

## Методичні основи формування стратегії управління інвестиційною діяльністю агропромислових підприємств

У статті розглядаються методичні основи формування стратегії управління інвестиційною діяльністю агропромислових підприємств. Відображено основи формування стратегії, що дозволяє мати уявлення про розробку і реалізацію інвестиційної стратегії сільськогосподарського підприємства.

**інвестиційна стратегія, інвестиційна діяльність, стратегія управління, організаційна структура**

**Постановка проблеми.** Інвестування відіграє важливу роль в економіці, не тільки визначаючи значною мірою стійкий розвиток аграрних підприємств, але і являючись базою, на якій ґрунтується економічний розвиток суспільства в цілому. Разом з тим успішний розвиток аграрного підприємства в умовах конкурентного оточення, багато в чому залежить від ступеня його інвестиційної активності. При цьому прагнення підприємства не тільки вижити, але й одержати доход, достатній для відновлення і приросту економічного потенціалу, змушують аграрні підприємства шукати напрямки ефективного вкладення власних коштів і залучати інвесторів з метою створення індивідуальних переваг перед конкурентами в конкретній сфері виробництва.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Стосовно проблем інвестиційної діяльності та формування стратегії суб'єктів господарювання опубліковано низьку фундаментальних праць вітчизняних та зарубіжних вчених, таких як І.А Бланк, А.М. Поддєрьогін, О.І. Даций, М.Я. Дем'яненко, М.Х. Корецький, Ю.А. Корчагін, Н.М. Ушакова та багатьох інших. Аналіз їх праць показав, що нині актуальним питанням

---

© С.А .Фрунза, 2010

є дослідження методики формування стратегії управління інвестиційною діяльністю суб'єктів господарювання.

**Невирішені частини загальної проблеми.** Трансформаційні процеси економіки України відбуваються досить складно та проблематично. На сьогодні країна переживає глибоку системну кризу, характерна відсутність власної вираженої стратегії формування та нарощування виробничого потенціалу аграрної сфери, неефективне використання природно-ресурсного та наукового потенціалу регіонів країни.

**Метою статті** є визначити методичні основи формування стратегії управління інвестиційною діяльністю, що дозволить сконцентрувати зусилля та ресурси аграрних підприємств на формуванні та нарощуванні виробничого потенціалу і тим саме забезпечити ефективний їх розвиток в ринкових умовах.

**Виклад основного матеріалу.** Комплексні дослідження і розробку інвестиційної стратегії доцільно проводити у тісному взаємозв'язку з головними цілями функціонування аграрного підприємства. При цьому формування інвестиційної стратегії є трудомістким процесом, тому що перш за все вона повинна базуватися на прогнозуванні окремих умов здійснення інвестиційної діяльності (інвестиційного клімату) і кон'юнктури інвестиційного ринку. Складність цього процесу полягає в тому, що він вимагає ретельного пошуку і оцінки альтернативних варіантів інвестиційних рішень, що найповніше відповідають підприємству і перспективам його розвитку. Особливості формування інвестиційної стратегії полягають також у тому, що вона не є незмінною, а

вимагає періодичного коригування з урахуванням мінливих зовнішніх і внутрішніх умов її реалізації.

Прийняття раціональних інвестиційних рішень ґрунтується на використанні різного роду кількісних і якісних показників оцінки доцільності реалізації тих чи інших проектів. Разом з тим формування інвестиційної стратегії, як і будь-якого багатогранного поняття, не вичерпується лише простим порівнянням певного набору показників, тому що інвестиційна стратегія з погляду стратегічного менеджменту, є структурованою сукупністю декількох аспектів, у першу чергу таких, як економічний, інституційний, нормативно-правовий, інформаційний.

Ці аспекти є взаємозалежними, їх структурування і розподіл пріоритетів між ними дозволяють мати чітке уявлення про розробку і реалізацію інвестиційної стратегії підприємства. Поряд з цим слід зазначити, що доцільність розгляду стратегії управління інвестиційною діяльністю підприємства у вигляді структурованої сукупності різних аспектів також обумовлена тим, що поряд з явними перевагами стратегічне управління не має універсального застосування в будь-яких ситуаціях і для вирішення будь-яких задач.

Інвестиційна діяльність аграрного підприємства повинна будуватися на основі інвестиційної стратегії, яка розробляється з використанням різних фінансово-економічних методів, що в сукупності складають науково-фінансову методологію формування інвестиційної стратегії і являють собою економічний аспект інвестиційної стратегії. Базовими елементами економічного аспекту є сукупність різних економічних показників, що використовуються для оцінки інвестиційної стратегії. Наприклад, це можуть бути такі показники: обсяг випуску продукції; структура випуску продукції; динаміка реалізації готової продукції; динаміка інвестиційних витрат і доходів; строк окупності інвестиційних рішень тощо.

Поряд з цим економічний аспект також потребує вибору певних методів і підходів до управління інвестиційною діяльністю, що дозволяють проводити:

- аналіз можливостей підприємства для здійснення конкретних видів інвестиційної діяльності;
- планування інвестиційної діяльності;
- оперативне втручання і регулювання окремих етапів інвестиційної діяльності, що є особливо актуальним в період структурної перебудови;
- контроль за виконанням прийнятих рішень та ін.

У рамках інституційного аспекту інвестиційної стратегії здійснюється вибір інвестицій визначеного виду, формується інвестиційний портфель, оцінюється ризик проведення конкретних етапів і напрямків інвестиційної діяльності.

Нормативно-правовий аспект інвестиційної стратегії є взаємодією таких складових:

- законодавчі і нормативно-правові акти на рівні держави, що утворюють юридичну основу і формують фіскальне середовище, у рамках яких підприємство формує інвестиційну стратегію і здійснює інвестиційну діяльність;
- внутрішні регулюючі документи підприємства, що дозволяють забезпечувати безперервність інвестиційної діяльності в рамках усього підприємства.

Інформаційний аспект інвестиційної стратегії являє собою систему обробки інформації, що є базисом інформаційного обміну в рамках інвестиційної стратегії, дозволяє оперативно реагувати на зміни в юридичних установах і фіскальному середовищі, прогнозувати економічні перспективи ринків і планувати зміни в межах інституційного аспекту, коригувати певні частини інвестиційної стратегії [2].

При цьому суть стратегічного управління полягає в тому, що на сільгоспідприємстві, з одного боку, існує чітко організоване комплексне стратегічне планування з іншого, - організаційна структура управління цими підприємством адекватна «формальному» стратегічному плануванню.

Суттєвим є і той факт, що розробка певної інвестиційної стратегії також впливає на формування організаційної структури підприємства, тому що в загальному плані стратегічне управління підприємством - це орієнтована на майбутнє організаційна структура в межах концепції пристосованості підприємства до умов, що змінюються.

У той же час організаційні принципи побудови сільгосппідприємства визначаються його цілями і стратегією. Задача будь-якого підприємства полягає в досягненні цілей, для яких воно було створене. Ефективність вирішення такої задачі полягає в досягненні мети в конкретно обумовлені проміжки часу і при найменших витратах. Однак під впливом зміни споживчого попиту, високих темпів науково-технічного прогресу, збільшення масштабів і ускладнення виробництва, обмеженості ряду ресурсів і інших факторів може змінюватися характер і напрямки цілей, змінюються способи їх досягнення. Тому організаційні структури не тільки можуть змінюватися, але і повинні мати певну гнучкість і пристосованість.

Разом з тим, розглянуті вище аспекти дозволяють формувати найбільш ефективні інвестиційні стратегії, пов'язані з розвитком аграрного підприємства, в умовах зміни зовнішнього і внутрішнього середовища, що сприяє вирішенню певних інвестиційних задач.

Інформаційний і організаційний аспекти дозволяють якнайкраще досягти погодженості інвестиційної стратегії підприємства із загальною стратегією його економічного розвитку. З урахуванням інституційного аспекту забезпечується внутрішня збалансованість інвестиційної стратегії. При цьому на основі економічної і нормативно-правової оцінки досліджується погодженість цілей, напрямків і етапів реалізації тих чи інших стратегій для різних напрямків діяльності підприємства. У процесі такої оцінки визначається, наскільки узгоджуються між собою окремі стратегічні цілі і напрямки інвестиційної діяльності, а також послідовність їхнього виконання. Взаємодія і взаємозв'язок інвестиційної стратегії з зовнішнім середовищем забезпечується нормативно-правовим аналізом на основі наявної інформації. При цьому також оцінюється, наскільки розроблена інвестиційна стратегія відповідає прогнозованим змінам економічного розвитку й інвестиційного клімату країни, а також кон'юнктури інвестиційного ринку.

Поряд з цим, найкраща реалізованість інвестиційної стратегії досягається за рахунок використання найбільш ефективної організаційної структури, що базується на урахуванні наявного ресурсного потенціалу підприємства. У процесі такої оцінки повинні бути проаналізовані потенційні можливості підприємства у формуванні фінансових ресурсів, оцінена кваліфікаційна підготовленість персоналу і технічна оснащеність підприємства з позицій задач реалізації інвестиційної стратегії. Також розглядається необхідність і можливість залучення до реалізації інвестиційної стратегії необхідних фінансових, технологічних, сировинних, енергетичних і інших ресурсів.

Розглянуті вище аспекти інвестиційної стратегії також дозволяють оцінити прийнятний рівень ризику, можливі фінансові наслідки результативності інвестиційних програм.

Таким чином, інвестиційна стратегія підприємства може бути подана у вигляді єдиної інтегрованої системи, що включає в себе економічний, інституційний, нормативно-правовий, інформаційний і організаційний аспекти, що тісно пов'язані між собою критерієм досягнення головної мети підприємства. Слід також зазначити, що організаційний аспект зумовлює і напрямок руху інформаційних потоків між різними складовими елементами інвестиційної стратегії підприємства, що також впливає на ефективність формованої стратегії, яка формується, визначає тактику проведення інвестиційної діяльності.

При цьому вибір організаційної структури багато в чому визначається тими питаннями, які необхідно вирішити підприємству для досягнення поставлених інвестиційних задач і існуючих обмежень, що перешкоджають їх ефективному вирішенню. Однак, незважаючи на безліч проблем, які мають підприємства в процесі

здійснення тих чи інших інвестиційних проєктів, виділяють такі підходи, що лежать в основі визначення ефективної структури організації [3]:

- орієнтація на вирішення конкретної інвестиційної задачі, що дозволяє в межах організаційного синтезу здійснювати розподіл окремих задач інвестиційної діяльності по організаційних одиницях - ділянках, відділах, групах;

- орієнтація на особистість, де предметом дослідження стають елементи організаційних правил, пов'язаних з питаннями первинної мотивації, комунікацією, лідерством і ін.;

- орієнтація на інформаційну технологію, метою якої є своєчасне забезпечення достовірною інформацією всього процесу управління інвестиційною діяльністю.

Оскільки аграрне підприємство не може існувати поза складними і динамічними відносинами із зовнішнім середовищем, для вирішення задачі формування стратегії і тактики управління інвестиційною діяльністю необхідно розглянути більш складні підходи, які застосовуються для визначення ефективної структури організації. Основу таких підходів складають уявлення про підприємство як про складну виробничу операційну систему, кінцевим продуктом стратегічного управління якої є внутрішня структура й організаційні зміни, що забезпечують чутливість підприємства до змін у зовнішньому середовищі. Таким чином, стратегічне управління інвестиційною діяльністю підприємства спрямоване на забезпечення стратегічної позиції, що повинна забезпечити тривалу життєздатність підприємства в умовах, що змінюються. Отже, однією із задач при формуванні стратегії інвестиційної діяльності підприємства є виявлення необхідності проведення структурних стратегічних змін, створення ефективної організаційної форми реалізації інвестиційних задач.

Досягнення поставленої мети можливе за рахунок ситуаційного аналізу, за допомогою якого на основі порівняльних емпіричних даних дається опис впливу факторів зовнішнього середовища і підприємства на окремі параметри структури організації. Як показує аналіз ряду теоретичних робіт в галузі організаційних структур, за основні параметри, з допомогою яких може бути проведений аналіз організаційної структури вирішення задачі формування стратегії управління інвестиційною діяльністю підприємства (принаймні для існуючих умов господарювання), необхідно вибрати:

- ступінь забезпеченості підприємства фінансовими ресурсами для вирішення поставлених інвестиційних задач;

- ступінь інноваційної результативності інвестиційних задач підприємства, що припускає, у першу чергу, рівень створеної продукції і можливість її конкурентоспроможності;

- тимчасову тривалість інвестиційного проєкту;

- загальний ризик виконання інвестиційного рішення;

- вид орієнтації інвестиційного рішення - кадрова, об'єктна й інформаційна;

- нормативно-правову забезпеченість прийнятих інвестиційних рішень;

- рівень прийняття і реалізації управлінських рішень.

Проте застосування ситуаційного підходу для вирішення задачі формування стратегії управління інвестиційною діяльністю ускладнена тим, що вплив окремих параметрів на вибір визначеної організаційної структури не завжди можна оцінити однозначно.

Для вирішення такої задачі, як правило, використовують системні підходи для визначення структури організації, у рамках яких підприємство і зовнішнє середовище, в якому воно функціонує, розглядають як єдине ціле. Переваги такого підходу полягають у тому, що система поданих показників і їх характеристик є відкритою і може бути доповнена і змінена як у розрізі розв'язуваної інвестиційної задачі, так і з урахуванням тимчасового фактора (система показників і їх характеристик з часом може змінюватися).

Наочне відображення існуючої організаційної структури (відбиваються ті умови, що склалися на підприємстві в момент проведення відповідного аналізу) і

необхідної організаційної структури для досягнення поставлених інвестиційних задач можна уявляти за допомогою пелюсткової діаграми, де на кожній осі розташовані якісні характеристики розглянутих параметрів. Така діаграма в загальному вигляді являє собою формальний опис організаційної структури підприємства і вказує ступінь відповідності між існуючими і необхідними умовами формування визначеної інвестиційної стратегії підприємства.

За основні параметри, з допомогою яких може бути проведений аналіз організаційної структури вирішення задачі формування стратегії управління інвестиційною діяльністю підприємства (принаймні для існуючих умов господарювання), необхідно вибрати [4]:

- ступінь забезпеченості підприємства фінансовими ресурсами для вирішення поставлених інвестиційних задач;
- ступінь інноваційної результативності інвестиційних задач підприємства, що припускає, у першу чергу, рівень створеної продукції і можливість її конкурентоспроможності;
- тимчасову тривалість інвестиційного проекту;
- загальний ризик виконання інвестиційного рішення;
- вид орієнтації інвестиційного рішення - кадрова, об'єктна й інформаційна;
- нормативно-правову забезпеченість прийнятих інвестиційних рішень;
- рівень прийняття і реалізації управлінських рішень.

Проте застосування ситуаційного підходу для вирішення задачі формування стратегії управління інвестиційною діяльністю ускладнене тим, що вплив окремих параметрів на вибір визначеної організаційної структури не завжди можна оцінити однозначно.

На рис. 1 подано діаграму, яка відображає існуючу і необхідну організаційну структуру для ефективного управління інвестиційною діяльністю сільськогосподарського підприємства, що спрямована на виробництво нових видів сільськогосподарської техніки на підприємстві. Тут осі 1, 2, ..., 7 відповідають параметрам проведення аналізу організаційної структури підприємства. Кожна з осей має мітки 1, 2, 3, які відбивають якісні характеристики кожного з параметрів. Наприклад, вісь 1 відповідає забезпеченості підприємства фінансовими ресурсами. Мітки по цій осі означають 1 - незадовільна забезпеченість, 2 - задовільна забезпеченість, 3 - достатнє забезпечення.

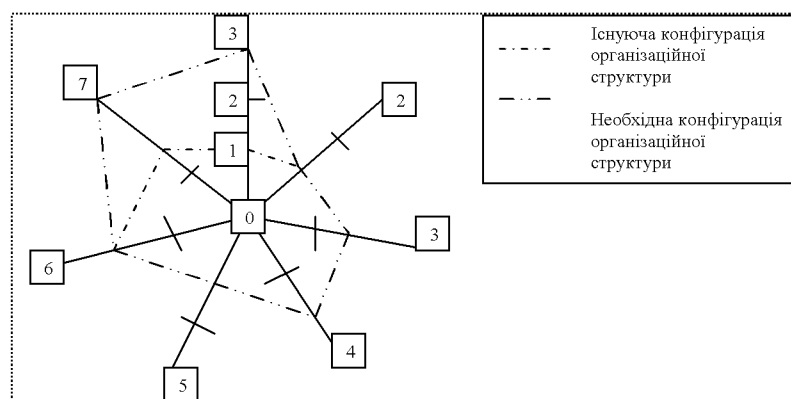


Рисунок 1 – Формальний опис організаційної сільськогосподарського підприємства

За основу були обрані узагальнені результати опитування керівників різних рівнів сільськогосподарських підприємств.

Як видно з рис. 1, основними напрямками, необхідними для досягнення бажаних результатів у сфері виробництва нових видів сільськогосподарської техніки на підприємствах, є:

- достатня забезпеченість підприємства фінансовими ресурсами;
- автономна система управління орієнтована на прийняття самостійних рішень.

Виходячи з рис. 1, можна припустити, що при формуванні стратегії управління інвестиційною діяльністю підприємства основну увагу варто приділити удосконаленню організаційної структури управління і прийняттю оперативних рішень на рівні окремих підрозділів за рахунок надання їм деякої самостійності, а також удосконаленню тактики управління залученням фінансових ресурсів. Разом з тим, найкраща результативність інвестиційних рішень досягається за рахунок використання найбільш ефективної організаційної структури.

**Висновки.** Як було зазначено вище, найкращим підходом у формуванні організаційної структури підприємства, необхідним для здійснення інвестиційної діяльності, є системний підхід. Особливості даної структури полягають у такому:

- стратегічне управління інвестиційною діяльністю підприємства здійснює генеральний директор підприємства і його заступники;

- управління на тактичному рівні здійснює адміністративна група, до складу якої входять керівники основних підрозділів;

- оперативне управління здійснюється за допомогою допоміжних функціональних відділів, що безпосередньо підпорядковуються групі адміністративного управління.

За рахунок такого структурування, сполучення різних рівнів управління (стратегічного, тактичного й оперативного) досягаються:

- найкраща мобільність і автономність управління інвестиційною діяльністю;

- ефективне і раціональне використання інвестиційного потенціалу підприємства, збалансованість у прийнятті і реалізації управлінських рішень;

- ширше охоплення й урахування різних факторів, що впливають на інвестиційну стратегію підприємства при розробці конкретних управлінських рішень;

- оперативна гнучкість у реагуванні на зміну зовнішніх і внутрішніх факторів ринкової кон'юнктури;

- найбільш послідовний перехід до ринкової стратегії управління інвестиційною діяльністю пов'язаний з перебудовою всієї системи розподілу ресурсів і внутрішньо-фірмового планування.

В основі інвестиційної діяльності будь-якого підприємства повинна знаходитися певна стратегія, що визначає цілі і задачі господарської структури в даній сфері діяльності. Саме використання власної виваженої стратегії, впливає на ефективне використання інвестиційних ресурсів аграрних підприємств у ринкових умовах, забезпечують нормальне функціонування господарських структур, а також потребують подальшого дослідження на рівні удосконалення методичних основ формування стратегії управління інвестиційною діяльністю підприємств.

## Список літератури

1. Бланк И.А. Основы инвестиционного менеджмента / Бланк И.А. – К.: Ельга-Н, Ника –Центр, - 2001. – С.512. – (Серия «Библиотека финансового менеджера»; Вип.7).
2. Инвестиционная стратегия// Ю.А. Корчагин. – М.: Ростер и Д «Фенікс». – 2006. – 316 с.
3. Правик Ю.М. Инвестиційний менеджмент: Навч. посібник. К.: Знання. – 2007. – 431 с.
4. Дем'яненко М.Я. Стратегія розвитку агропромислового комплексу України. Проект//. – 2005. – №7. – С.112.
5. Стратегія управління інноваційною діяльністю як основа економічної безпеки національної економіки: Монографія/ Дачій О.І, М.Х.Корецький та ін. – Донецьк. – 2008. – 261 с.

*С. Фрунза*

**Методические основы формирования стратегии управления инвестиционной деятельностью агропромышленных предприятий**

В статье рассмотрены методические основы относительно формирования стратегии управления инвестиционной деятельности агропромышленных предприятий. Отображено основы формирования

стратегии, что позволяет иметь представление про разработку и реализацию инвестиционной стратегии сельскохозяйственного предприятия.

*S. Frunza*

***Methodical bases of the formation of the strategy of the management of the investment activity of the agro-industrial enterprises***

The methodical bases of the formation of the strategy of the management of the investment activity of the agro-industrial enterprises have been looked out in the article. The bases of the formation of the strategy that makes possible to have a notion about the development and realization of the investment strategy of the agricultural enterprise have been represented.

Одержано 05.11.10