

**Міністерство освіти і науки України
Полтавський національний технічний університет імені Юрія Кондратюка**

**Управління
та адміністрування в національній економіці:
інформаційно-аналітичний аспект**

Монографія

**За загальною редакцією
доктора економічних наук, професора О.В. Комеліної**

Полтава – 2016

ДК 330.341.1:004
ББК У9(4Ук)0-551
І 74

*Рекомендовано до друку вченою радою
Полтавського національного технічного університету
імені Юрія Кондратюка
(протокол № 5 від 25 листопада 2016 року)*

Рецензенти:

Бутко М.П., д.е.н., проф., зав. кафедри інноваційного менеджменту і державного управління, Чернігівський національний технологічний університет МОН України;

Сологуб О.П., д.е.н., проф., зав. кафедри маркетингу, Київський національний університет харчових технологій МОН України;

Пархоменко Н.М., к.е.н., доц., головний науковий консультант, Головне науково-експертне управління апарату Верховної Ради України.

**І 74 Управління та адміністрування в національній економіці:
інформаційно-аналітичний аспект [колективна монографія] /**
Під загальною редакцією д.е.н., проф. Комеліної О.В. – Полтава:
ФОП Пусан А.Ф., 2016. – 280 с.

ISBN 978-966-97601-4-2

У колективній монографії розглянуто теоретичні, методологічні та практичні аспекти управління і адміністрування розвитку національної економіки. Висвітлено сучасні вимоги щодо управління національною економікою в умовах посилення викликів зовнішнього та внутрішнього середовища, сучасні аспекти розвитку й адміністрування бізнесу в Україні. Розкрито галузеві та регіональні особливості формування інформаційно-аналітичного забезпечення управління та адміністрування в сучасних умовах. Проаналізовано особливості функціонування підприємств та специфіку впливу держави на їх розвиток. Досліджено інформаційно-аналітичне забезпечення економічного розвитку суб'єктів господарювання в умовах посилення ризиків та загроз.

Монографія розрахована на фахівців з економіки, менеджменту, працівників органів державної влади та місцевого самоврядування, науковців, викладачів, студентів.

*За виклад, зміст і достовірність матеріалів
відповідальність несуть автори*

УДК 330.341.1:004
ББК У9(4Ук)0-551

ISBN 978-966-97601-4-2

© Полтавський національний технічний
університет імені Юрія Кондратюка

РОЗДІЛ 3. ПІДПРИЄМСТВО У СУЧАСНІЙ СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ Й АДМІНІСТРУВАННЯ

3.1. Особливості управління інвестиційними проектами та програмами підприємства в процесі його реструктуризації

Інвестиції у розвиток суб'єктів господарювання відіграють на сучасному етапі вирішальну роль, оскільки закладають підґрунтя для довгострокового економічного зростання, сприяють реалізації обраної стратегії. Значення інвестицій для вітчизняних підприємств значно підвищується в результаті впливу багатьох факторів: високого рівня фізичного і морального зносу основних засобів у всіх видах економічної діяльності, інтенсифікації науково-технічного обміну у світовому господарстві, підвищення ролі інвестиційної складової у забезпеченні міжнародної конкурентоспроможності на всіх рівнях господарювання, наслідків економічної і політичної нестабільності. Не менш важливу роль відіграють інвестиції для забезпечення ефективної інтеграції національних підприємств у європейську економіку. Але найбільш негативно на інвестиційні процеси в Україні вплинула економічна криза. В умовах економічної нестабільності й фактора політичної невизначеності інвестори не поспішають вкладати кошти в масштабні проекти. У цій ситуації підприємства вимушені здійснювати реалізацію інвестиційних проектів за рахунок власних коштів.

Відновлення життєздатності підприємств та їх подальший розвиток уже неможливі лише шляхом удосконалення окремих сфер їх діяльності. На нашу думку, сучасні суб'єкти господарювання мають швидко адаптуватися до змін у навколишньому середовищі, використовуючи механізм реструктуризації та ретельно сформовану для цього інвестиційну програму.

Поняття реструктуризації підприємства асоціюється з різними структурними перетвореннями існуючих бізнес-систем і внутрішньофірмових процесів. На перший погляд здається, що це дуже зрозуміла процедура, пов'язана з трансформацією підприємства, обумовлена зміною стратегії його розвитку. Однак реструктуризація сама по собі як об'єкт дослідження досить складна і суперечлива категорія, сутність та зміст якої має прояв через різноманіття методів та інструментів, які використовуються в процесі її реалізації.

Вивчення світового досвіду показує, що у вітчизняній практиці реструктуризація підприємства поки ще не є природним і циклічним процесом, тому розроблення інструментів її організаційного й інвестиційного забезпечення, зокрема інвестиційної програми, як успішними підприємствами, так і підприємствами, що відчувають тимчасові труднощі, а також кризовими підприємствами, є особливо актуальним.

Дослідження різних аспектів проведення реструктуризації та формування інвестиційної програми підприємств знайшли досить широке відображення в роботах вітчизняних і зарубіжних учених: М.Д. Аістової [2], І.О. Бланка [6], П.В. Гудзя [12], О.І. Денисової [13], Л.О. Коломицевої [17], І.І. Мазура [21], В.І. Польшакова [25], С.А. Стахурської [27]. Однак щодо деяких аспектів, зокрема сутності, складових етапів формування інвестиційної програми, ще не досягнуто однастайності поглядів. Є деякі дискусійні положення щодо особливостей формування інвестиційної програми для різних цілей (виживання, стабілізації або розвитку), які потребують подальшого вивчення. Зокрема, недостатню увагу приділено формуванню інвестиційної програми підприємства в процесі його реструктуризації, що ставить цю проблему в розряд актуальних.

Посилення конкурентної боротьби, мінливість ринкового оточення будь-якої сучасної компанії чи організації потребують від них здатності швидко та ефективно реагувати шляхом реалізації різноманітних проектів і програм, які розглядають як комплекс взаємопов'язаних заходів, розроблених для досягнення певних цілей протягом заданого часу при встановлених ресурсних обмеженнях. Проекти виконуються на всіх організаційних рівнях. Вони можуть залучати одну людину або багато тисяч людей. Проекти можуть охоплювати один підрозділ організації або виходити за рамки організації, залучаючи спільні підприємства чи використовуючи інші форми партнерства. Проекти часто є найбільш важливими компонентами стратегії організації бізнесу [6]. Проект, пов'язаний з реалізацією повного циклу інвестицій (від вкладення капіталу до здачі проекту в експлуатацію та одержання прибутку), називають інвестиційним. Інвестиційний проект – це система організаційно-правових і розрахунково-фінансових документів, які визначають систему взаємопов'язаних у часі й просторі та узгоджених з ресурсами організаційних заходів, спрямованих на розвиток економіки підприємства [24]. Тракткування поняття «інвестиційний проект» по-різному визначається вітчизняними вченими, тому для розкриття сутності поняття розглянемо декілька з них (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Тракткування поняття «інвестиційний проект» вітчизняними вченими

№ з/п	Автор	Тракткування поняття
1	2	3
1	М.І. Книш, Б.А. Перекатов, Ю.П. Тютиков [15]	Основний документ, що визначає необхідність, здійснення реального інвестування, в якому в загально визнаній послідовності його розділів подаються основні характеристики проекту та фінансові показники, пов'язані з його реалізацією.
2	І.О. Бланк [6]	Документ, що містить інформацію про основні характеристики реального інвестування, основні фінансові показники і обґрунтування доцільності його впровадження.

3	Г.О. Бардиш [3]	Повний комплект організаційно-технічних і фінансово-економічних документів та заходів, необхідних для досягнення поставленої мети (розвиток техніко-економічної бази, започаткування виготовлення продукції, здійснення нових методів або форм діяльності) в умовах обмеженості наявних ресурсів з обов'язковим отриманням позитивного економічного чи соціального ефекту.
4	В.А. Верба, О.А. Загородніх [8]	Пакет інвестицій і пов'язаних з ними видів діяльності, які характеризуються певною метою (цілями), розв'язанням проблеми досягнення результатів, обмеженістю фінансових ресурсів і періоду від початку до завершення проекту, наявністю певних зовнішніх умов, взаємозв'язаністю процесів вкладення ресурсів та отримання результатів.
5	Д.М. Черваньов [29]	Інвестиційна акція, яка передбачає вкладення ресурсів з метою досягнення певного запланованого результату і становить сукупність взаємопов'язаних заходів, які спрямовуються на досягнення завдань при встановленому обмеженому бюджеті протягом певного періоду.
6	Т.В. Майорова [22]	Системно обмежений і закінчений комплекс заходів, документів і робіт, фінансовим результатом якого є прибуток (дохід), матеріально-речовим результатом – нові або реконструйовані основні фонди (комплекси об'єктів), або придбання та використання фінансових інструментів чи нематеріальних активів з подальшим отриманням доходу чи соціального ефекту.

Отже, порівнявши та проаналізувавши трактування цього поняття різними авторами, під інвестиційним проектом слід розуміти системно обмежений і закінчений комплекс заходів, документів і робіт, економічним результатом якого є збагачення інвестора шляхом отримання прибутку, матеріально-речовим – нові або реконструйовані основні засоби (комплекси об'єктів), або ж придбання і використання фінансових інструментів чи нематеріальних активів з наступним отриманням доходу або досягненням соціального ефекту протягом певного часу при встановлених ресурсних обмеженнях.

Нині більшість суб'єктів господарювання мають обмежені ресурси для реалізації інвестиційних проектів. Тому для ефективного їх планування, а також узгодження між собою розробляється інвестиційна програма [26].

Поняття «інвестиційна програма підприємства» зустрічається в працях як вітчизняних, так і зарубіжних економістів, серед яких: І.О. Бланк, В.В. Ковальов, Т.В. Майорова, В.І. Польшаков, О.І. Денисова, Л.Дж. Гітман, П. Массе, Ф. Фабоцці, К. Моран, Вільям Ф. Шарп, Гордон Дж. Александер, Джеффри В. Бейлі та інші. [6, 16, 22, 25, 13, 10, 33, 23, 31]. У найбільш загальному розумінні інвестиційна програма підприємства – це спеціальним чином оформлений план розвитку його діяльності на основі інвестування.

I.O. Бланк дає таке визначення інвестиційної програми [6]: «Інвестиційна програма – сукупність реальних інвестицій підприємства, що плануються до реалізації, сформовані з інвестиційних проектів, згрупованих за галузевою, регіональною чи іншою ознакою в цілях зручності управління». У роботах таких зарубіжних учених, як П. Массе, К. Моран, Вільям Ф. Шарп, Гордон Дж. Александер, Джеффри В. Бейлі, Ф. Фабоцці та ін. [23, 31, 33] в рамках інвестиційної програми розглядається не тільки сукупність реальних інвестицій, представлених інвестиційними проектами, а й сукупність фінансових проектів, які використовуються для реалізації інвестицій. Із цього випливає, що інвестиційну програму необхідно розглядати як цілісний об'єкт управління, який складається з двох складових – безпосередньо інвестиційної та фінансової. Таким чином, інвестиційна програма підприємства – це складова тактичного плану його розвитку, що містить короткий опис відібраних за критеріями оптимальності інвестиційних проектів із зазначенням обсягів, джерел та схем їх фінансування.

Одним з інструментів виходу підприємств із кризи є реструктуризація, яка дозволяє адаптувати їх діяльність до постійних змін через проведення комплексу заходів організаційно-економічного, техніко-технологічного і фінансового характеру, що забезпечують зростання ефективності виробництва, підвищення конкурентоспроможності і зміцнення фінансової стійкості [13]. Основною причиною виникнення потреби у реструктуризації вітчизняних підприємств є низька ефективність їх роботи, викликана невідповідністю бізнесу мінливим вимогам ринку. Наслідками подібної ситуації стають незадовільні фінансові показники, нестача обігових коштів, високий рівень дебіторської та кредиторської заборгованості. Реструктуризація є процесом перебудови внутрішніх структур підприємства незалежно від масштабів його діяльності й організаційно-правової форми з метою адаптації до постійно мінливих умов існування і розвитку зовнішнього середовища [19].

Отже, ключова мета проведення реструктуризації – підвищення конкурентоспроможності, ефективності та стійкості підприємства. Однак оскільки реструктуризація – комплексний процес, у якому задіяні всі сторони діяльності підприємства, при її проведенні виникає ряд окремих завдань [11]:

- оптимізація організаційної структури і системи управління підприємством відповідно до стратегічних цілей розвитку (за необхідності оптимізація стратегії та політики);
- реінжиніринг бізнес-процесів і, головним чином, процесів комерційної та фінансової діяльності з метою поліпшення показників;
 - оновлення виробничої бази;
 - переорієнтація організації на прибуткові сегменти ринку;
 - раціональне використання ресурсів підприємства;
 - оптимізація кількісного та якісного складу персоналу.

Основні перетворення підприємств під час реструктуризації відбуваються з урахуванням таких принципів, які подано в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Принципи реструктуризації підприємств

№ з/п	Принцип	Характеристика принципу
1	Комплексність	У процесі проведення реструктуризації охоплюються всі сфери діяльності підприємства.
2	Адаптивність	Реструктуризація має сприяти підвищенню пристосовуваності підприємства до умов зовнішнього середовища, яке постійно змінюється.
3	Ітеративність	Наявність зворотного зв'язку, який носить інформаційний характер і сприяє координації управлінських дій при здійсненні реструктуризації підприємства.
4	Ефективність	Витрати, пов'язані з проведенням реструктуризації, мають бути менші, ніж економічний ефект від реструктуризаційних перетворень.
5	Обґрунтованість	Потреби прийняття зваженого рішення про актуальність проведення реструктуризації з урахуванням існуючих обмежень та можливих сценаріїв розвитку.
6	Зниження опору змінам	Подолання або зниження опору змінам працівниками підприємства, впровадження заходів для підвищення зацікавленості в позитивних результатах проведення реструктуризації.
7	Системність	Процес реструктуризації підприємств повинен мати безперервний характер.
8	Інноваційність	Підприємство має впроваджувати використання нового обладнання та технологій, сучасних методів управління.

У процесі реструктуризації використовують методи, запропоновані вітчизняними та зарубіжними науковцями [2, 13, 17]. Розглянемо їх детальніше у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Методи, які застосовуються при проведенні реструктуризації

Метод	Коротка характеристика методу
1	2
ABS / ABM	Сукупність методів вартісного аналізу бізнес-процесів, ланцюжків створення вартості, окремих організаційно-структурних одиниць, а також методів підвищення економічної ефективності процесів управління; використовується як аналітичний засіб, що дає змогу визначити можливі шляхи поліпшення вартісних показників.
Аутсорсинг	Означає передачу сторонньому виконавцю ряду функцій підприємства. При цьому аутсорсинг є формою взаємодії, при якій підприємство – сторонній виконавець, – продаючи замовнику свої товари або послуги, включається в «управлінські контури» підприємства-замовника як функціональний підрозділ, залишаючись при цьому юридично та організаційно відокремленим.
Бенчмаркінг	Являє собою процес знаходження і вивчення найкращих з відомих методів ведення бізнесу. Це спосіб оцінювання діяльності підприємства порівняно з кращими підприємствами чи конкурентами. Його мета – підвищення ефективності власної діяльності та отримання переваг у конкурентній боротьбі.

1	2
Реінжиніринг бізнес-процесів (BPR)	Метод кардинальної перебудови бізнес-процесів з метою досягнення якісно іншого, більш високого рівня показників виробничо-господарської діяльності підприємства.
«Точно в термін» (JIT)	Сукупність методів підвищення якості робіт та обслуговування. Усі ресурси, необхідні для одержання продукції, що постачаються в той момент і в тих кількостях, які необхідні для своєчасного виконання робіт на всіх виробничих місцях та випуску продукції відповідно до виробничої програми. Необхідні умови: точність і узгодженість поставок; висока якість компонентів виробництва, які постачаються.
Управління знаннями (KM)	Це сукупність стратегічних та оперативних заходів, спрямованих на підвищення ефективності використання інтелектуального капіталу підприємства з метою збільшення результативності діяльності.
Управління якістю (CPI / TQM)	Заснований на концепції управління якістю продукції, що випускається. Якість повинна бути спрямована на задоволення поточних і майбутніх потреб споживачів як найважливішої ланки виробничої лінії. Досягнення відповідного рівня якості вимагає постійного вдосконалення виробничих процесів.
Управління проектами (PM)	Методологія організації, планування, керівництва, координації трудових, матеріальних, фінансових ресурсів протягом проектного циклу, спрямована на ефективне досягнення його цілей шляхом застосування сучасних методів, техніки й технології управління для отримання визначених у проекті результатів за складом та обсягом робіт, вартості, часу, якості й задоволення учасників проекту.
CASE-методи: SADT, IDEF ARIS, SA/SD BSP, ERP	Сукупність методів проектування і розроблення складних систем програмного забезпечення, що підтримується комплексом засобів автоматизації, які взаємопов'язані. Використовуються для подолання обмежень при здійсненні проектування за рахунок їх автоматизації й інтеграції підтримуючих засобів.

Процес розроблення інвестиційних проектів і програм з метою проведення реструктуризації потребує відповідних управлінських дій з боку керівництва. У результаті комплексних економічних перетворень, які відбуваються в Україні, створюються нові, а також упроваджуються існуючі моделі та механізми побудови сучасних економічних відносин як у державі, так і на підприємстві. Відповідно, будь-який керівник підприємства розуміє, що для подальшої прибуткової діяльності насамперед необхідно досконало управляти виробничо-господарською діяльністю. Важливе місце при цьому належить проектному управлінню, а саме необхідності розв'язання таких питань:

- як спланувати та скоординувати реалізацію проекту;
- як залучити кошти із зовнішніх джерел фінансування для реалізації проекту;
- як краще розпорядитися власними коштами;
- як досягти максимальних прибутків за мінімальних витрат;
- як створити команду працівників для реалізації проекту;
- як мотивувати персонал до ефективної діяльності;
- як уникати конфлікту в команді проекту.

Управління проектами (англ. – Project Management) – це мистецтво керівництва та координації людських, матеріальних і фінансових ресурсів

протягом усього життєвого циклу проекту шляхом застосування системи сучасних методів та техніки управління для досягнення певних результатів щодо складу й обсягу робіт, вартості та якості з метою задоволення потреб і вимог усіх учасників проекту [21].

Управління – це, передусім, процес, спрямований на досягнення визначених цілей. Управління проектом – це управління змінами, що виникають як при координації дій колективів людей, які беруть участь у виборі та обґрунтуванні ідеї, оцінювання ефективності прийнятних способів досягнення поставлених цілей та контролі вартості, якості, так і при реалізації проекту. Основними завданнями управління проектами є:

- визначення основної мети проекту та її обґрунтування;
- структуризація й ранжування цілей проекту;
- визначення необхідних обсягів і джерел фінансування;
- дослідження та врахування всіх ризиків щодо проекту;
- підбір виконавців (учасників) проекту, зокрема, через тендери чи конкурси;
- підготовка й укладання контрактів;
- визначення термінів виконання проекту, складання графіка його реалізації;
- визначення потреби у ресурсах (трудових, матеріальних і фінансових);
- складання кошторису та бюджетування проекту;
- забезпечення контролю й моніторингу проекту.

Таким чином, управління проектом є керівною дією протягом усього життєвого циклу проекту в рамках установленого бюджету та відповідно до технічних специфікацій і вимог.

Об'єктом управління є інвестиційний проект, який розглядається як керована зміна вихідного стану будь-якої системи (наприклад, підприємства) з метою розвитку з розрахунком витрат часу та коштів. Дослідження процесу управління впровадженням змін, що здійснюються за проектом у рамках бюджету, та часових обмежень, містить такі основні напрями:

- розроблення проектно-кошторисної документації (інвестиційне проектування);
- організацію фінансування інвестиційного проекту;
- впровадження проектів (передбачає їх розроблення, організацію тендерів щодо укладання контрактів, матеріально-технічне постачання);
- контроль (моніторинг) на всіх стадіях реалізації проекту, у т. ч. експлуатацію [32].

Управління проектами стало актуальним у другій половині ХХ ст. унаслідок того, що в цей період майже в усіх галузях кількість проектів і їх складність стали стрімко зростати. Ця тенденція з'явилася насамперед в аерокосмічних та інших наукомістких і технічно складних виробництвах (енергетиці, електроніці, зв'язку, транспорті, мікробіології та ін.), а також у соціальній сфері й політиці. Крім того, не останню роль відіграли такі фактори, як:

- жорсткість вимог інвесторів;
- ускладнення досягнення результатів проектів;

- посилення взаємозв'язків та взаємозалежності виробників напівфабрикатів кінцевих продуктів і їх споживання;
- прискорення темпів змінності поколінь техніки та технологій;
- зростання конкуренції;
- збільшення міри проектного ризику.

Вплив перерахованих факторів призвів до збільшення тривалості реалізації та витрат на проекти, зниження якості продукції, зменшення суми очікуваного прибутку та рентабельності майбутніх виробництв.

У другій половині ХХ ст. управління проектами спочатку було пов'язано з матричними організаційними структурами та сітьовими графіками. Надалі у процесі свого розвитку воно залучило у свою сферу велику кількість інших інструментів і методів управління, таких як вартість, ризик, якість, робота з учасниками проекту та зацікавленими сторонами, організація проектних колективів, прийняття рішень, інформація щодо вирішення конфліктів тощо. Сьогодні управління проектами є самостійним напрямом діяльності зі своєю методологією, понятійним апаратом та методами.

На зміну терміну «управління проектами» сьогодні часто використовують інший термін – «управління змінами». Щоб краще передбачити можливі зміни, необхідно чітко сформулювати мету та завдання проекту, що найкращим чином дасть можливість визначити методичні та методологічні принципи управління проектом. В управлінні проектами використовується багатий арсенал методів та прийомів, які дають можливість розв'язувати завдання, які далеко виходять за рамки загального планування реалізації інвестиційного проекту (складання асортименту випуску продукції, контроль за роботами, управління ризиком тощо). У цілому, методологія управління проектом базується на пілотуванні складних проектів як системи взаємопов'язаних та взаємозалежних робіт і подій, що забезпечують ефективне використання матеріальних, технічних, трудових та фінансових ресурсів [21].

Управління інвестиційними проектами – це діяльність, спрямована на відбір найбільш прибуткових і перспективних проектів та їх реалізацію з максимально можливою ефективністю при заданих обмеженнях за часом, ресурсами, а також якістю кінцевих результатів проекту (документованих, наприклад, у технічному завданні).

Основою підвищення ефективності управління інвестиційними проектами є застосування принципів програмно-цільового методу. Суть методології програмно-цільового управління полягає в таких аспектах [4, 12]:

- формування системи цілей управління та завдань розв'язання кожної проблеми;
- визначення шляхів розв'язання завдань і вибору оптимального варіанта;
- розроблення програми або стратегічного плану розв'язання проблем, усунення перешкод для досягнення поставлених цілей;
- визначення необхідних ресурсів і строків виконання програми й досягнення кінцевої мети.

Результатом управління інвестиційними проектами на засадах програмно-цільового методу повинна стати розроблення інвестиційної програми підприємства.

Для досягнення підприємством бажаного результату від запланованих інвестиційних проектів керівництву підприємства необхідно ретельно розробляти інвестиційну програму [12]. Пропонуємо такий алгоритм її формування (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Алгоритм формування інвестиційної програми підприємства (узагальнено на основі роботи [12])

Розглянемо докладніше етапи алгоритму формування інвестиційної програми.

Перший етап – вибір головного критерію відбору проектів у програму. Оскільки основною метою інвестиційного менеджменту є забезпечення максимального добробуту власників підприємства, які досягається за рахунок зростання його ринкової вартості, головний критерій відбору проектів повинен бути пов'язаний з показниками їх ефективності, що відображають темп або обсяг приросту капіталу в процесі інвестиційної діяльності. У практиці інвестиційного менеджменту така перевага віддається зазвичай показнику чистого приведенного доходу.

Другий етап – диференціація кількісних значень головного критерію відбору за видами інвестиційних проектів. У практиці інвестиційного менеджменту кількісні значення головного критеріального показника відбору диференціюються зазвичай за формами здійснення реальних інвестицій (проекти, що забезпечують різні форми реального інвестування можуть мати різні кількісні значення головного критеріального показника), а також за характером самих проектів. Зокрема, диференціація кількісних значень головного критерію відбору проводиться за незалежними, взаємозалежними і взаємовиключними інвестиційними проектами. За незалежними інвестиційними проектами кількісним значенням головного критерію відбору виступає звичайно цільовий стратегічний норматив ефективності інвестиційної діяльності.

За взаємозалежними інвестиційними проектами аналогічний критерій приймається не по кожному конкретному інвестиційному проекту, а по всьому взаємопов'язаному їх комплексу.

За взаємовиключними інвестиційними проектами відбір здійснюється за найвищим значенням обраного головного критеріального показника.

Диференціація кількісних значень головного критерію відбору дозволяє обґрунтувати «скринінгові інвестиційні рішення» на першому етапі формування інвестиційної програми. Під цим терміном розуміють відсів із загальної безлічі розглянутих інвестиційних проектів тих з них, які не відповідають кількісному значенню головного критерію їх відбору в інвестиційну програму підприємства.

Третій етап – побудова системи обмежень відбору проектів в інвестиційну програму. Система обмежень, що встановлюється в процесі відбору реальних інвестиційних проектів у сформовану інвестиційну програму підприємства, включає зазвичай основні й допоміжні нормативні показники. Як основні обмежуючі нормативні показники встановлюються звичайно такі:

- один з альтернативних показників ефективності проекту (наприклад, при головному критеріальному показникові – чистому приведену доходу обмежувачами показниками ефективності можуть бути обрані мінімальна внутрішня ставка прибутковості або максимальний дисконтований період окупності проекту);

- максимально допустимий рівень загального ризику проекту;
- максимально допустимий період чи мінімальний коефіцієнт ліквідності інвестицій.

Як допоміжні обмежуючі нормативні показники можуть бути використані такі:

- рівень готовності інвестиційного проекту до реалізації (наявність завершеного бізнес-плану; завершеність проектних робіт і т.п.);

- передбачуваний період здійснення інвестиційної стадії проекту (до виходу на експлуатаційну стадію і початку формування зворотнього грошового потоку).

Побудова системи обмежень відбору проектів дозволяє поглибити обґрунтування скринінгових інвестиційних рішень у процесі формування інвестиційної програми підприємства.

Четвертий етап – ранжування інвестиційних проектів. Цей процес передбачає ранжування проектів за обраним головним критерієм, за системою обмежень їх відбору та на основі визначення конкретної значущості кожного обмеження для інвестиційної діяльності підприємства.

П'ятий етап – формування інвестиційної програми в умовах обмежених параметрів операційної діяльності. У практиці інвестиційного менеджменту часто зустрічається ситуація, коли пріоритетом інвестиційної діяльності підприємства на окремих етапах його стратегічного розвитку виступає необхідність швидкого виходу на задані обсяги виробництва і реалізації продукції (при стратегії прискореного зростання, стратегії прискореної галузевої чи регіональної диверсифікації операційної діяльності і т.п.). У цьому випадку інвестиційна програма підприємства формується за критерієм відбору інвестиційних проектів на основі показника продуктивності інвестованого капіталу.

Для розв'язання цього завдання розробляється спеціальна модель оптимізації інвестиційної програми підприємства при заданій виробничій програмі (заданому обсязі приросту виробництва або реалізації продукції).

Шостий етап – формування інвестиційної програми в умовах середньозваженої вартості інвестиційних ресурсів. Така ситуація виникає в тому випадку, якщо реалізація інвестиційних проектів пов'язана з використанням позикового капіталу, обсяг і вартість залучення якого зростають при розширенні обсягів інвестиційної діяльності.

Сьомий етап – оцінювання інвестиційної програми за рівнем прибутковості, ризику і ліквідності. Сукупна оцінка сформованої інвестиційної програми підприємства за цими показниками дозволяє оцінити ефективність усієї роботи з її формування.

Рівень прибутковості інвестиційної програми визначається на основі зіставлення загального показника чистого приведенного доходу або чистого інвестиційного прибутку за всіма інвестиційними проектами (розрахованими в єдиній розмірності часу) з понесеними витратами капіталу [21].

Рівень ризику інвестиційної програми визначається шляхом розрахунку коефіцієнта варіації по ній.

Рівень ліквідності інвестиційної програми визначається на основі середньозваженого коефіцієнта ліквідності інвестицій за окремими проектами (зваженим на обсяг необхідних інвестиційних ресурсів по них). Остаточне формування інвестиційної програми підприємства здійснюється з урахуванням усіх трьох її параметрів виходячи з пріоритетів, визначених підприємством.

Застосування програмно-цільового методу в управлінні інвестиційними проектами підприємства забезпечує реалізацію складних цілей, розрахованих на великий проміжок часу.

Ефективність програмно-цільового методу управління інвестиційними проектами забезпечується посиленням горизонтальних зв'язків у всьому циклі проектування. Це посилення досягається завдяки введенню організаційно-економічного механізму виділення підцілей, а також їх орієнтації на досягнення загальної кінцевої мети («дерево цілей»), всебічного аналізу умов виконання окремих етапів і робіт [12, 27, 4]. Фрагмент «дерева цілей» управління інвестиційною програмою підприємства зображено на рис. 3.2.

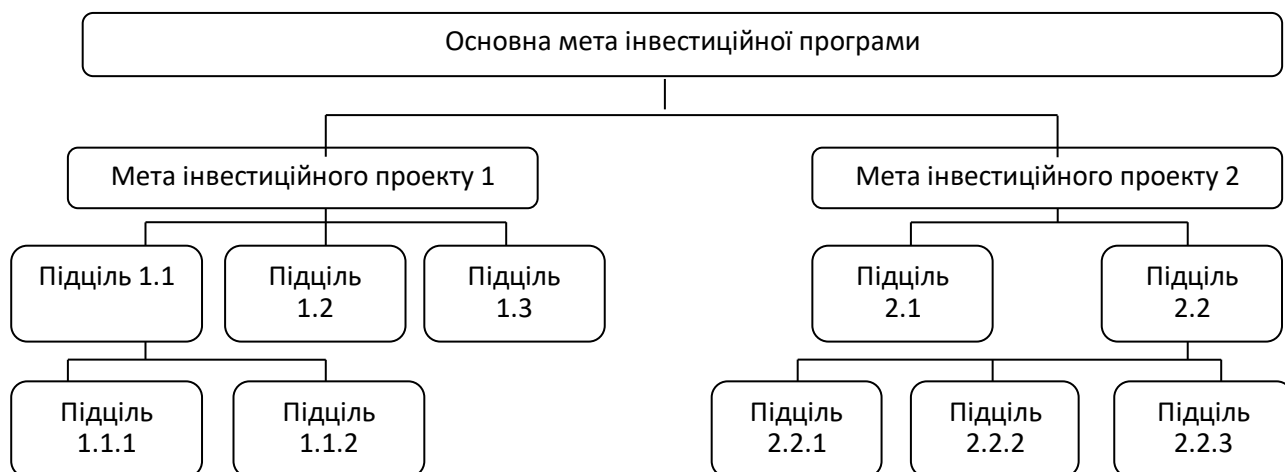


Рис. 3.2. Фрагмент «дерева цілей» управління інвестиційною програмою підприємства (узагальнено на основі робіт [12, 27, 4])

Слід відмітити, що під час аналізу сучасних підходів до процесу реструктуризації підприємства виявлено, що значна їх кількість складається з певного переліку схожих за змістом етапів, які мають зазвичай різну послідовність виконання, неузгодженість окремих етапів та напрямів реструктуризації між собою [2, 13, 17]. Зокрема, М.Д. Аїстова виділяє такі основні етапи проведення реструктуризації [2]: повна діагностика підприємства, аналіз і розроблення концепції, формування програми реструктуризації, реалізація програми реструктуризації.

На нашу думку, процес реструктуризації доцільно подати у вигляді таких послідовних етапів (рис. 3.3). При розв'язанні завдання реструктуризації підприємства важливе значення має процедура встановлення цілей. Вона полягає у чіткому формулюванні й визначенні методів і засобів досягнення поставлених цілей у вигляді конкретних планів, завдань та критеріїв оцінки.

Проблеми підприємств дозволяють установити поточні цілі, головною з яких, як правило, є виживання. Способами виживання підприємства є збереження контролю над прибутковими підрозділами, збереження працездатності перспективних підрозділів та скорочення неприбуткових підрозділів. Іншими словами, при збереженні здатності підприємства виконувати свої функції його доходи повинні покривати його витрати. Покриття витрат дає змогу зберегти потенціал підприємства для його подальшого зростання при подоланні кризової ситуації. Причини кризи достатньо типові для більшості підприємств України – різке зниження платоспроможності замовників, звуження існуючих ринків збуту.

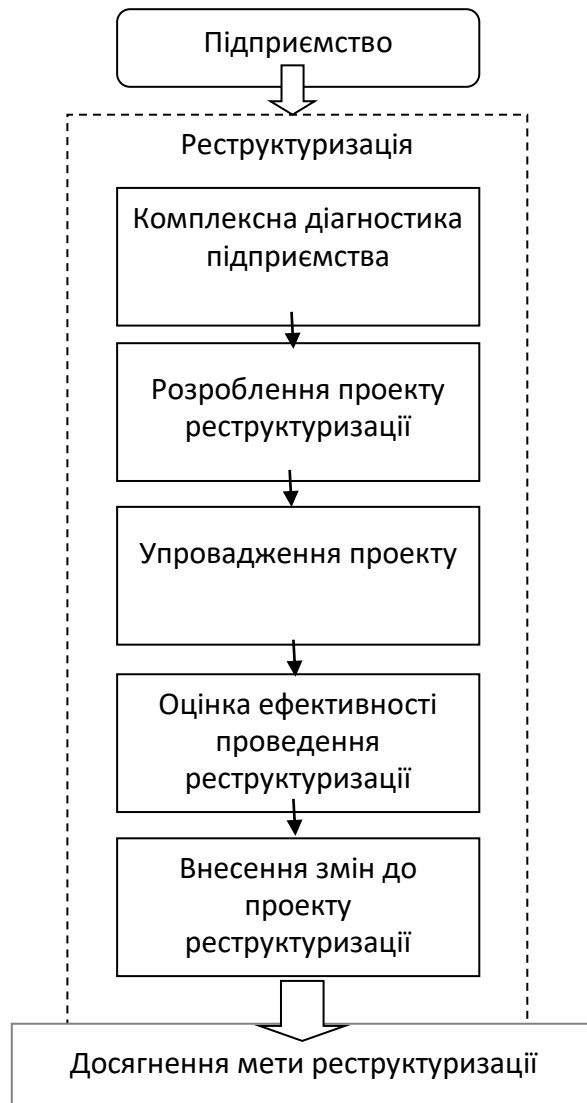


Рис. 3.3. Етапи процесу реструктуризації підприємства (узагальнено на основі робіт [13, 17])

Першим способом виживання підприємств є збереження контролю над прибутковими підрозділами, саме тих, які нині та у майбутній перспективі виготовлятимуть продукцію чи послуги, що матимуть попит. Такі підрозділи необхідно забезпечити замовленнями й зберегти кваліфікованих працівників, навіть якщо для цього потрібно оплачувати вимушене простоювання в період відсутності замовлень.

Наступний спосіб – збереження працездатності перспективних підрозділів – полягає у розформуванні або перепрофілюванні неперспективних підрозділів. Працівників таких підрозділів можна використати для підсилення інших перспективних підрозділів чи скоротити, що є третім способом виживання підприємств.

Для досягнення зазначених цілей, власне, і необхідна зміна організаційної структури підприємства. Отже, першим кроком у процесі реструктуризації виступає здійснення комплексу заходів, що мають за мету закриття неприбуткових виробництв, ліквідацію застарілих потужностей, скорочення

робочої сили, концентрацію на основному напрямі виробничо-господарської діяльності. Усе це не вимагає особливих витрат, а продаж зайвих активів може навіть принести певний дохід. Проте такі заходи допомагають збільшити грошові потоки підприємства і тим самим знизити оцінку ризику потенційними кредиторами. Таким чином, вони прокладають шлях до одержання нових кредитів на наступному етапі реструктуризації, який може вимагати значних витрат, пов'язаних з інвестиціями в модернізацію виробництва, удосконалюванням якості продукції і послуг, освоєнням нової продукції, нових ринків та каналів збуту. Виконання цих завдань потребує значних інвестиційних ресурсів і ретельно розробленої інвестиційної програми з обґрунтуванням обсягів та джерел фінансування.

Отже, управління інвестиційними проектами й програмами є важливою частиною загальної системи управління підприємством на основі науково виваженого передбачення її напрямів і форм, забезпечення реалізації загальних цілей розвитку підприємства та його адаптації до мінливих умов зовнішнього середовища. Запропонований алгоритм формування інвестиційної програми дозволить значно знизити ризик включення до інвестиційної програми підприємства низькоприбуткових і збиткових проектів. Уведення організаційно-економічного механізму виділення підцілей («дерево цілей») дозволить зорієнтуватися на досягненні загальної кінцевої мети інвестиційної програми, а також здійснити всебічний аналіз умов виконання окремих етапів і робіт.

Характеристика процесу управління інвестиційними проектами та програмами підприємства під час його реструктуризації дозволяє перейти до дослідження проблем і перспектив управління інвестиційними проектами та програмами на промислових підприємствах України.

Активна інвестиційна діяльність промислових підприємств є основою забезпечення економічного розвитку країни. Однак розвиток промисловості неможливий без здійснення інвестицій. Становлення ринкових відносин в Україні характеризується нестабільністю розвитку економічних систем, що обумовлює виникнення кризових явищ, підвищення рівня ризиковості і, як результат, значне зниження економічної стійкості підприємств. За таких умов зростає значення управління інвестиційними проектами промислового підприємства [7].

Погіршення економічної динаміки, яке у 2014 р. багато у чому було зумовлене стресовими трансформаціями соціально-економічного та політичного середовища, розгортанням бойових дій на сході України, анексією АР Крим Російською Федерацією, свідчить про недосконалість та вичерпність традиційних для України чинників економічного зростання. Ці чинники ґрунтуються насамперед на переважанні сировинної складової у виробництві та експорті, експлуатації застарілих екологонебезпечних і ресурсоємних засобів

виробництва, високій експортній орієнтації базових бюджетоутворюючих галузей промисловості, використанні дешевої низькокваліфікованої праці [9].

За наявних умов відновлення економічного зростання в Україні вимагає побудови нової моделі економічного розвитку, заснованої на інвестиційних засадах, інтеграції промислової складової виробничого процесу з його екологічною та соціальною складовими. Важливим кроком до розвитку цього напрямку стали підписання й ратифікація Угоди про асоціацію та поглиблену і всеосяжну зону вільної торгівлі між Україною та ЄС, що відкриває нові можливості для української економіки й разом із цим вимагає здійснення докорінних реформ у соціально-економічній сфері та модернізації виробництва. Реалізація євроінтеграційних намірів України стане можливою лише за ефективного спрямування значних інвестиційних ресурсів у розбудову промислового комплексу, який стане головним джерелом економічного зростання в Україні.

За даними Державної служби статистики України, а саме, аналізу показників інвестиційної діяльності в економіці за 2008–2014 рр., простежується суттєве погіршення інвестиційного забезпечення економічного розвитку [1]. Під впливом світової фінансово-економічної кризи 2009–2010 рр. відбулося значне скорочення обсягів капітальних інвестицій в економіку. Період посткризового відновлення у 2011–2012 рр. супроводжувався поживленням інвестиційних процесів, але у 2013–2014 рр. загострення соціально-економічної та політичної ситуації в Україні зашкодило закріпленню позитивної динаміки попередніх років – обсяги капітальних інвестицій знову скоротилися й станом на кінець 2014 р. не досягли рівня 2013 р. У 2014 р. в економіку залучено 135476,8 млн грн капітальних інвестицій, що становило 77,0% до 2013 р. [1].

Рівень достатності інвестицій для забезпечення економічного розвитку на засадах технологічної модернізації промислового виробництва визначається дотриманням норми інвестування стосовно ВВП. Це важливий індикатор інноваційно-інвестиційної безпеки держави, достатнє значення якого, за оцінками фахівців, має становити 25%. Проте в Україні протягом аналізованого періоду лише у 2008 р. спостерігалось перевищення зазначеного порогового рівня, тоді як у 2009–2014 рр. зафіксовано дефіцит інвестиційних ресурсів в економіці. Значно скоротилися витрати на науково-технічну діяльність (1,7% від ВВП). Витрати на фінансування науково-технічних робіт скоротилися з 0,90% ВВП у 2008 р. до 0,81% ВВП у 2014 р., що свідчить про посилення загроз інноваційно-інвестиційній безпеці держави [1].

Основним джерелом фінансування капітальних інвестицій у промисловості залишалися власні кошти підприємств та організацій – їх частка в загальному обсязі капітальних інвестицій галузі у 2010–2014 рр. в середньому становила 76,8%. Незначними були частки інвестування за рахунок державного (в

середньому 1,6%) та місцевого (0,5%) бюджетів. Скоротилася частка коштів іноземних інвесторів (з 3,5% у 2010 р. до 0,2% у 2014 р.).

Значне переважання у структурі капітальних інвестицій у промисловість власних коштів підприємств має низку недоліків, серед яких відсутність переміщень інвестиційних ресурсів у прогресивні види промислової діяльності, відставання в упровадженні нововведень для підтримання конкурентоспроможності через орієнтацію на максимізацію поточних прибутків.

Суттєвий дефіцит внутрішніх інвестиційних ресурсів актуалізує залучення у промисловий сектор прямих іноземних інвестицій, котрі за умов здійснення виваженої державної політики, можуть стати потужним чинником її модернізації та структурної перебудови. Задовільним для інвестиційно-інноваційної безпеки України вважається рівень залучення прямих іноземних інвестицій, за якого відношення чистого річного приросту прямих іноземних інвестицій до ВВП знаходиться на рівні 6%. Натомість в Україні цей показник є критично низьким і виявляє тенденцію до скорочення, що свідчить про вкрай недостатні обсяги залучення прямих іноземних інвестицій в економіку [1].

Світовий досвід свідчить про неоднозначність впливу прямих іноземних інвестицій на економічний розвиток країн-реципієнтів, що зумовлено можливістю виникнення негативних ефектів унаслідок реалізації інвестиційних стратегій зарубіжних інвесторів, які можуть не відповідати національним інтересам країни [5]. Тому інвестиційна політика багатьох країн базується на використанні вибіркового обмеження у сфері прямих іноземних інвестицій з урахуванням особливостей національної промислової політики, пов'язаної із захистом нових галузей, національних лідерів, стратегічно важливих підприємств та галузей, що постраждали під час кризи. Урахування всіх ризиків і загроз, пов'язаних із залученням іноземного капіталу у промисловість, та визначення пріоритетних напрямів його спрямування при виробленні комплексної інвестиційної стратегії є важливим чинником забезпечення економічного зростання промисловості у майбутньому [20].

Стратегія економічного зростання й інтеграції України до світового економічного простору передбачає забезпечення конкурентоспроможного рівня розвитку підприємств усіх галузей економіки, особливо промислових підприємств. Забезпечення стійкого становища підприємства на ринку та його економічного розвитку в довгостроковому періоді вимагає відповідної інвестиційної підтримки. Це обумовлює необхідність створення системи управління інвестиційними програмами та проектами на основі науково виваженого передбачення її напрямів і форм, забезпечення реалізації загальних цілей розвитку підприємства та адаптування до умов зовнішнього мінливого середовища його функціонування.

Розмір необхідних для підприємства інвестицій зазвичай досить великий і потребує значних матеріальних витрат при реалізації інвестиційних програм. Ухвалення таких рішень належить до найбільш складної функції управлінської

діяльності. Складність прийняття інвестиційних рішень обумовлена не тільки новизною і невизначеністю об'єктів (нової продукції або технології, реконструкції та інших нововведень), але й різноманіттям можливих джерел фінансування.

В інвестиційній діяльності підприємствам необхідно управляти як прямими інвестиціями в реальні об'єкти, так і портфельними інвестиціями в різні фінансові інструменти для здійснення швидколіквідних операцій на фондовому ринку і залучення на цій основі додаткових коштів для реалізації програм розвитку.

Реалізація інвестиційних програм характеризується досить високим ступенем невизначеності в отриманні запланованих результатів. Тому невід'ємним елементом інвестиційної діяльності є ризик. Отже, діяльність менеджерів промислових підприємств повинна бути спрямована на виявлення небажаних наслідків, що у свою чергу впливає на ефективність прийнятих інвестиційних рішень [11]. Досить часто рішення приймаються в умовах, коли є ряд альтернативних чи взаємозалежних проектів. У цьому випадку необхідно зробити вибір одного або декількох проектів, ґрунтуючись на певних критеріях [18]. Можна виділити такі критерії прийняття інвестиційних рішень:

- відсутність більш вигідних альтернатив;
- мінімізація ризику втрат від інфляції;
- стислість терміну окупності витрат;
- відносно невелика стосовно вартості інвестиційного портфеля сума інвестицій;
- забезпечення концентрації (стабільності) надходжень;
- висока рентабельність з урахуванням дисконтування.

Очевидно, що таких критеріїв може бути декілька. Водночас імовірність того, що якийсь проект буде найкращим за всіма обраними критеріями, як правило, менше одиниці. Слід відмітити, що в ринкових умовах господарювання у підприємства є досить багато можливостей для інвестування. Разом з тим будь-яке підприємство має, як правило, обмежені вільні фінансові ресурси, доступні для інвестування. Тому вкрай необхідно обирати найбільш оптимальний інвестиційний проект.

Інвестиційна діяльність завжди здійснюється в умовах невизначеності, ступінь якої може значно варіюватися. Наприклад, у момент придбання нових основних засобів досить важко передбачити економічний ефект цієї операції. Тому рішення приймаються на інтуїтивно-прогностичній основі, підкріплюючись економічним розрахунком. Оскільки реалізація інвестиційних програм у сучасних умовах господарювання характеризується досить високим ступенем невизначеності в отриманні запланованих результатів, то невід'ємним елементом інвестиційної діяльності є управління ризиками. На рис. 3.4 наведено основні ризики, що виникають у процесі реалізації інвестиційних програм сучасних підприємств України.

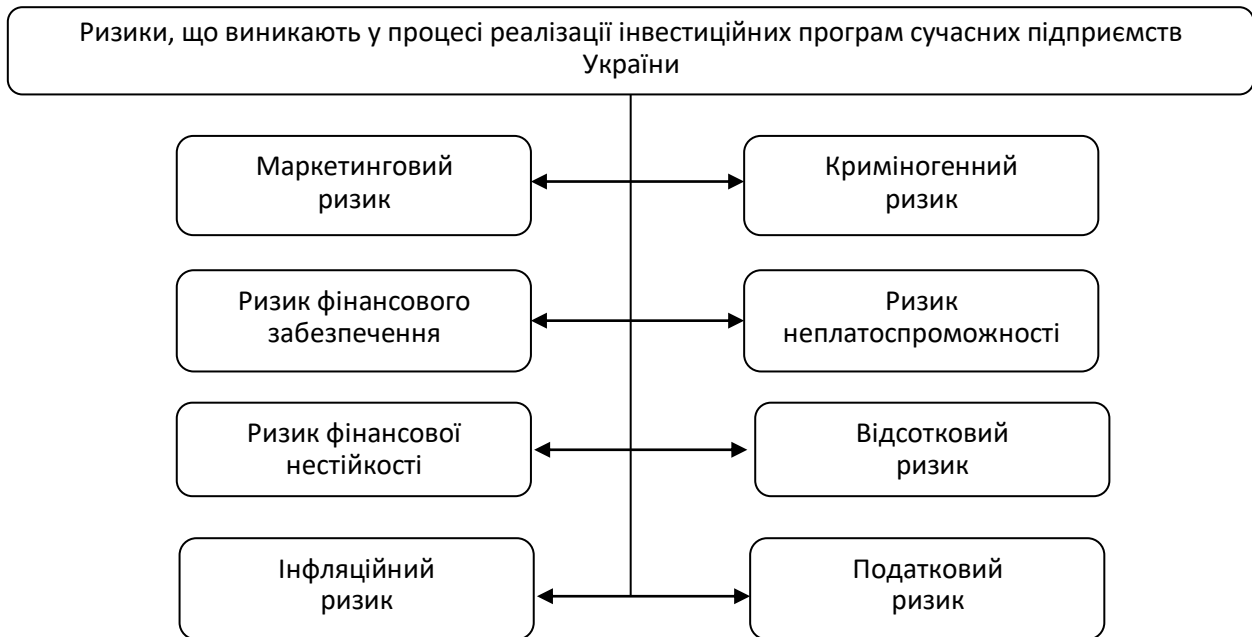


Рис. 3.4. Ризики, що виникають у процесі реалізації інвестиційних програм сучасних підприємств України (узагальнено на основі робіт [18])

Ризик неплатоспроможності значною мірою пов'язаний з виконанням партнерами по бізнесу договірних зобов'язань, а також зі зниженням рівня ліквідності оборотних коштів.

Ризик фінансового забезпечення проекту пов'язаний з несвоєчасним надходженням інвестиційних ресурсів з окремих джерел та з небезпекою недофінансування у зв'язку зі зростанням вартості капіталу, необхідного для здійснення проекту.

Ризик фінансової нестійкості підприємства характеризується незбалансованістю потоків власного і позикового інвестованого капіталу, а також потоку надходжень і виплат за інвестиційним проектом. Цей вид ризику поряд з ризиком неплатоспроможності виступає як головний генератор ризику банкрутства підприємства. Співвідношення між власними і позиковими інвестиціями формує показник фінансової стійкості. Добре, коли власні кошти при інвестуванні складають близько 70%, позикові – 30%. Різні джерела мають різну цінність для підприємства. Необхідно намагатися забезпечити оптимальне співвідношення між різними джерелами інвестування. Головне завдання – скоротити витрати, пов'язані з інвестуванням.

У сучасних умовах, які склалися в Україні, податковий ризик має суттєвий вплив на інвестиційні процеси з огляду на непередбачуваність податкової політики не тільки в частині складу, рівня ставок, податків, зборів, мита, але й у частині порядку здійснення окремих платежів (термінів, умов), а також уведення і скасування тих чи інших податкових пільг у сфері реального інвестування. Інфляційний ризик пов'язаний з можливістю знецінення очікуваних доходів від інвестиційного проекту і здорожчання капітальних витрат у номінальному обчисленні. Інфляційний ризик у сучасних умовах має

постійний характер і зачіпає більшість операцій, пов'язаних з реалізацією проектів. Вплив інфляції – один із чинників, який завжди повинен враховуватися в інвестиційних розрахунках, навіть якщо темпи зростання невисокі. Так, за даними Державної служби статистики України інфляція у 2013 р. у цілому становила 0,5%, а у 2014 р. – 24,9% й визначалася переважно курсовим чинником та вагомою адміністративною складовою. Частково ці ефекти компенсувалися падінням доларових цін на нафту на світовому ринку, а також високим урожаєм зернових і овочів (ціни на останні за рік впали на 10,6%). Індекс споживчих цін (індекс інфляції) у вересні 2015 р. порівняно із серпнем становив 102,3%, за січень – вересень 2015 року – 141,4% [1, 30].

Зниження результатів інвестиційної діяльності промислових підприємств України у зв'язку з інфляцією обумовлено такими причинами (рис. 3.5).

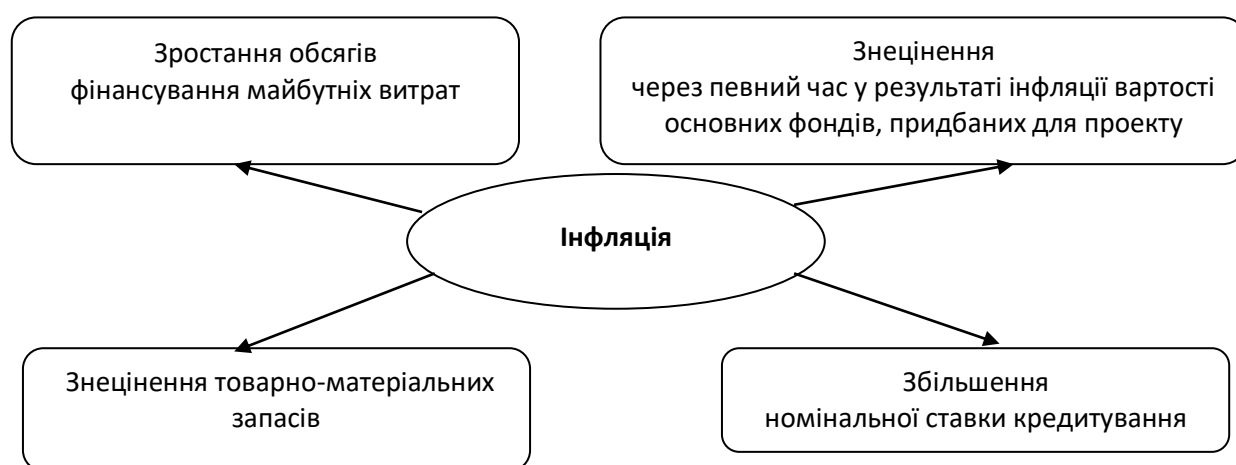


Рис. 3.5. Причини зниження результатів інвестиційної діяльності промислових підприємств України (узагальнено на основі роботи[30])

По-перше, зростання обсягів фінансування майбутніх витрат у результаті підвищення загального рівня цін. Перевищення кошторисних витрат, спричинених інфляцією, має розглядатися не як перевищення запланованих витрат, а як додаткове запозичення. За цими позиками слід передбачити виплату відсотків і боргу. В іншому випадку підприємство зіткнеться з кризою ліквідності.

По-друге, знецінення через певний час у результаті інфляції вартості основних засобів, придбаних для проекту. У результаті амортизаційні відрахування й відповідно собівартість будуть штучно занижені, а прибуток завищений, що призведе до зростання реальних сум податку.

По-третє, знецінення товарно-матеріальних запасів і відповідно збільшення податкового тягаря. Тобто підприємство буде змушене платити так званий «інфляційний податок».

По-четверте, інфляція впливає на номінальну ставку кредитування. Тобто одночасно з підвищенням цін на ресурси та власну продукцію слід передбачити збільшення суми відсотків по кредиту.

Для достовірного оцінювання результатів господарської діяльності підприємства, у тому числі інвестиційної, в умовах інфляції слід розробляти плани в поточних цінах.

Відсотковий ризик взаємопов'язаний з інфляційним ризиком. В Україні він має свої особливості, зумовлені специфікою формування фінансового ринку, та його нерозвиненістю.

Маркетинговий ризик – це ризик недоотримання інвестиційного доходу на стадії експлуатації проекту у зв'язку з різними обставинами, що впливають на обсяги реалізації й експлуатаційні витрати. Чим більш тривалі терміни реалізації проекту, тим більша ймовірність зростання такого виду ризику.

Криміногенний ризик, наявний у будь-якій країні, насамперед зумовлений відсутністю належного захисту прав приватної власності інвестора, що найбільш часто проявляється в незаконному зменшенні в десятки разів їх частки в статутному капіталі підприємств, силовому захопленні підприємств, перетіканні активів підприємств в інші структури і т.п.

Аналіз ефективності інвестицій дає підприємству можливість вільного вибору такого варіанта розподілу витрат у просторі й часі, який у майбутньому може дати максимальний прибуток або дохід на вкладений капітал. Тому при здійсненні інвестиційної діяльності необхідно комплексно підходити до проблеми управління інвестиційним процесом. Менеджерам підприємств слід проводити більш глибокий аналіз інвестиційних проектів, урахувати зовнішні та внутрішні ризики при прийнятті інвестиційних рішень.

Розширення або оновлення виробництва й упровадження нових технологій передбачає розумне ведення інвестиційної діяльності та мінімізацію рівня ризику інвестиційних проектів. Ефективним інструментом управління інвестиційним ризиком підприємства, а отже, і його мінімізації, є система управління ризиком. Таку систему доцільно інтегрувати в систему управління підприємством, оскільки для реалізації функції управління інвестиційним ризиком необхідні значні ресурси: час, організаційні зусилля тощо. Упровадження системи управління ризиками дозволить досягти запланованих результатів реалізації інвестиційних проектів, а крім того, системного та безперервного управління ризиками діяльності, запобігання непередбачуваним збиткам протягом усього технологічного процесу, що у свою чергу дозволить підвищити якість реалізації процесів і доведе їх до автоматизму.

Рівень ризику для інвестора визначається ймовірністю втрат інвестованого капіталу. Його величина впливає на прийняття рішення щодо реалізації інвестиційного проекту та вибір методів мінімізації ризиків. За даними науковців, рівень ризику інвестиційного проекту, який перебуває в межах 30%, є оптимальним, а вище 70 – 75% – неприпустимим. Рівень ризику в межах 30 – 70% вважається підвищеним і рішення щодо прийняття проекту до реалізації приймається або на основі розрахунку можливих прибутків, або за схильністю інвестора до ризику [28].

Перспективами зниження чи уникнення ризиків при реалізації інвестиційних проектів і програм є дотримання інвестиційними менеджерами таких принципів: не ризикувати більше, ніж дозволяє власний капітал; не ризикувати більшим заради меншого; необхідно заздалегідь визначити ймовірні наслідки ризику; позитивне інвестиційне рішення необхідно приймати тільки за відсутності сумнівів, а якщо вони існують – від рішення потрібно відмовитися; завжди існує можливість отримання більше одного інвестиційного рішення, з яких необхідно обрати найкращий варіант.

Найбільш поширеними у використанні є такі методи зменшення інвестиційного ризику промислових підприємств України: диверсифікація, страхування, лімітація, хеджування, а також придбання додаткової інформації. Використання кожного з методів потребує виконання певних умов (наприклад, додаткові витрати часу), які інвестор може не прийняти [28]. Порівняльну характеристику методів зменшення ризику наведено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Порівняльна характеристика методів зменшення ризику

Назва методу	Зміст методу	Переваги методу	Недоліки методу
Диверсифікація	Розподіл інвестицій за різними фінансовими інструментами, що призведе до зниження ризику або створення єдиного інвестиційного портфеля з альтернативною регіональною чи галузевою спрямованістю.	Відсутність додаткових фінансових витрат. Обмеження ризику, пов'язаного з володінням одним активом (видом діяльності, постачальником).	Необхідність формування балансу між ризиком і прибутком, що є трудомісткою процедурою. Додаткові витрати часу. Можливий неправильний вибір об'єктів.
Страхування	Завчасне зовнішнє резервування ресурсів, спрямованих на компенсацію збитків від майбутніх можливих втрат.	Найбільш поширений та ефективний метод, який не потребує додаткових витрат часу.	Додаткові фінансові витрати на сплату страхового внеску.
Лімітація	Установлення граничних максимальних або мінімальних значень внутрішніх показників проекту з метою зменшення ризику.	Обмеження збитків до певного прийнятого рівня. Метод нескладний у застосуванні.	Метод обмежує одержання можливих прибутків.
Хеджування	Різновид страхування, що передбачає відкриття угод на одному ринку для компенсації впливу цінних ризиків рівній, але протилежній позиції на іншому ринку.	Можливість зафіксувати прибуток на певному рівні.	Додаткові фінансові витрати.
Придбання додаткової інформації	Придбання інформації для запобігання та зменшення дії ризикових факторів.	Зниження ризику за рахунок зменшення невизначеності.	Додаткові грошові витрати, пов'язані з придбанням додаткової інформації.

Серед інвесторів переважно панує думка, що управління інвестиційними ризиками є зайвою процедурою, яка вимагає значних витрат часу, ресурсів, зусиль, а користь від цього мінімальна. Це твердження ґрунтується на практиці здійснення управління значною кількістю інвесторів, у яких процес управління ризиками перетворився на «управління заради самого процесу». Тобто збирається інформація про можливий ризик, обробляється, аналізується й оцінюється, обираються методи оцінювання ризику, проводяться необхідні розрахунки, узгоджуються отримані результати з поставленими завданнями, але зовсім не приділяється увага прийняттю управлінських рішень та управлінню інвестиційними ризиками з метою мінімізації негативних наслідків від їх настання [14]. Отже, однією з основних проблем, що вимагає негайного розв'язання при здійсненні інвестиційної діяльності промисловими підприємствами України, є виникнення інвестиційних ризиків. Як правило, вони призводять до недосагнення запланованих цілей інвестування, а також отримання грошових збитків суб'єктами інвестиційної діяльності.

Ефективне управління інвестиційними ризиками допоможе ідентифікувати слабкі місця ще на початку реалізації інвестиційного проекту. Тому з метою уникнення небажаних результатів інвесторам необхідно виявити інвестиційний ризик, проаналізувати й оцінити наслідки від настання ризикової події та розробити заходи, що допоможуть мінімізувати ризики.

Таким чином, у результаті дослідження особливостей управління інвестиційними проектами та програмами підприємства в процесі його реструктуризації доцільно зробити такі висновки:

1. Активна інвестиційна діяльність підприємств є основою забезпечення економічного розвитку країни. Тому в процесі дослідження з'ясовано головний аспект поняття інвестиційного проекту: його слід розуміти як системно-обмежений і закінчений комплекс заходів, документів і робіт, економічним результатом якого є збагачення інвестора шляхом отримання прибутку, матеріально-речово-нові або реконструйовані основні засоби (комплекси об'єктів), або ж придбання і використання фінансових інструментів чи нематеріальних активів з наступним отриманням доходу або досягненням соціального ефекту протягом певного часу при встановлених ресурсних обмеженнях. Досліджено поняття «інвестиційна програма підприємства» – це складова тактичного плану його розвитку, що містить короткий опис відібраних за критеріями оптимальності інвестиційних проектів із зазначенням обсягів, джерел і схем його фінансування.

2. Характеризуючи процес управління інвестиційними проектами та програмами підприємства, визначено, що його необхідно розглядати як діяльність, спрямовану на відбір найбільш прибуткових і перспективних проектів та їх реалізацію з максимально можливою ефективністю при заданих обмеженнях за часом, ресурсами, а також якості кінцевих результатів проекту. Доведено, що результатом управління інвестиційними проектами на засадах

програмно-цільового методу повинна стати розроблення інвестиційної програми підприємства.

Розглянуто процес реструктуризації підприємства, розроблення і реалізація якого базується на визначеній послідовності етапів, а саме: комплексна діагностика підприємства, розроблення проекту реструктуризації, впровадження проекту, оцінювання ефективності проведення реструктуризації, внесення змін до проекту реструктуризації.

3. Аналіз управління інвестиційними проектами та програмами промислових підприємств України дозволив виявити такі проблеми у цій сфері: недостатність власних коштів підприємств для реалізації інвестиційних проектів, недосконалість правової бази, низькі темпи впровадження високих технологій, недосконалість механізму комерціалізації результатів наукових досліджень і розробок, недостатня державна підтримка залучення інвестицій у промислові підприємства України. Перспективами інвестування діяльності промислових підприємств України є усунення причин, що стримують здійснення інвестиційної діяльності на таких підприємствах, а також удосконалення механізму управління інвестиційними проектами та програмами.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Офіційний web-сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http:// www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua)
2. Аистова М.Д. Реструктуризация предприятий: вопросы управления. Стратегии, координация структурных параметров, снижение сопротивления преобразованиям: [монография] / М.Д. Аистова. – М.: Альпина Паблишер, 2002. – 287 с.
3. Бардиш Г.О. Проектний аналіз: підручник. 2-ге вид. стер. / Г.О. Бардиш. – К: Знання, 2006. – 415 с.
4. Білонг Т.В. Управління інвестиційними проектами промислового підприємства на засадах програмно цільового методу / Т.В. Білонг // Економіка та управління підприємствами. – 2012. – № 6 (132). – С. 28-33.
5. Білошкурський М.В. Методологія оцінки ефективності господарської діяльності в антикризовому управлінні підприємствами / М.В. Білошкурський. – Умань: Сочінський, 2010. – 178 с.
6. Бланк И.А. Инвестиционный менеджмент / И.А. Бланк. – К.: Эльга, Ника-Центр, 2006. – 552 с.
7. Бутко М.П. Сучасна проблематика оцінки інвестиційної привабливості регіону / М.П. Бутко, С.А. Зеленський, О.К. Акименко // Економіка України. – 2005. – № 11. – С. 30 – 37.
8. Верба В.А. Проектний аналіз: підручник / В.А. Верба, О.А. Загородніх. – К.: КНКУ, 2000. – 322 с.
9. Гайдуцький А.П. Методологічні аспекти інвестиційної привабливості економіки / А.П. Гайдуцький // Регіональна економіка. – 2004. – № 4. – С. 81 – 86.

10. Гитман Л.Дж. Основы инвестирования / Л.Дж. Гитман, М.Д. Джонк. – М.: Дело, 2007. – 259 с.
11. Григорович А.В. Наукові основи побудови цільових комплексних програм розвитку підприємства / А.В. Григорович // Університетські наукові записки Хмельницького університету управління та права. – 2007. – № 3. – С. 140 – 144.
12. Гудзь П.В. Методичні основи використання програмно-цільового підходу в управлінні інвестиційною програмою розвитку підприємства / П.В. Гудзь, І.А. Нечаєва // Економічний вісник Донбасу. – 2010. – № 1. – С. 103 – 109.
13. Денисова Е.И. Механизм реструктуризации как способ адаптации предприятия к изменениям внешней среды / Е.И. Денисова // Вестник ОГУ. – 2008. – № 8. – С. 81 – 86.
14. Донцов С.С. Оценка инвестиционной привлекательности предприятия посредством анализа надежности его ценных бумаг / С.С. Донцов // Финансовый менеджмент. – 2010. – № 3. – С. 46 – 51.
15. Книш М.И. Стратегическое планирование инвестиционной деятельности: учеб. пособие / М.И. Книш, Б.А. Перекатов, Ю.П. Тютиков. – Спб.: Изд. Дом «Бизнес пресса», 2008. – 226 с.
16. Ковалев В.В. Инвестиции: учебник / В.В. Ковалева, В.В. Иванова, В.А. Лялина. – М.: ООО «ТК Велби», 2003. – 364 с.
17. Коломыцева Л.А. Механизм управления реструктуризацией предприятия: сущность, содержание, задачи / Л.А. Коломыцева // Организатор производства. – 2008. – № 1. – С. 32 – 37.
18. Кононенко П.І. Стратегічне програмно-цільове управління виробничо-господарською системою / П.І. Кононенко. – К., 2003. – 272 с.
19. Крапівіна М.М. Інноваційна модель структурної перебудови підприємства як головний чинник його інвестиційної привабливості / М.М. Крапівіна, І.А. Шевченко // Інвестиційні пріоритети епохи глобалізації: вплив на національну економіку та окремий бізнес. – 2008. – № 2. – С. 25 – 27.
20. Луцевич О.П. Перешкоди для припливу іноземних інвестицій в Україну: проблеми і рекомендації економічної стратегії / О.П. Луцевич, С.М. Остапенко // Економіст. – 2006. – № 3. – С. 38 – 45.
21. Мазур И.И. Управление проектами: учебное пособие / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдерогге. – М.: Омега-Л, 2004. – 664 с.
22. Майорова Т.В. Інвестиційна діяльність: підручник / Т.В. Майорова. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 472 с.
23. Моран К.В. Оценка инвестиций для нефинансовых менеджеров / К.В. Моран. – Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2003. – 256 с.
24. Непогодіна Н.І. Концепція стратегічного маркетингу у формуванні інвестиційного портфеля виробничого підприємства / Н.І. Непогодіна // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2007. – № 6, т. 3. – С. 326 – 330.

Польшаков В.І. Інвестиційний менеджмент: навч. посіб. / В.І. Польшаков, Н.В. Ткаленко. – К.: Кондор, 2009. – 172 с.

25. Райзберг Б.А. Программно-целевое планирование и управление: учебник / Б.А. Райзберг, А.Г. Лобко. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 428 с.

26. Стахурська С.А. Методичні засади формування інвестиційної програми підприємства за параметрами операційної діяльності/ С.А. Стахурська // Наукові праці НУХТ. – 2009. – № 29. – С. 119-121.

27. Федоренко В.Г. Інвестиційний менеджмент / В.Г. Федоренко. – К.: МАУП, 2001. – 298 с.

28. Черваньов Д.М. Менеджмент інвестиційної діяльності підприємств: навч. посіб / Д.М. Черваньов. – К.: Знання-Прес, 2003. – 622 с.

29. Чорна Л.О. результативна стратегія досягнення інвестиційної привабливості підприємства / Л.О. Чорна // Інвестиції: практика та досвід. – 2008. – № 24. – С. 4–6.

30. Шарп У.Ф. Инвестиции: учебник / У.Ф. Шарп, Г.Дж. Александер, Д.В. Бейли. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 932 с.

31. Щербак А.В. Інформаційне забезпечення інвестиційної діяльності на підприємстві / А.В. Щербак // Актуальні проблеми економіки. – 2006. – № 3. – С. 103–107.

32. Fabozzi F.J. The Theory and Practice of Investment Management: Asset Allocation, Valuation, Portfolio Construction, and Strategies, 2nd Edition / F.J. Fabozzi, H.M. Markowitz. – New Jersey: Published by John Wiley & Sons, Inc., 2011. – 704 с.

3.2. Удосконалення системи інвестування інноваційного розвитку підприємств

В умовах поглиблення процесів глобалізації становище країни у світовому господарстві визначається конкурентоспроможністю підприємств і виробленої продукції. Активізація модернізації економіки і стимулювання інвестиційних надходжень для фінансування інновацій стають одними з основних напрямів економічної безпеки України. Отже, ефективне функціонування аграрних підприємств залежить від рівня їх інвестиційно-інноваційного забезпечення, що обумовлене обмеженістю фінансових ресурсів підприємств.

Актуальність досліджень у сфері забезпечення ефективного функціонування аграрних підприємств на інвестиційно-інноваційній основі викладено в наукових працях таких вітчизняних учених, як А.І. Басов [1], Ю.Г. Батир [2], А.П. Гайдуцький [3], В.М. Геєць [4], М.С. Герасимчук [5], О.І. Гуторов [6], І.С. Данілова [7], М.В. Зубець [8], Б.Є. Кваснюк [9], М.І. Кісіль [10], О.В. Крисальний [11], Ю.О. Лупенко [12], Л.О. Мармуль [13], А.А. Пересада [14], В.П. Рябоконь [15], П.Т. Саблук [16], М.А. Садиков [17], В.М. Яценко [18] та інші.

РОЗДІЛ 3. ПІДПРИЄМСТВО У СУЧАСНІЙ СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

- 3.1. Особливості управління інвестиційними проектами та програмами підприємства в процесі його реструктуризації (Ржепішевська В.В., кандидат економічних наук, доцент; Христенко О.В., кандидат економічних наук, Полтавський національний технічний університет імені Юрія Кондратюка)
- 3.2. Удосконалення системи інвестування інноваційного розвитку підприємств (Ільїна О.В., аспірантка, Луганський національний аграрний університет, м. Харків)
- 3.3. Аналіз управління земельними ресурсами аграрного сектора економіки на рівні міні- та мікроагентів (Брагінець М.В., доктор технічних наук, професор (Луганський національний аграрний університет (м. Харків); Зось-Кіор М.В., доктор економічних наук, доцент, Полтавський національний технічний університет імені Юрія Кондратюка; Германенко О.М., кандидат економічних наук, доцент, Луганський національний аграрний університет, (м. Харків))
- 3.4. Енергосервісний бізнес у контексті сталого енергетичного розвитку (Самойленко І.О., кандидат економічних наук, доцент, Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова)
- 3.5. Концепція екологічної безпеки у контексті економічної безпеки підприємства (Зернюк О.В., кандидат технічних наук, доцент; Василенко О.В., старший викладач, Полтавський національний технічний університет імені Юрія Кондратюка)
- 3.6. Сучасні підходи в управлінні логістичними процесами на підприємстві (Комеліна О.В., доктор економічних наук, професор; Болдирєва Л.М., кандидат економічних наук, доцент; Гринько О.В., кандидат економічних наук, доцент, Полтавський національний технічний університет імені Юрія Кондратюка)

РОЗДІЛ 4. ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ В УМОВАХ ПОСИЛЕННЯ РИЗИКІВ ТА ЗАГРОЗ

- 4.1. Інформація та її роль при прийнятті рішень (Пімоненко Т.В., кандидат економічних наук, старший викладач, Сумський державний університет)
- 4.2. Наукові підходи до виміру економічної безпеки національної економіки (Комеліна О.В., доктор економічних наук, професор; Плужник Андрій Васильович, старший викладач, Полтавський національний технічний університет імені Юрія Кондратюка)
- 4.3. Аналітико-прогнозне моделювання соціальних детермінант економічної безпеки (Фурсова Н.А., старший викладач, Полтавський національний технічний університет імені Юрія Кондратюка)
- 4.4. Загрози економічній безпеці підприємства на сучасному етапі розвитку ринкових відносин (Глебова А.О., кандидат економічних наук, доцент; Маховка В.М., кандидат економічних наук, старший викладач, Полтавський національний технічний університет імені Юрія Кондратюка)
- 4.5. Організаційно-функціональний механізм упровадження служби економічної безпеки підприємства в умовах нестабільного середовища (Біловол Р.І., кандидат економічних наук, доцент, Полтавський національний технічний університет імені Юрія Кондратюка)
- 4.6. Моделювання ризиків вибору інвестиційних проектів на основі теорії нечітких графів та нечітких відношень (Скрильник О.М., кандидат технічних наук, Університет м. Монс, Бельгія; Скрильник І.І., старший викладач, Полтавський національний технічний університет імені Юрія Кондратюка)

Наукове видання

Управління та адміністрування в сучасній економіці: інформаційно-аналітичний аспект

**Колективна монографія
за загальною редакцією
доктора економічних наук, професора Комеліної О.В.**

Редактор Новічкова Я. В.

Макет та тиражування виконано ФОП Пусан А.Ф.
36023, м. Полтава, вул. Нікітченка, 6, кв. 48.
Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до
Державного реєстру видавців і розповсюджувачів видавничої продукції
Серія ДК, № 5118 від 07.06.2016 р.

Підписано до друку 25.11.2016 р. Формат 60x84/16.
Папір офсетний. Друк - різнографія.
Ум. друк. арк. 16.28. Обл.-вид. арк. 17.10.
Наклад 100 примірників. Замовлення № 25112016/1