

## КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

*Проаналізовано тенденції та перспективи трансформації механізму управління інвестиційною діяльністю підприємства в контексті системного підходу. Указано ключові сфери вдосконалення управління інвестиційною діяльністю підприємства, зокрема планування; контроль і регулювання; облік; інформаційне забезпечення; оцінка інвестиційних проектів і інвестиційні розрахунки. Доведено, що впровадження методу управління із замкненим циклом не створює конфлікту контролера з інвестиційним менеджментом підприємства.*

**Ключові слова:** підприємство, інвестиційна діяльність, механізм управління, інвестиційна діяльність підприємства.

*Kazak Oksana, Competitor of graduate degree of PhD,  
Interregional Academy of Personnel Management*

## CONCEPTUAL BASES OF THE MECHANISM OF MANAGEMENT OF INVESTMENT ACTIVITY OF THE ENTERPRISE

*The article analyzes tendencies and prospects of transformation of the enterprise investment activity management mechanism in the context of the system approach. Key spheres of improvement of the enterprise investment activity management, including planning; control and regulation; account; information supply; estimation of investment projects and investment calculations are specified. The article proves that closed cycle management method introduction does not create the tension between controller and investment management of an enterprise.*

**Keywords:** enterprise, investment activity, management mechanism, investment activity of the enterprise.

*Kazak O. A., соискатель МАУП*

## КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ

*Проанализированы тенденции и перспективы трансформации механизма управления инвестиционной деятельностью предприятия в контексте системного подхода. Указаны ключевые сферы усовершенствования управления инвестиционной деятельностью предприятия, в частности планирование; контроль и регулирование; учет; информационное обеспечение; оценка инвестиционных проектов и инвестиционные расчеты. Доказано, что внедрение метода управления по замкнутому циклу не создает конфликта контролера с инвестиционным менеджментом предприятия.*

**Ключевые слова:** предприятие, инвестиционная деятельность, механизм управления, инвестиционная деятельность предприятия.

*Постановка проблеми в загальному вигляді, її зв'язок із науково-практичними завданнями. Особливості інвестиційної діяльності обумовлюють одночасно й складнощі, зіткнувшись з якими підприємство може не досягти своїх інвестиційних і, як наслідок, стратегічних цілей, що вже може загрожувати стійкому розвитку компанії на ринку. Зокрема, світова фінансова криза виразно продемонструвала складнощі, з якими зіткнулися деякі компанії, які здійснювали активну ринкову експансію із залученням широкого ряду фінансових інструментів без детального аналізу можливостей підприємства використовувати такі дорогі інструменти, а також ситуації на ринках збуту своєї продукції. Проблеми виникли в результаті різкого падіння попиту на продукцію ряду галузей, а також на недостатньо якісні товари. Зниження виручки і відсутність прибутку викликало складнощі з погашенням кредитів, що у свою чергу може призвести до банкрутства або втрати активів підприємства, закладених під залучення інвестиційних засобів. У зв'язку з цим актуалізується питання формування концептуальних основ механізму управління інвестиційною діяльністю підприємства.*

*Аналіз останніх досліджень і публікацій.* Розробка оновленого економіко-теоретичного знання, необхідного як для успішного осмислення господарських процесів, що відбуваються, так і для обґрунтування концептуальних основ механізму управління інвестиційною діяльністю підприємства, обумовила наявність різних підходів до окремих аспектів цього феномена.

Специфіку і зміст інвестиційної діяльності підприємства, функції і структуру інвестиційного менеджменту і процес ухвалення інвестиційних рішень в нестабільних умовах розглядали в своїх працях такі сучасні вітчизняні автори, як: В. Л. Акуленко [1], В. І. Блонська [2; 3], В. М. Гончаров [4], О. А. Горова [4], Н. С. Єфімова [5], Т. С. Задніпрянна [6], А. А. Клименко [7], О. Є. Кузьмін [8], В. В. Левицький [9], Л. Я. Малишівська [2], В. І. Новикова [1; 10], Р. І. Прихильний [3], Т. О. Смірнова [8], Л. В. Черненко [11].

*Мета статті.* Незважаючи на наявність значної кількості публікацій, які присвячені проблематиці управління інвестиційною діяльністю підприємства, актуальним залишається відбір та розроблення найбільш адекватних підходів до формування теоретичних підвалин ефективного функціонування підприємств у цій царині з урахування динамічного й мінливого зовнішнього середовища. У зв'язку з цим метою статті є обґрунтування концептуальних засад механізму управління інвестиційною діяльністю підприємства.

*Вклад основного матеріалу.* Виробнича діяльність підприємства забезпечує виконання основних фінансово-економічних показників його розвитку. Управління виробничою діяльністю диктується бізнес-стратегією підприємства. Потреби виробництва визначають структуру майна, завантаження устаткування й освоєння нових технологій.

Звідси впливають ключові сфери вдосконалення управління інвестиційною діяльністю: планування; контроль і регулювання; облік; інформаційне забезпечення; оцінка інвестиційних проектів і інвестиційні розрахунки.



Рис. 1. Лінійний спосіб організації інвестиційної діяльності підприємства.

Отже, доцільно впровадити в інвестиційну діяльність метод управління за замкненим циклом, що змінить організацію і функціонування цієї діяльності (рис. 2). На початковій стадії, виходячи з цілей підприємства, його загальною, фінансовою й інвестиційною стратегіями (іншими словами певним станом внутрішнього і зовнішнього середовища), проводиться підготовка, оцінка і вибір інвестиційних проектів, а також їх координація у рамках єдиної інвестиційної програми. Усі ці процеси здійснюються в рамках функції інвестиційного планування на стратегічному, тактичному і оперативному рівні.

У подальшому проект із затвердженими параметрами (планами і бюджетами) передається на стадію реалізації інвестиційному менеджеру (менеджеру проекту) для реалізації. На цій стадії приймаються тільки оперативні рішення по тактичних завданнях (як найбільш ефективно досягти заданих цілей з наявними ресурсами), для чого використовується широкий інструментарій проектного менеджменту. У функції виконання є деякі елементи контролю (а також мотивації, координації), але тільки в рамках виконання тактичних заходів.

Необхідно відмітити, що в сучасній теорії й практиці управління інвестиційною діяльністю переважає лінійний спосіб її організації (формальне існування інших способів не привело до формування відповідних технологій їх практичного застосування).

При використанні вказаного способу організації інвестиційного процесу після стадії оцінки й вибору конкретного інвестиційного проекту увесь контроль за ходом його реалізації здійснюється на оперативному рівні (рис. 1). Виникаючі складнощі, пов'язані зі змінами зовнішнього і внутрішнього середовища, вирішуються оперативними інвестиційними менеджерами з метою будь-якими засобами реалізувати вибраний і узгоджений проект. У більшості випадків – відсутній глибокий аналіз змін, що виникають, їх впливу на проект і доцільності, в крайньому випадку, подальшої реалізації проекту в первинному вигляді.



Рис. 2. Схема організації управління інвестиційною діяльністю за замкненим циклом.

Єфімова Н. у нових умовах господарювання запропонувала трактувати інвестиційний проект як систему організаційно-правових та розрахунково-фінансових документів, які визначають систему взаємопов'язаних у часі й просторі та узгоджених з ресурсами організаційних заходів і дій, спрямованих на розвиток підприємства [5, с. 115]. Такий підхід до тлумачення цього поняття є дискусійним, проте позитивом є визнання системності в заходах та орієнтація на перспективу.

На думку А. Клименко, інвестиції мають таку структуру [7, с. 25]: 1) розширення або модернізація виробництва; 2) створення товарно-матеріальних запасів та резервів; 3) підготовка та перепідготовка персоналу; 4) створення виробничої інфраструктури; 5) створення соціальної інфраструктури; 6) наука та наукове обслуговування. У цьому підході науковий інтерес представляє виокремлення науки та наукового обслуговування, значення яких зростають в умовах глобальної економічної турбулентності з непередбачуваними змінами умов функціонування окремих підприємств, зокрема під впливом руйнівних інновацій та технологій, до яких неможливо швидко адаптуватися за умови відсутності відповідних НДДКР-інвестицій.

Гончаров В. та О. Горова пропонують розглядати інвестиційну діяльність підприємства як сукупність заходів економічного, фінансового, комерційного і організаційного характеру, що здійснюються учасниками інвестиційного процесу з метою пошуку необхідних інвестиційних ресурсів, раціонального формування їх структури, вибору найефективніших об'єктів для інвестування, а також розробки збалансованої інвестиційної програми (інвестиційного портфеля) і забезпечення її реалізації [4]. Такий підхід у цілому є прийнятним для розкриття цього поняття.

Схожими є висновки Т. Задніпряної, яка вказує на те, що, незважаючи на зростання інвестицій, організаційні структури управління підприємствами зазвичай не пристосовані до вирішення завдань інноваційно-інвестиційної діяльності [6, с. 203], що пояснюється застосуванням застарілих лінійно-функціональних структур управління інвестиційною діяльністю підприємства.

Необхідно повністю погодитися з думкою В. Акуленко та І. Новикової про те, що чим нестабільнішим є економічне середовище, у якому функціонує підприємство, тим актуальнішим є формування гнучких систем управління інвестиційною діяльністю на мікрорівні: методичного, організаційного, економічного забезпечення [1, с. 67], що, у свою чергу, зумовлює необхідність застосування вартісного підходу в управлінні підприємством [1, с. 72].

Слушною є теза В. Левицького про те, що головною метою управління інвестиційною діяльністю підприємства є отримання максимального прибутку не тільки в поточному, але й у перспективному періодах [9, с. 70], що передбачає зміну підходів до управління інвестиційною діяльністю підприємства з наголосом на формуванні підвалин для стабільного отримання доходів за рахунок новітніх методів сек'юритизації та хеджування. Подібними є підходи В. Новикової, яка наполягає на необхідності переходу підприємств від системи стратегічного управління до вартісно-орієнтованої системи стратегічного управління інвестиційною діяльністю підприємства [10, с. 109–110], яка трактується як система принципів, методів та функцій управління, що визначають механізми реалізації інвестицій підприємства відповідно до загальної (основної) мети зростання вартості підприємства на основі вартісної координації управлінських рішень.

Блонська В. та Л. Малишівська головними напрямками вдосконалення механізму управління інвестиційними процесами визначають [2, с. 117]: активізації інвестиційних процесів відповідно до визначених пріоритетів, посилення економічної відповідальності за ефективність рішень у сфері державного інвестування. В. Блонська в співавторстві з Р. Прихильним пропонує розгорнутий перелік рекомендацій щодо підвищення ефективності управління інвестиційною діяльністю торговельних підприємств, зокрема [3, с. 214–215]: розроблення системи стимулювання реалізації управлінських рішень у сфері інвестиційної діяльності; здійснення інвестиційного контролю за реалізацією прийнятих управлінських рішень та корегування інвестиційної стратегії з урахуванням змін у стані підприємства та зовнішнього середовища його діяльності.

На прикладі аграрних підприємств Л. Черненко доводить, що підвищення ефективності управління інвестиційною діяльністю підприємств обмежується такими основними чинниками [11]: умовами соціального та політичного середовища, рівнем кваліфікації та внутрішнім опором реструктуризації господарств. Отже, на думку цього автора, саме усунення цих негативних чинників сприятиме покращенню результативності інвестиційної діяльності підприємств в Україні.

Науковий інтерес представляє запропонований О. Кузьмінім та Т. Смірноюю перелік об'єктів планування у системі управління ризиками інвестиційної діяльності підприємств [8, с. 254]: діяльність суб'єктів, відповідальних за конкретні види робіт під час реалізації інвестиційних проектів, очікувані значення показників інвестиційної діяльності підприємства, матеріально-технічне, кадрове, інформаційне та інші види забезпечення інвестиційної діяльності підприємства, а також заходи, пов'язані з реалізацією інших загальних функцій менеджменту під час управління ризиками інвестиційної діяльності.

Організація функції обліку в рамках інвестиційної діяльності важлива і дозволяє здійснювати фіксацію (збір, реєстрація, агрегація) інформації про хід реалізації конкретних планів і заходів, а також про рухи фінансових потоків в ході реалізації кожного інвестиційного проекту.

Функція інвестиційного контролю, у свою чергу, здійснює моніторинг усієї інформації про хід реалізації проектів і інвестиційної програми в цілому на підставі даних, отриманих від менеджерів проектів і з системи обліку. На цій стадії виявляються відхилення планових показників від фактичних. Здійснюється аналіз причин виникнення відхилень, їх впливи на реалізацію і ефективність проекту, і відбувається оцінка можливостей і напрямів коригування проекту.

Безпосередньо рішення про зміну відповідного інвестиційного проекту і цільових орієнтирів здійснюється після проходження усього циклу. На цій стадії акумулюється інформація

про всі зміни – внутрішні, зовнішні та по проектах, що дозволяє менеджменту приймати зважені рішення, причому, як уже зазначалося, на стратегічному, тактичному або оперативному рівнях залежно від суттєвості виявлених відхилень. Далі, при тісному зв'язку з фінансовим плануванням, коригуються інвестиційні проекти, інвестиційна програма, а також календарні плани і бюджети.

Завданнями контролінгу інвестицій у представленій схемі є:

- організація інвестиційної діяльності по запропонованій схемі;
- координація ключових процесів у рамках виконання контролінгових завдань;
- удосконалення системи і усунення системних помилок при їх виникненні;
- розробка специфічного інструментарію для кожного процесу (методика оцінки ефективності інвестиційних проектів; критерії виділення істотних відхилень в ході їх реалізації, форми звітів, регламент обміну інформацією і т. п.);
- інформаційне забезпечення всіх процесів релевантною інформацією про стан зовнішнього й внутрішнього середовища, а також побудова відповідної інфраструктури накопичення й обміну інформацією.

Необхідно відмітити, що зворотний зв'язок між функціональними підрозділами й контролінгом інвестицій дозволяє виявляти і усувати відхилення, виявлені вже в ході реалізації проекту (до проведення контрольних заходів) безпосередніми виконавцями, а також конфлікти інтересів і складності у взаємодії функціональних підрозділів підприємства, що беруть участь в інвестиційній діяльності. В даному випадку функція контролінгу при ідентифікації системних помилок відразу здійснює перехід проекту на таку стадію у рамках замкнутого циклу, яка дозволить (залежно від ситуації) здійснити додатковий аналіз проблеми, прийняти рішення на компетентному рівні про стан проекту або внести коригування до організації інвестиційного процесу.

Упроваджений метод управління із замкнутим циклом не створює конфлікту контролера з інвестиційним менеджментом підприємства. У даному випадку роль останнього, з одного боку, акцентується на стадії реалізації інвестиційних проектів (тактичний аспект), а з іншого – залишається найважливішим у процесі ухвалення рішень про вибір інвестиційних проектів, їх коригування або зміну цільових орієнтирів (стратегічний аспект).

Модель управління за замкненим циклом забезпечує стабілізацію регульованої величини за рахунок негативного зворотного зв'язку. Механізм зворотного зв'язку забезпечує підстроювання входу системи по відхиленню між фактичним і заданим значеннями виходу. Зв'язок цей дістав назву зворотним, оскільки передача регулюючої дії йде в напрямі, протилежному до основного процесу, що відбувається в системі. Якщо зворотний зв'язок організований таким чином, що збільшення відхилення на виході зменшує відповідні вхідні сигнали і тим самим сприяє відновленню рівноваги в системі, то ми маємо справу з негативним зворотним зв'язком.

Основною перевагою його використання є можливість фіксувати й реагувати на усі відхилення, що виникають в системі, навіть якщо не виявлена причина їх прояву. Це, у свою чергу, дозволяє використовувати різні інструменти пошуку додаткової інформації, аналізу ситуації і виявлення причин відхилень безпосередньо у момент їх появи. Іншими словами, використання складних інструментів і/або збір необхідного обсягу інформації, а також залучення компетентних фахівців здійснюється тільки у момент необхідності в таких заходах.

*Висновки з дослідження й перспективи подальших розвідок у даній темі.* Організація управління інвестиційною діяльністю підприємства за замкненим циклом дозволяє фіксувати й реагувати на всі відхилення, що виникають в системі, навіть якщо не виявлена причина їх прояву, що найбільше відповідає умовам функціонування підприємств в епоху глобальної економічної турбулентності. Перспективними напрямками для подальших розвідок є конкретизація схем управління інвестиційною діяльністю підприємств за замкненим циклом з урахуванням галузевої спеціалізації.

Література

1. Акуленко В. Л. Аналіз теоретичних підходів до управління інвестиційною діяльністю підприємства / В. Л. Акуленко, І. В. Новикова // Вісник СумДУ. – 2012. – № 3. – С. 66-73.
2. Блонська В. І. Управління інвестиційною стратегією підприємства як процес формування системи довготермінових цілей інвестиційної діяльності / В. І. Блонська, Л. Я. Малишівська // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – Вип. 20.5. – С. 117-124.
3. Блонська В. І. Шляхи вдосконалення управління інвестиційною діяльністю торговельного підприємства (на прикладі Львівської області) / В. І. Блонська, Р. І. Прихильний // Науковий вісник НЛТУ України. – 2013. – Вип. 23.1. – С. 210-216.
4. Гончаров В. М. Розвиток інвестиційної діяльності промислового підприємства / В. М. Гончаров, О. А. Горова [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/knp/171/knp171\\_120-122.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/knp/171/knp171_120-122.pdf).
5. Єфімова Н. С. Сучасні проблеми управління інвестиційною діяльністю на підприємстві / Н. С. Єфімова // Економічний простір. – 2009. – № 22/1. – С. 112-119.
6. Задніпряна Т. С. Управління інноваційно-інвестиційною діяльністю підприємства / Т. С. Задніпряна // Економічний вісник Донбасу. – 2011. – № 1 (23). – С. 203-205.
7. Клименко А. А. Управління інвестиційною діяльністю на сільськогосподарському підприємстві / А. А. Клименко // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. – 2009. – № 3 (7). – С. 24-28.
8. Кузьмін О. Є. Удосконалення управління ризиків інвестиційної діяльності машинобудівних підприємств / О. Є. Кузьмін, Т. О. Смірнова // Науковий вісник НЛТУ України. – 2009. – Вип. 19.10. – С. 253-260.
9. Левицький В. В. Ефективність управління інвестиційною діяльністю підприємства / В. В. Левицький // Вісник ЖДТУ. – 2011. – № 2 (56). – С. 69-71.
10. Новикова В. І. Теоретичні основи вартісно-орієнтованого управління інвестиційною діяльністю підприємства / В. І. Новикова // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. – 2012. – № 3 (19). – С. 106-116.
11. Черненко Л. В. Інвестиційна діяльність підприємств та джерела її фінансування / Л. В. Черненко [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/chem\\_biol/nppdaa/econ/2011\\_3\\_2/174.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/chem_biol/nppdaa/econ/2011_3_2/174.pdf).

*Стаття надійшла до редакції 20.12.2013 р.*