутку підприємства. Остання, шоста, група передбачає інвестування у розвиток продукції, вихід на нові ринки, проведення досліджень та розробок. Відповідно до даного групування, диференціюються основні показники інвестиційної діяльності (прибуток і ризик), які потрібно спланувати на даному етапі стратегічного планування. Прийнято певні норми (межі) ризиковості та прибутковості даних груп інвестицій. Зведемо їх у табл. 2.1.

*Таблиця 2.1*

**Норма прибутку та рівень ризику інвестицій**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Інвестиції | Рівень ризику | Норма прибутку, % |
| Вимушені (обов’язкові) інвестиції | Нульовий | 0 |
| Збереження позицій на ринку | Нижче середнього | 6 |
| Оновлення основних виробничих засобів, розширення господарюючого суб’єкта | Середній | 12 |
| Економія витрат (зниження собівартості продукції/послуг) | Вище середнього | 15 |
| Збільшення прибутків | Вище середнього | 20 |
| Ризикові капіталовкладення, дослідження та розробки, вихід на нові ринки, розробка нових товарів та послуг | Найвищий | 25 |

Примітка. Складено автором на основі [27]

Наведені в табл. 2.1 значення є приблизними (орієнтовними) і можуть коливатися на конкретних підприємствах в більший чи менший бік. Однак, вони дають можливість побачити ранжування показників інвестиційної діяльності в залежності від мети її здійснення та відштовхуватися при встановленні підприємством власних значень даних показників.

На наступному етапі ведеться пошук альтернатив вирішення поставлених завдань та досягнення інвестиційних цілей. Пошук альтернатив ведеться в розрізі різних об’єктів стратегічного управління, за реальними та фінансовими інвестиціями.

Механізм реалізації розробленої інвестиційної стратегії промислового підприємства базується на тактичному плануванні. Тактичне планування забезпечує розробку механізмів реалізації сформованої інвестиційної стратегії. В свою чергу тактичне планування поділяється на два види: поточне, оперативне.

Поточне планування інвестиційної діяльності спрямоване на розробку заходів з метою формування поточних інвестиційних планів. Оперативне планування інвестиційної діяльності спрямоване на формування деталізованих короткотермінових планів інвестиційної діяльності підприємства, що формуються у розвиток поточних інвестиційних планів. Лише розробка інвестиційної стратегії та її подальша реалізація дозволить в майбутньому очікувати позитивного ефекту від інвестиційної діяльності промислового підприємства.

## РОЗДІЛ 3

## ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ

Перехідні процеси, що відбуваються в економіці України, показують, що сама лише зміна форм власності без вдосконалення організаційних структур управління підприємствами не дозволяє активізувати інвестиційну діяльність підприємств. Зміни в організаційних формах управління сприяють створенню такого економічного механізму, який забезпечує інтенсифікацію виробничо-господарської діяльності, розвитку новітніх технологій та інвестиційної діяльності підприємств.

Організування інвестиційно-інноваційної діяльності підприємств є однією із загальних функцій управління. Основу організаційного забезпечення інвестицій та інновацій складає сформована на промисловому підприємстві організаційна структура управління інвестиційно-інноваційною діяльністю. Окрім того потрібно також пам’ятати, про те, що організування інвестиційної діяльності повинно базуватися на двох основах, а саме: поділі підприємства на підрозділи відповідно до цілей інвестиційної діяльності, встановлення взаємовідносин повноважень рівнів управління та забезпечення розподілу та координування завдань інвестиційної діяльності.

«Складовими частинами організаційної структури управління інвестиційно-інноваційною діяльністю виступають окремі управлінці, служби, відділи та інші організаційні підрозділи апарату управління, при чому дана організаційна структура управління повинна обов’язково бути інтегрованою в загальну організаційну структуру управління підприємством, оскільки управління інвестиційно-інноваційною діяльністю виступає складовою системи управління цілим підприємством» [23]. Високий ступінь інтегрування дозволить знизити управлінські витрати, підвищити рівень координування дій системи управління інвестиційно-інноваційною діяльністю підприємства з іншими системами управління підприємства, підвищити ефективність реалізації інвестиційних цілей. Під час формування організаційної структури управління інвестиційно-інноваційною діяльністю підприємства необхідно враховувати види організаційних структур управління цілим підприємством, його розміри, обсяги інвестиційної, інноваційної діяльності, форм здійснення інших факторів. При цьому слід пам’ятати про забезпечення тісних взаємозв’язків між структурними підрозділами, що функціонально пов’язані з інвестиційною та інноваційною діяльністю. Побудова функціональних центрів управління інвестиційно-інноваційною діяльністю суттєво залежить від розміру підприємства, його організаційної структури управління.

На малих підприємствах, що, переважно, використовують лінійну організаційну структуру управління та відрізняються від інших невеликими обсягами інвестиційної та інноваційної діяльності, можна не створювати центри управління інвестиційно-інноваційною діяльністю. Функції управління цією діяльності потрібно покласти на власника цього підприємства та/чи його директора (див рис. 3.1). При цьому директор підпорядковується безпосередньо, як і при здійсненні інших видів діяльності, власнику підприємства.



Рис. 3.1. Організаційна структура управління інвестиційною діяльністю як складова лінійної організаційної структури управління підприємством

На середніх та великих підприємствах використовуються інші види організаційних структур управління функціональні та комбіновані. Функціональна організаційна структура управління діяльністю підприємства передбачає спеціалізацію керівників на окремих управлінських функціях, зокрема в нашому випадку цією функцією виступає управління інвестиційною діяльністю (див. рис. 3.2). Серед комбінованих виділяють наступні: лінійно-функціональні; лінійно-штабні; бюрократичні (раціональної бюрократії, дивізійні); адаптивні (проектні, матричні, програмно-цільові та координаційні).



Рис. 3.2. Організаційна структура управління інвестиційною діяльністю як складова функціональної організаційної структури управління підприємством

При лінійно-функціональній організаційній структурі управління підприємством, функціональні служби, що займаються інвестиційно-інноваційною діяльністю мають повноваження управляти підрозділами нижчого рівня, що мають виконувати відповідні функції управління інвестиційно-інноваційною діяльністю (див. рис. 3.3).



Рис. 3.3. Організаційна структура управління інвестиційною діяльністю як складова лінійно-функціональної організаційної структури управління промисловим підприємством

В цьому випадку функції управління інвестиційно-інноваційною діяльністю покладаються на службу інвестиційної діяльності, що входить до структури фінансового відділу. Такий інвестиційний центр здійснює управління інвестиційною діяльністю, координуючи його з іншими центрами управління (операційною, фінансовою діяльністю) підприємства.

В умовах побудови частини лінійно-штабної організаційної структури управління інвестиційною діяльністю підприємства передбачається створення функціональних служб при лінійних керівниках (начальнику фінансового відділу, начальнику науково-дослідного відділу) штабів (служб). Дані служби (див. рис. 3.4) спеціалізуються на інвестиційній, інноваційній діяльностях та сприятимуть розробці необхідних положень в межах конкретної функції управління (наприклад, управління інноваційною, інвестиційною діяльностями).

Для крупних підприємств з диверсифікованою діяльністю характерною є дивізійна організаційна структура управління, яка основана на децентралізації за окремими признаками – регіональному, товарному, споживчому тощо.



Рис. 3.4. Організаційна структура управління інвестиційною діяльністю як складова лінійно-штабної організаційної структури управління підприємством

В цих організаційних структурах функції управління інвестиційно-інноваційною діяльністю покладаються на відділи інвестиційної діяльності, що знаходяться в складі кожного відділення підприємства (див. рис. 3.5). При цьому визначальну роль в управлінні інвестиційно-інноваційною діяльністю роль відіграє не центральний апарат управління, а управлінці відповідних відділень (в нашому випадку відділень А, Б, В). При вирішенні конкретних завдань на підприємстві будуються адаптивні організаційні структури управління, які пристосовуються для вирішення даних завдань. При цьому в складі даних організаційних структур управління підрозділи, що займаються управлінням інвестиційною діяльністю створюються, як правило на тимчасовій основі.



Рис. 3.5. Організаційна структура управління інвестиційною діяльністю як складова дивізійної організаційної структури управління підприємством

Особливої уваги даний вид організаційних структур управління (див. рис. 3.6) інвестиційно-інноваційною діяльністю заслуговує виходячи зі створення цих структур для реалізації конкретних інвестиційних чи інноваційних проектів.

Керівники інвестиційних підрозділів підпорядковуються безпосередньо директору підприємства. Після реалізації конкретного інвестиційного, інноваційного проекту дані підрозділи реорганізуються.



Рис. 3.6. Організаційна структура управління інвестиційною діяльністю як складова проектної організаційної структури управління підприємством

В сучасних динамічних умовах ринкової економіки необхідною передумовою ефективного управління інвестиційною діяльністю підприємства виступає своєчасність прийняття управлінських рішень з питань інвестування.. розглянуті вище складові, задіяні управлінням інвестиційною діяльністю підприємства не мають самостійності та безпосередньо підпорядковані вищому керівництву, що сповільнює процес прийняття рішень.

Окрім того, як показують дослідження, власних коштів підприємств не завжди достатньо для реалізації інвестиційних проектів. Тому виникає необхідність інтеграційного напрямку розвитку на основі об’єднання капіталів кількох підприємств, поєднання виробничих, наукових та інших систем, створення комплексів для концентрації інвестиційних ресурсів, інноваційного потенціалу.

# ВИСНОВКИ

1. Проведено комплексне дослідження функціонального підходу до управління інвестиційною діяльністю промислових підприємств. Функціональний підхід до визначення ефективних напрямків структурної перебудови промислового виробництва на інноваційних засадах повинен реалізовуватися у виробленні стратегії розвитку і визначених інвестиційних заходів для забезпечення досягнення поставленої мети. Функціональний аспект в розвитку підприємств передбачає визначення відповідності між функціями інвестиційної діяльності і структурними ланками, які їх будуть реалізовувати, що повинно сприяти перерозподілу ресурсів на користь перспективних виробництв та стимулювання розвитку конкурентоспроможних підприємств.
2. При всіх відмінностях напрямків та методів здійснення структурної перебудови повинна застосовуватись єдина технологія реструктуризації і розвитку, яка спрямовувала би дії та процеси на інноваційно-інвестиційних засадах до єдиної мети – підвищення конкурентоспроможності вітчизняних товарів та послуг. Така технологія передбачає наступне: визначення інвестиційного потенціалу за основними виробництвами, його відповідність потребам ринку, обґрунтування пріоритетних цілей структурної реформи на відповідний період, визначення величини інвестиційних ресурсів, необхідних для прискореного розвитку, здійснення послідовної децентралізації інвестиційного процесу шляхом розвитку виробництва на малих і середніх підприємствах і підвищення ролі власних джерел накопичення інвестиційних ресурсів підприємств.
3. Операційність запропонованого підходу дозволить звести на однорідній семантичній основі економічні категорії, які стосуються інвестиційного забезпечення розвитку підприємств, сформувати уніфіковану систему параметрів оцінки інвестиційно-інноваційного розвитку та ув’язати її з кінцевими результатами функціонування підприємства, забезпечивши обґрунтування управлінських рішень.
4. Проведено комплексне дослідження функціонального підходу до управління інвестиційною діяльністю промислових підприємств. Функціональний підхід до визначення ефективних напрямків структурної перебудови промислового виробництва на інноваційних засадах повинен реалізовуватися у виробленні стратегії розвитку і визначених інвестиційних заходів для забезпечення досягнення поставленої мети. Функціональний аспект в розвитку підприємств передбачає визначення відповідності між функціями інвестиційної діяльності і структурними ланками, які їх будуть реалізовувати, що повинно сприяти перерозподілу ресурсів на користь перспективних виробництв та стимулювання розвитку конкурентоспроможних підприємств.
5. При всіх відмінностях напрямків та методів здійснення структурної перебудови повинна застосовуватись єдина технологія реструктуризації і розвитку, яка спрямовувала би дії та процеси на інноваційно-інвестиційних засадах до єдиної мети – підвищення конкурентоспроможності вітчизняних товарів та послуг. Така технологія передбачає наступне: визначення інвестиційного потенціалу за основними виробництвами, його відповідність потребам ринку, обґрунтування пріоритетних цілей структурної реформи на відповідний період, визначення величини інвестиційних ресурсів, необхідних для прискореного розвитку, здійснення послідовної децентралізації інвестиційного процесу шляхом розвитку виробництва на малих і середніх підприємствах і підвищення ролі власних джерел накопичення інвестиційних ресурсів підприємств.
6. Операційність запропонованого підходу дозволить звести на однорідній семантичній основі економічні категорії, які стосуються інвестиційного забезпечення розвитку підприємств, сформувати уніфіковану систему параметрів оцінки інвестиційно-інноваційного розвитку та ув’язати її з кінцевими результатами функціонування підприємства, забезпечивши обґрунтування управлінських рішень.
7. При переході економіки до ринкової удосконалення інвестиційної діяльності підприємств необхідно здійснювати шляхом використання системи мотивування даної діяльності. Система факторів економічного мотивування інвестиційної діяльності підприємства вимагає постійного удосконалення. Одним із найважливіших елементів управління персоналом для спонукання до ефективної роботи в сфері інвестиційної діяльності є його мотивування і стимулювання до високопродуктивної праці. Ці два елементи мають бути тісно взаємозалежні між собою. Сполучною ланкою між ними повинна виступати оцінка результатів праці працівників, які можна визначити виходячи із досягнення поставлених цілей (зокрема досягнення стратегічних показників інвестиційної діяльності підприємства)
8. В системі управління інвестиційною діяльністю важливу роль потрібно відвести систематичному контролюванню цієї діяльності. Інвестиційна діяльність підприємства є однією з найбільш ризикових видів, оскільки пов’язана зі значними витратами фінансових, матеріальних, трудових, інформаційних та інших ресурсів. Ефективність діяльності підприємства безпосередньо залежатиме від ефективності його інвестиційної діяльності. Тому, для забезпечення досягнення стратегічних цілей діяльності підприємства, зокрема інвестиційних, потрібно забезпечити контролювання цієї діяльності.
9. Здійснення планування, організування та мотивування інвестиційної діяльності не виключає на практиці виникнення деяких невідповідностей між елементами системи управління інвестиційною діяльністю підприємства, механізму досягнення цілей інвестиційної діяльності, проміжними, кінцевими результатами цієї діяльності. Тому виникає об’єктивна необхідність змінювати (регулювати) відхилення, невідповідності тощо. Невиконання будь-якої з перелічених функцій призведе до зниження якості управління інвестиційною діяльністю промислових підприємств і, відповідно до зниження ефективності інвестиційної діяльності.

# СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ