

УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ MANAGEMENT OF INVESTMENT ACTIVITIES OF ENTERPRISES

УДК 658.152:621

Погрішук Г.Б.

д.е.н., професор,
завідувач кафедри фінансів,
банківської справ та страхування
Вінницький навчально-науковий
інститут економіки
Тернопільського національного
економічного університету
Мацедонська Н.В.
к.е.н., доцент,
доцент кафедри фінансів,
банківської справ та страхування
Вінницький навчально-науковий
інститут економіки
Тернопільського національного
економічного університету

У статті зазначається, що вітчизняні підприємства, які функціонують у складних конкурентних умовах, для збереження своїх ринкових позицій повинні орієнтуватися на активізацію своєї інвестиційної діяльності. Авторами наведено різні підходи, які використовують під час управління інвестиційною діяльністю. Визначено, що найоптимальнішим серед них є процесний підхід. Розглянуто особливості формування регламенту інвестиційного процесу та виявлено класифікаційні ознаки угруповання проектів в інвестиційні портфелі. Запропоновано систему фільтрів, що дає змогу ранжувати інвестиційні проекти за ступенем доцільності та черговості виконання.

Ключові слова: інвестиційна діяльність, інвестиційний процес, інвестиційний портфель, управління інвестиційною діяльністю підприємств, процесний підхід.

В статье отмечается, что отечественные предприятия, которые функционируют в сложных конкурентных условиях, для сохранения своих рыночных позиций должны ориентироваться на активизацию своей инвестиционной деятельности. Авторами приведены различные подходы, которые используются при управлении инвестиционной деятельностью. Определено, что самым оптимальным среди них является процессный подход.

Рассмотрены особенности формирования регламента инвестиционного процесса и выявлены классификационные признаки группировки проектов в инвестиционные портфели. Предложена система фильтров, позволяющая ранжировать инвестиционные проекты по степени целесообразности и очередности выполнения.

Ключевые слова: инвестиционная деятельность, инвестиционный процесс, инвестиционный портфель, управление инвестиционной деятельностью предприятий, процессный подход.

The article states that domestic enterprises operating in difficult competitive conditions, in order to maintain their market positions, should focus on the activation of their investment activity. The authors outline different approaches used in managing investment activities. It is determined that the most optimal among them is a process approach. The peculiarities of the formation of the investment process regulations are considered and the classification features of project grouping in investment portfolios are revealed. A system of filters is proposed that allows to rank investment projects according to the degree of expediency and priority of execution.

Key words: investment activity, investment process, investment portfolio, investment activity management of enterprises, process approach.

Постановка проблеми. Сьогодні Україна стоїть на шляху всебічних і всепоглинаючих перетворень. Одним з напрямів ефективного розвитку підприємств є інвестиційна діяльність, що дає змогу не тільки протистояти постійно зростаючому рівню конкуренції, але й забезпечувати можливість активного переходу на інноваційний шлях розвитку. За таких умов проблема налагодження стабільного інвестиційного процесу стає однією з першочергових. Для забезпечення підвищення ефективності управління інвестиційною діяльністю підприємств, на наш погляд, необхідно сконцентрувати увагу на процесному підході, який дає змогу активізувати внутрішні резерви підприємств, сприяє ефективному залученню зовнішніх ресурсів та допомагає оптимізувати структуру інвестиційного портфеля. У сучасних умовах для нашої країни важливе значення має пошук шляхів удосконалення управління інвестиційною діяльністю вітчизняних підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питання теорії і практики інвестицій, інвестиційної діяльності вивчали зарубіжні вчені Г. Александер, Г. Бірман, Д. Бейлі, Л. Гітман, М. Джонк, Д. Норткотт, У. Шарп, С. Шмідт, М. Яхяєв та інші дослідники. Вагомий внесок у теорію інвестиційної діяльності, оцінки ефективності інвестицій та інвестиційної привабливості підприємств, а також в управління фінансо-

вим забезпеченням інвестиційного процесу зробили вітчизняні науковці: І.О. Бланк, В.П. Галушко, О.І. Гуроров, М.С. Герасимчук, С.О. Гуткевич, Т.В. Майорова, А.С. Музиченко, Г.М. Підлісецький, А.А. Пересада, П.Т. Саблук, П.А. Стецюк, В.П. Савчук, В.Г. Федоренко, А.В. Чупіс та інші вчені-економісти. Високо оцінюючи значний науковий доробок учених, варто зазначити, що окремого дослідження потребує впровадження процесного підходу до подальшого розвитку управління інвестиційною діяльністю підприємств в Україні з метою зростання вітчизняної економіки.

Постановка завдання. Мета статті полягає у розгляді питань, які стосуються процесного підходу до управління інвестиційною діяльністю українських підприємств, а також у необхідності привернення уваги науковців та практиків до необхідності поглиблення теоретичного обґрунтування і розроблення практичних рекомендацій з цієї тематики.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Досягнення ефекту від залучених інвестицій вітчизняними підприємствами можливе за умови застосування ефективної системи управління, яка дасть змогу досягти наперед визначеної мети. Управлінські дії менеджменту підприємства повинні бути спрямовані на раціональне використання наявних інвестиційних ресурсів і досягнення

економічного успіху, що може виявлятися у їх стійкому економічному розвитку. За допомогою інвестицій можна мінімізувати вплив кризових явищ і забезпечити стійку реалізацію стратегічної мети розвитку кожного підприємства. Саме тому на підприємствах потрібно реформувати згідно з сучасними умовами наявну систему управління інвестиційною діяльністю та використати нові, ефективні інструменти з метою забезпечення їх поступального випереджального розвитку. Ефективна політика управління інвестиційною діяльністю повинна стати таким засобом, який дасть можливість покращити економічні, соціальні, інноваційні та інші показники діяльності підприємств [1].

Вітчизняні підприємства, як правило, використовують функціональний підхід, за якого підприємство розглядається як механізм, що виконує певний перелік функцій, які розподілені між окремими підрозділами та співробітниками. Структурні підрозділи ієрархічно пов'язані між собою і формують функціональні напрями, кількість яких залежить від кількості та складності завдань організації. Структура підприємства є вертикальною, пірамідальною і функціонує як єдине ціле. Перевагами цього підходу є простота організаційної структури, спеціалізація посадових осіб за певним напрямом і їхня висока компетентність, відсутність дублювання управлінських функцій.

Процесний підхід є управлінським підходом, який спрямований на створення політики та процедур керування роботою організації, які дадуть змогу найбільш ефективно досягати організаційних цілей. У ньому відображено прагнення теоретиків і практиків менеджменту інтегрувати всі види управлінської діяльності, пов'язані з вирішенням проблем менеджменту, в єдиний ланцюжок. Коли цей підхід до управління функціонує належним чином, можливим є структурування щоденних операцій у такий спосіб, що місія, цілі та цінності підприємства завжди є у фокусі уваги менеджера. Це дає змогу визначати, що зроблено, а що ще потрібно зробити для того, аби досягнути організаційних цілей та виконати поточні завдання. Управління розглядається як серія безперервних взаємопов'язаних дій, спрямованих на досягнення цілей організації. Як і інші підходи менеджменту, процесний підхід не є остаточним вирішенням всіх проблем, не є панацеєю управління. Замість цього його застосування дає змогу сформувати рамкові умови, в яких менеджери можуть удосконалювати операції. Процесний підхід до менеджменту акцентує увагу на вдосконаленні та підвищенні ефективності безпосередньо процесу управління [2].

Характеризуючи процесний підхід, слід зазначити, що в практиці застосування його часто асоціюють або з організацією системи управління якістю, або з системою підвищення загальної

ефективності підприємства. Безумовно, підвищувати якість продукції та ефективність виробництва необхідно. Але разом з тим важливо врахувати, що насамперед процесний підхід спрямований на формування стратегічних переваг підприємства і являє собою комплексну, довгострокову програму його розвитку. Таким чином, досягнення економічної стійкості підприємства може відбуватися тільки в процесі формування загальної системи управління, яка охоплює всі напрями його діяльності на тривалу перспективу.

Підвищення ефективності діяльності підприємства являє собою результат як активних інноваційних процесів, так і постійного вдосконалення організації праці співробітників, розвитку виробництва і продуктивних сил. На сучасних великих підприємствах спостерігається прагнення в найкоротші терміни провести заміну застарілого устаткування; впровадити комплексні ERP і CRM-системи; розширити і зміцнити виробничі потужності. Такі заходи приносять очевидний результат, проте, як показує практика, необхідно цю ситуацію проаналізувати, виявити її переваги і недоліки, що впливають на ефективність виробництва. Вигоди для персоналу підприємства можуть бути очевидні: співробітники отримують преміальні і бонусні виплати за поліпшення діяльності підприємства.

Але для підприємства загалом подібні заходи з підвищення ефективності не завжди є винятково позитивними. Це пов'язано з тим, що реалізація нових інвестиційних проектів завжди супроводжується фінансовими вкладеннями, які передбачають залучення позикових коштів або відволікання на ці цілі власних фінансових ресурсів. Таким чином, цей спосіб підвищення ефективності діяльності підприємства, хоча і можна вважати прийнятним, але водночас передбачає значні капітальні вкладення і відкладений ефект. При цьому досить часто позитивний ефект у вартісному вираженні частково нівелюється сумою відтоку грошових коштів на повернення інвестиційних вкладень. Крім того, під час економічної дестабілізації в країні або фінансової нестійкості на підприємстві у нього немає можливості залучати фінансові ресурси і здійснювати серйозні капітальні вкладення [3].

У такому разі реальним способом підвищення ефективності діяльності підприємства може стати напрям, який безпосередньо пов'язаний з процесним підходом. Він не вимагає значних інвестиційних вкладень хоча б у короткостроковій перспективі. Зокрема, цей спосіб підвищення ефективності передбачає можливість звернути увагу на розвиток системи менеджменту якості відповідно до методики загального контролю за якістю. Такий спосіб контролю за якістю передбачає безперервне вдосконалення всіх процесів в організації протягом всього життєвого циклу

функціонування підприємства. Важливою особливістю є і те, що поліпшення, пов'язані з конкретними робочими місцями, не передбачають значних інвестицій. Внесок окремого перетворення в систему підвищення ефективності може бути досить незначним, однак їх масовість дасть змогу підприємству істотно економити ресурси; підвищувати загальну ефективність його діяльності. Ще однією перевагою цього підходу є те, що ініціаторами подібних змін є самі учасники процесів, які протікають всередині підприємства. Все це разом адекватно поєднується з процесним підходом до організації виробництва і дає змогу проводити зміни в межах системи бізнес-процесів. Однак якщо у великому інвестиційному проекті виконавці і замовники зазначені у договорі, а сам проект має підсумкову форму новоствореного основного засобу, то у разі з інвестиціями у зміни «на місцях» потрібна додаткова регламентація. Це пов'язано з тим, що кінцевим продуктом процесу може стати не тільки матеріальний, а й нематеріальний актив виробництва. При цьому на підприємстві необхідно виконати роботу зі збору пропозицій з усіх рівнів організаційної структури. Але найбільш значною проблемою в цьому разі є те, що оцінка економічного ефекту не завжди є можливою в кількісних показниках без зазначення певних критеріїв [4].

Таким чином, доцільним повинно бути формування єдиної методики оцінки результатів від впровадження інвестиційних проектів і проектів підвищення ефективності в межах загального інвестиційного процесу на підприємстві. Формування подібної методики передбачає:

- розроблення регламенту оцінки проектних ініціатив;
- створення процесних моделей взаємодії різних функціональних структур;
- опис послідовних і взаємопов'язаних процесів.

З погляду практичного досвіду розроблення регламенту оцінки проектних ініціатив на підприємстві доцільно проводити на основі таких етапів:

I. Збір даних про поточний стан інвестиційного процесу на підприємстві.

II. Формування рекомендацій щодо зміни та доопрацювання наявної моделі.

III. Формування схеми взаємодії співробітників у межах інвестиційного проекту.

IV. Розроблення єдиної методики і критеріїв відбору інвестиційних проектів.

V. Розроблення скоригованої моделі інвестиційного процесу на підприємстві.

VI. Формування повного регламенту постановки інвестиційного процесу на підприємстві.

Однак просто формування регламенту не може бути гарантією побудови ефективного бізнес-процесу. Для цього (крім усього іншого) потрібні: організація роботи залучених підрозділів, адекватна

інфраструктура процесу. Формування інфраструктури передбачає розроблення показників ефективності бізнес-процесу, карти процесу, умов взаємодії з підтримуючими елементами (взаємодія з суміжними підрозділами), чіткого переліку всіх необхідних елементів процесу (власник, вхід, вихід, тощо). Входом інвестиційного процесу визначається інвестиційна заявка від підрозділу. Виходом процесу можна вважати реалізований інвестиційний проект, який відповідає необхідним критеріям ефективності (наприклад, отримано фінансування, завершені роботи зі впровадженні заходів, організовано надходження операційного потоку від впровадження). У такому разі для різних типів структур і рівнів процесів вихід може мати й інші інтерпретації, а призначення виходу процесу буде залежати від його кордонів і структури управління процесом. Так, виходом інвестиційного процесу може бути виділення коштів на проведення необхідних заходів і капітальні вкладення. В іншому разі виходом процесу здатна стати належним чином оформлена інвестиційна заявка для інвестиційного комітету. Власником процесу, як правило, виступає керівник інвестиційного підрозділу або заступник вищого виконавчого органу з інвестицій. Таке призначення через застосування традиційних принципів управління можна вважати доцільним і з погляду функціональної спрямованості.

Крім цього, для адекватної роботи інвестиційного процесу необхідно сформулювати умови відбору інвестиційних проектів за стадіями проходження процесу. Потрібна гнучка система фільтрів і умов для відбору проектів, які потенційно можуть бути прийняті в роботу. Подібна система фільтрів необхідна для того, щоб інвестиційні проекти відповідали стратегічним цілям і завданням розвитку підприємства; були ефективними з погляду прибутковості й окупності; могли забезпечувати позитивний грошовий потік після реалізації інвестиційних заходів. Система фільтрів може складатися з таких рівнів, як: 1) стратегічний фільтр – відповідність стратегічним цілям розвитку підприємства; 2) економічний фільтр – відповідність цільовим фінансово-економічним параметрам; 3) підсумковий фільтр – вибір найбільш привабливого з погляду економічної ефективності і реалізації портфеля проектів.

Цільові фінансово-економічні параметри доцільно розробляти для різних типів проектів, з різними обсягами капітальних вкладень, термінами реалізації і впливу на фінансово-економічні показники підприємства загалом. Для різних проектів цільові рівні можуть мати такі показники: період окупності; NPV (net present value); IRR (internal rate of return). Однак підприємства відходять від традиційних показників, впроваджуючи нові, що відповідають цілям конкретного підпри-

Матриця інвестиційних проектів

	Малі проекти	Великі проекти	
Нові проекти або розвиток наявних проектів	I група проектів	III група проектів	Портфель інвестиційних проектів найбільш привабливий
Підвищення операційної ефективності	II група проектів	IV група проектів	Затвердження проектів на рівні підрозділів

емства. Як приклад можна виділити використання в практиці таких коефіцієнтів, як співвідношення отриманого прибутку від реалізації проекту до капітальних вкладень ($\text{net profit}/\text{Capex}$) або середньорічний економічний ефект від реалізації проекту. Після формування цільових фінансово-економічних показників доцільно сформувати матриці класифікації інвестиційних проектів за портфелями. Метою подібної класифікації є формування внутрішньо однорідних груп проектів для підвищення ефективності аналізу та оцінки ефекту як на інвестиційній, так і на післяінвестиційній стадії. У загальному вигляді ці матриці являють собою розподіл проектів за такими критеріями (табл. 1). Формування матриці інвестиційних проектів дає можливість не тільки визначити проект першочергового виконання, а й оцінити його переваги і можливість вирішення виробничих та інших завдань підприємства. На наступному етапі, використовуючи критерії підсумкового фільтра портфеля інвестиційних проектів, приймається рішення про запуск проекту в роботу.

Таким чином, сформована система фільтрів дає змогу відібрати проекти, спрямовані на досягнення стратегічних цілей, збільшення економічної вартості підприємства. Подібна схема організації відбору та реалізації проектів дає змогу сформувати ефективний інвестиційний процес, що дає можливість отримати на виході успішну реалізацію та економічний ефект від інвестиційних проектів.

Проектна побудова інвестиційного процесу дає змогу на будь-якому етапі оцінити структуру портфелів інвестиційних проектів; оцінити величину очікуваного економічного ефекту; врахувати й усунути виявлені недоліки в його опрацюванні на передреалізаційному і реалізаційному етапах. Після їх усунення інвестиційний процес підприємства набуває чітких меж, необхідних параметрів входів і виходів, власника і виконавців процесу, тобто дає можливість оцінити результат і констатувати факт відповідності новоствореного процесу заявленим вимогам. Важливо також відзначити й інше. Підприємства вдаються і до такої тактики, за якої інвестиційний процес оголошується допоміжним. Але при цьому від його ефективності залежить результат і операцій-

ної, і фінансової діяльності підприємства. Таким чином, він стає одним з основоположних допоміжних процесів, які опосередковано впливають на інші стратегічні процеси. Деякі підприємства, що не мають як основну мету діяльності інвестиційну, навпаки, виділяють інвестиційний процес як основний. Аргументують вони це тим, що стратегічні плани розвитку припускають значну кількість великомасштабних інвестиційних проектів. Подібні маніпуляції дають змогу підприємству заручитися підтримкою (дозволом) і власників, і співробітників. Постановка інвестиційного процесу еволюційним способом, шляхом доповнення наявного процесу, а не жорстка відмова від поточних дій, сприяє комплексному підвищенню ефективності підприємства, а також створює сприятливе середовище для впровадження процесного підходу в інші операції і напрями бізнесу.

Позитивним в організації інвестиційних процесів на основі процесного підходу є можливість їх реалізації як свого роду пілотного проекту. У разі невдачі під час використання процесного підходу у підприємства є можливість врахувати помилки і змінити процеси належним чином, не перериваючи при цьому основні виробничі процеси, що проходять на підприємстві. Також проектування та моделювання саме допоміжних процесів дає змогу набути навичок і вміння аналізувати та виявляти такі індикатори як драйвери зростання; входи і виходи; суміжні процеси.

Висновки з проведеного дослідження.

Отже, сьогодні процесний підхід є найбільш прогресивним, тому широко застосовується у різних сферах діяльності. Він дає змогу визначити причинно-наслідкові зв'язки виникнення проблем, а також з'ясувати, де і коли виникла проблема і яка з організацій винна у її виникненні. Процесний підхід до управління сьогодні є одним з небагатьох способів для організації залишатися конкурентоздатною. Цей підхід примушує менеджерів підприємства звернути увагу на взаємодію учасників процесів, оскільки через їхню невизначеність відбуваються найбільші втрати інформації і часу, що безпосередньо ведуть до фінансових втрат. Формалізація і автоматизація процесної структури дасть змогу досягти загальної мети організації, при цьому найефективнішим способом.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Мацедонська Н.В., Погріщук Г.Б. Оздоровлення вітчизняних підприємств в сучасних умовах. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. Вип. 13. С. 533–535. URL: <http://global-national.in.ua/archive/13-2016/107.pdf>.
2. Мацедонська Н.В., Погріщук Г.Б. Формування інвестиційної діяльності підприємств в умовах сталого розвитку держави. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2018. Вип. 3(14). URL: <http://www.easterneurope-ebm.in.ua/index.php/2018>.
3. Майорова Т.В. Інвестиційна діяльність: підручник. К.: Центр навчальної літератури, 2009. 472 с.
4. Чернобай Л.І., Дума О.І. Теоретичні основи формування процесно-структурованого підходу у менеджменті. 2011. URL: http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/16258/1/104_Chernobaj_189_190_Modern_Problems.pdf.

REFERENCES:

1. Matsedonska N.V., Pohrishchuk H.B. (2016) *Ozdorovlennya vitchyznianskykh pidpriemstv v suchas-*

nykh umovakh [Improvement of domestic enterprises in modern conditions]. Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky [Global and national problems of the economy] (electronic journal), vol. 13, pp. 533–535. Available at: <http://global-national.in.ua/archive/13-2016/107.pdf>.

2. Matsedonska N.V., Pohrishchuk H.B. (2018) *Formuvannya investytsiynoi diyalnosti pidpriemstv v umovakh staloho rozvytku derzhavy [Formation of investment activity of enterprises in the conditions of sustainable development of the state]. Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia [Eastern Europe: Economics, Business and Management] (electronic journal), vol. 3, no. 14. Available at: <http://www.easterneurope-ebm.in.ua/index.php/2018>*

3. Mayorova T.V. (2009) *Investytsiyna diyal'nist' [Investment activity]: textbook. – K.: Center for Educational Literature, 472 p. (in Ukrainian).*

4. Chernobaj L.I., Duma O.I. (2011) *Teoretychni osnovy formuvannya protsesno-strukturovanoho pidkhodu u menedzhmentі [Theoretical foundations of the formation of a process-structured approach in management]. – Available at: http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/16258/1/104_Chernobaj_189_190_Modern_Problems.pdf.*

Pogrischuk G.B.

Doctor of Economic Sciences, Professor,
Head of Department of Finance, Banking and Insurance
Vinnytsia Institute of Economics
Ternopil National Economic University

Matsedonska N.V.

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Senior Lecturer at Department of Finance, Banking and Insurance
Vinnytsia Institute of Economics
Ternopil National Economic University

MANAGEMENT OF INVESTMENT ACTIVITIES OF ENTERPRISES

Achievement of the effect of attracted investments by domestic enterprises is possible provided that an effective management system is in place that can achieve a predetermined purpose. Management actions of the enterprise management should be aimed at the rational use of available investment resources and the achievement of economic success, which can be manifested in their sustainable economic development. With the help of investments, it is possible to minimize the impact of crisis phenomena and to ensure the steady realization of the strategic goal of the development of each enterprise. Therefore, enterprises need to reform the existing investment management system in accordance with modern conditions and use new, effective tools to ensure their progressive advance. Effective investment management policies should become a tool that will enable them to improve their economic, social, innovation and other performance indicators.

It is advisable to consider as one of the tools to improve traditional approaches to improving the efficiency of the investment activity of the enterprise application of the process approach. This technique will increase the reliability and validity of the assessments of the effectiveness of making managerial decisions; take into account managerial flexibility and strategic value. The process approach can be used in the formation of an investment management system as a component of the overall enterprise management system since the attracted investments ensure the achievement of the planned effects that can be interpreted as a process. To achieve such a result, it is necessary to develop plans and forecasts, to evaluate the efficiency, to form a horizontal organizational structure in accordance with a set of processes that are specific to a particular enterprise. However, this is difficult to achieve with a low level of enterprise management. The article presents methodical approaches to the organization of the investment process at a modern enterprise. The stages of forming the rules for evaluating project initiatives on the basis of such parameters as input and output, owner of the investment process are considered. Classification features of grouping projects into investment portfolios are revealed. The matrix of classification of investment projects on portfolios is presented, which allows selecting projects aimed at the achievement of strategic goals, an increase of the economic value of the enterprise.