

УДК 330.332

Мишко О.А., к.е.н., доцент  
Myshko O. A., Candidate of Economic Sciences, Associate Professor  
<https://orcid.org/0000-0002-2735-9377>

Камінська І.М., к.е.н., доцент  
Kaminska I. Candidate of Economic Sciences, Associate Professor  
<https://orcid.org/0000-0001-6181-7522>

## ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ВИРОБНИЧИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Луцький національний технічний університет

Інвестиційна діяльність виробничих підприємств в сучасних умовах значною мірою залежить від зовнішніх умов. Значний вплив на неї справляються значні темпи економічної глобалізації та загального технічного і технологічного розвитку, які інтенсифікують процес старіння технологій та значно підвищують роль інновацій та інноваційного оновлення виробничої бази суб'єктів господарювання. Тому особливого значення для ефективної діяльності підприємств та для забезпечення високого рівня їх конкурентоспроможності набуває інвестиційна діяльність, яка дозволяє досягти мети щодо відповідності сучасним технологічним вимогам. В такому аспекті прості вкладення не мають актуальності, оскільки потреба оновлення виробництва є більш масштабною, ніж просте оновлення обладнання. Таким чином у підприємств виникає необхідність побудови спеціалізованої системи управління інвестиційною діяльністю, яка повинна бути спрямована на планування та контроль за реалізацією інвестиційних планів у тісному взаємозв'язку з стратегічними планами розвитку підприємства.

В дослідженні розглядаються комплексні вимоги щодо підприємств, дотримання яких необхідне для ефективного здійснення інвестиційної діяльності в умовах посиленої конкуренції. Визначено необхідність формування дієвого та ефективного плану інвестиційної діяльності підприємства, який повинен бути чітко пов'язаний із загальним стратегічним планом його розвитку. Перевага при цьому повинна віддаватися вкладенням в інноваційні проекти, зокрема – в придбання нових технологій, авторських прав та патентів. При цьому матеріальні інвестиції повинні здійснюватися, перш за все в обладнання, машини та виробничий інструмент і тільки потім – в придбання землі або виробничих приміщень. Запропоновано ряд рішень щодо підвищення ефективності процесу інвестування на виробничих підприємствах та ефективного управління інвестиційною діяльністю.

*Ключові слова:* інвестування, інвестиційні ресурси, управління інвестиціями, інновації, інвестиційний менеджмент.

## FEATURES OF MANAGEMENT OF INVESTMENT ACTIVITY OF PRODUCTION ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF ECONOMIC GLOBALIZATION

*Lutsk National Technical University*

Investment activity of production enterprises in modern conditions largely depends on external conditions. Significant rates of economic globalization and general technical and technological development have a significant impact on its assistance, which intensify the aging process of technologies and increase the role of innovation and innovative renewal of the production base of economic entities. Due to the special importance for the efficient operation of enterprises and ensuring a high level of their competitiveness, it is possible to obtain investment activities that have achieved the goal of meeting modern technological requirements. In this aspect, simple investments are not relevant, the need to upgrade production is greater than the previous upgrade of equipment. Thus, enterprises use the need to build a specialized system of investment management, which should be aimed at planning and monitoring the implementation of investment plans in close connection with the strategic development plans of the enterprise.

The study considers the complex requirements for enterprises that require effective investment activities in conditions of increased competition. The need to form an effective and efficient plan of investment activities of the enterprise, which should be clearly used with the overall strategic plan of its development. The advantage will help to join the contribution to innovative projects, especially - in the acquisition of new technologies, copyrights and patents. This material investment should be joined, first of all in equipment, machinery and production tools, and

only then - in the acquisition of land or production facilities. A number of solutions for improving the efficiency of the investment process in manufacturing enterprises and effective management of investment activities are proposed.

*Key words: investing, investment resources, investment management, innovations.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Специфіка сучасного етапу економічного розвитку передбачає формування складної системи відносин щодо забезпечення технологічного та інноваційного розвитку виробничих підприємств. Швидкі темпи поширення нових технологій, посилення економічної глобалізації, широке запровадження мережових технологій у практику виробництва та реалізації продукції – усе це потребує від підприємств оперативного реагування на зміни зовнішнього середовища в аспекті постійного оновлення власної технологічної бази, купівлю інноваційних продуктів та вкладення у розвиток власного персоналу.

Таким чином, виникає потреба забезпечення суб'єктів господарювання належним обсягом інвестиційних ресурсів, які б дозволили вчасно задовольняти усі зазначені потреби. Посилення ринкової конкуренції, яке відбувається внаслідок інтеграції національних ринків в єдиний глобалізований світовий ринок, надає додаткової актуальності вирішенню даної проблеми, оскільки без проведення належних вкладень в оновлення виробництва та його технологічної бази, підприємства можуть втратити свої ринкові позиції, а в найгіршому випадку – у зв'язку із зниженням обсягів продаж й взагалі збанкрутувати.

Відтак, проблематика забезпечення ефективності управління інвестиційною діяльністю виробничих підприємств набуває на даний час особливої актуальності, перш за все, в аспекті необхідності пошуку необхідних для реалізації інвестиційних планів ресурсів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, у яких започатковано вирішення даної проблеми.** Проблематика забезпечення належного функціонування систем управління інвестиційною діяльністю підприємств достатньо широко розкрита в працях таких українських дослідників, як В. В. Борщевський [1], І. Ю. Єпіфанова та М. П. Войнаренко [2], А. Г. Загородній та Г. Л. Вознюк [3], А. А. Пересада [5], М. Г. Чумаченко [6] та інші. Також варто відзначити значний вклад в дослідження специфіки функціонування систем управління інвестиціями, як суттєвої складової загальної системи забезпечення ефективності діяльності підприємства, які розкриті в працях таких відомих зарубіжних вчених, як Г. Александер та Дж. Бейлі [7], В. Беренс [8], Л. Дж. Гітман [9], У. Шарп [11] тощо. В той же час, особливості розвитку економічних систем в умовах глобалізації ставлять низку питань щодо дослідження впливу зовнішніх факторів на процес інвестиційної діяльності підприємств та формування інвестиційних ресурсів загалом, що зумовлює потребу в більш детальному дослідженні проблем інвестиційної діяльності.

**Цілі статті.** Метою статті є дослідження сучасних особливостей формування інвестиційної політики виробничих підприємств, а також визначення підходів до пошуку джерел формування інвестиційних ресурсів суб'єктів господарювання в аспекті посилення ринкової конкуренції та глобалізаційних процесів загалом. Крім того дослідження передбачає визначення шляхів вдосконалення підходів до формування інвестиційної політики українських підприємств з врахуванням необхідності вивчення іноземного досвіду у сфері промислового інвестування та забезпечення ефективного функціонування цих підприємств.

**Викладення основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Необхідність адаптації виробничих підприємств до нових умов господарювання, коли швидкі технологічні зміни та інновацій змушують проводити практично безперервний процес оновлення не лише продукції та обладнання,

на якому вона виготовляється, але й самих технологій виробництва, змушує суб'єкти господарювання більш виважено ставитися до формування та реалізації власної інвестиційної стратегії. Усе це також потребує від підприємств створення системи планування та управління інвестиціями, яка б займалася пошуком джерел формування інвестиційних ресурсів та їх розподілом згідно пріоритетів, визначених стратегією розвитку такого підприємства.

Також особливості поточного етапу економічного розвитку ставлять ряд вимог перед суб'єктами господарювання щодо особливостей здійснення інвестицій в умовах посиленої конкуренції, а саме:

- стратегічне інвестування може здійснюватися всупереч поточній ситуації на ринку та в національній економіці та передбачати відтерміновану окупність, оскільки реалізація стратегії розвитку підприємства завжди передбачає довгострокове планування;

- незалежно від завдань інвестування будь-яка інвестиція повинна мати більш, ніж реальну перспективу окупності та отримання доходу підприємством внаслідок її реалізації;

- розглядати інвестиції суто з точки зору строковості отримання доходу є нераціонально, оскільки інвестиційна стратегія підприємства може передбачати окупність не окремої інвестиції, а підвищення його прибутковості внаслідок реалізації комплексу інвестицій, рознесених в часі за термінами реалізації та загальної строкової окупності;

- пріоритет мають виключно цільові інвестиції в оновлення виробництва або впровадження інноваційних технологій на підприємстві з метою посилення його конкурентної позиції на ринку;

- доцільним вважається залучення та використання усіх видів інвестиційних ресурсів, які доступні для суб'єкта господарювання і є потенційно окупними для нього, причому вартість інвестиційних ресурсів коливатися в залежності від джерела їх походження;

- врахування наявності невід'ємного природного ризику інвестування, який не гарантує успішності здійснених інвестицій, оскільки їх реалізація завжди відбувається на основі оцінки ринкової ситуації менеджментом підприємства, яка в певних випадках може відрізнятися суб'єктивними поглядами на окремі процеси перспективи інвестиційних вкладень.

При цьому, як зазначає Р. Кіосакі «діяльність по управлінню інвестиціями підприємств передбачає встановлення та досягнення цілей інвестування. Ці цілі стають потужним засобом підвищення ефективності інвестиційної діяльності виробничих підприємств у майбутньому, для регулювання та контролю, а також є основою для прийняття управлінських рішень, які будуть реалізовані на всіх етапах інвестиційного процесу. Тому головною метою управління інвестиціями є формування найбільш ефективних методів реалізації інвестиційної стратегії підприємства на всіх етапах його розвитку» [10].

Відповідно, обрання пріоритетних напрямів інвестування потребує формування дієвого та ефективного плану інвестиційної діяльності підприємства, який повинен бути чітко пов'язаний із загальним стратегічним планом його розвитку. За сучасних умов дотримання таких вимог буде мати логічним наслідком переважання інвестицій в інноваційні аспекти діяльності підприємства, зокрема – в придбання нових технологій, авторських прав та патентів та інших нематеріальних активів. Матеріальні інвестиції повинні здійснюватися, перш за все в обладнання, машини та виробничий інструмент і тільки потім – в придбання землі або виробничих приміщень. Причиною цього є те, що в умовах стрімкого технологічного розвитку вартість нематеріальних активів, які визначають напрямки та технологію виробництва, є вищою, ніж вартість традиційних матеріальних активів.

Відтак, для того, щоб оцінити ефективність інвестиційної діяльності українських підприємств за вище наведених умов, необхідно розглянути загальну структуру їх інвестицій (рис. 1).

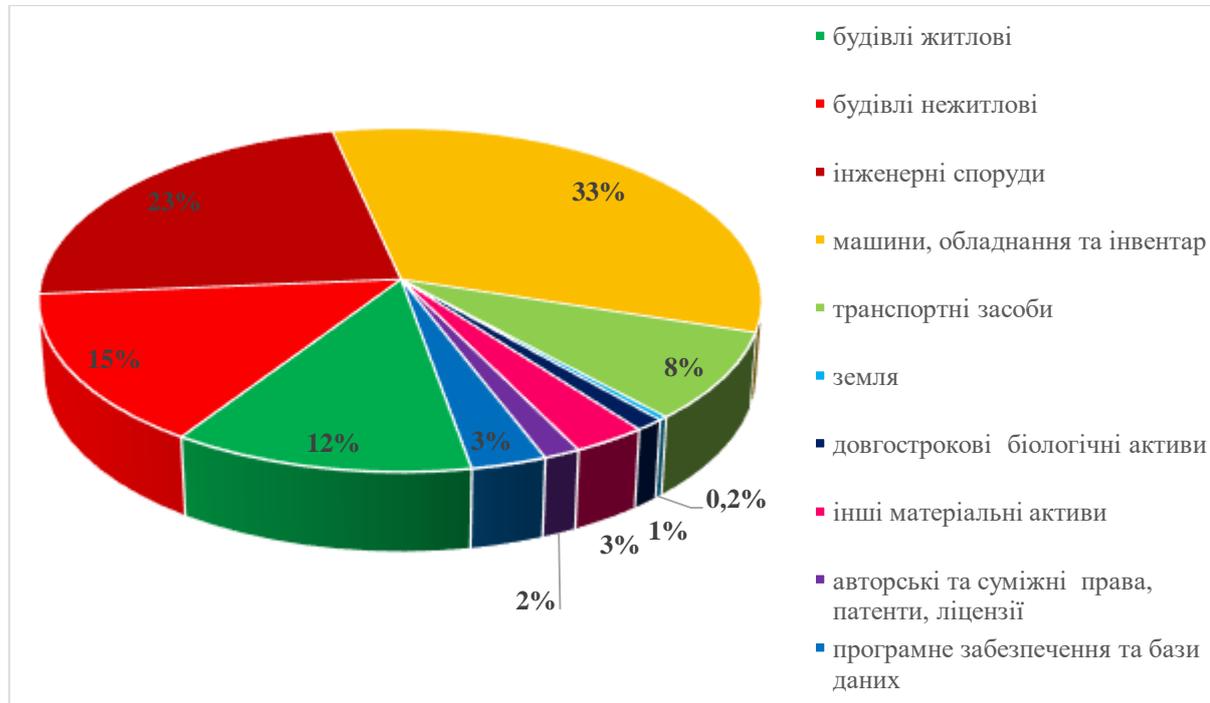


Рис. 1. Структура капітальних інвестицій українських підприємств за січень-червень 2020 року  
Джерело: [4].

Як бачимо, нематеріальні активи, які мають пряме відношення до інноваційних вкладень займають у структурі українських підприємств сукупно лише 5%. Відносно непоганою є частка вкладень в машини та виробниче обладнання, яка становить 33% від усього обсягу капітальних інвестицій, що в абсолютній сумі складає 54,3 млрд. грн. Разом з тим надто високою у порівнянні з підприємствами розвинутих країн Західної Європи та Північної Америки є обсяг вкладень в об'єкти нерухомості, який разом з врахуванням інженерних споруд становить 50% від усього обсягу капітальних інвестицій. Таким чином, можна зробити висновок, що інвестиційна політика вітчизняних підприємств потребує оперативного корегування та стратегічного вдосконалення. Адже лише здійснюючи масові інвестиції в технологічну базу виробництва та її розвиток, підприємства гарантуватимуть собі надійне становище на рику, яке матиме наслідком генерування значних обсягів операційного прибутку, за рахунок якого можна буде реалізувати інвестиційні потреби другої черги, до яких і відноситься вкладення в об'єкти нерухомості.

Можна стверджувати, що процес управління інвестиційною діяльністю підприємств включає в себе не лише вибір інвестиційних цілей та вкладення в них ресурсів, але й передбачає планомірну вивірену діяльність по визначенню перспектив ефективності таких інвестиційних вкладень в аспекті розвитку підприємства загалом., Відтак виникає потреба формування специфічних структурних підрозділів підприємства, орієнтованих саме на процес планування та реалізації інвестиційних вкладень. При цьому сам процес управління такою діяльністю вимагає від керівництва суб'єкта господарювання постійного контролю та оперативного втручання в процес інвестиційної

діяльності. Тобто, можна вести мову про необхідність формування специфічного напрямку управлінської діяльності на підприємстві – менеджменті інвестицій.

В такому аспекті особливого значення набуває також процес управління внутрішніми інвестиційними ресурсами підприємств, які, на відміну від залучених, є більш прогнозованими та доступними, але часто мають обмеження стосовно їх обсягів. Тому, управління інвестиціями в даному плані повинне бути гнучким та адаптивним стосовно внутрішніх фінансових можливостей підприємства. При цьому нарощення обсягів інвестицій потребує постійного контролю за уже здійсненими витратами та оперативної оцінки успішності досягнутих результатів. Також контроль за інвестиційними вкладеннями необхідний для поточного аналізу ситуації стосовно залучення додаткових ресурсів на інвестиції, якщо їх ефективність зростає і навпаки – вилучення ужи виділених коштів і спрямування їх на інші – більш прибуткові напрями вкладень. Відповідно, управління інвестиційною діяльністю в такому аспекті трансформується в один з ключових елементів загальної системи управління підприємством.

**Висновки.** Отже, можна стверджувати, що побудова системи управління інвестиційною діяльністю на підприємстві в умовах посилення ринкової конкуренції та економічної глобалізації є об'єктивно важливою з точки зору забезпечення суб'єкта господарювання достатнім рівнем конкурентоспроможності та загального підвищення ефективності його функціонування. Необхідно також зауважити, що формування такої системи дозволить підприємству з одного боку, забезпечити себе належним обсягом інвестиційних ресурсів, а з іншого – дозволить налагодити ефективний процес управління використанням цих ресурсів і, відповідно, збільшить віддачу від проведених капітальних вкладень.

Крім того, для підвищення ефективності процесу інвестування на виробничих підприємствах та ефективного управління інвестиційною діяльністю в сучасних умовах можна запропонувати такі рішення:

- формування комплексу показників, досягнення яких буде визначати оперативні тактичні плани інвестиційного процесу;
- налагодження ефективної взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем та активний пошук можливостей залучення додаткових інвестиційних ресурсів на зовнішніх ринках;
- надання широких повноважень підрозділу, який опікуватиметься управлінням інвестиціями в аспекті можливостей оперативного корегування напрямків інвестиційних вкладень;
- активне застосування елементів економіко-математичного прогнозування та моделювання в процесі розробки інвестиційних планів підприємства.

#### Список бібліографічного опису:

1. Борщевський В. В. Іноземні інвестиції як чинник регіонального розвитку. *Фінанси України*. 2003. №10. С. 108–117.
2. Спіфанова І. Ю., Войнаренко М. П. *Управління інвестиційною діяльністю промислових підприємств* : монографія. Вінниця : ВНТУ, 2011. 188 с.
3. Загородній А. Г., Вознюк Г. Л. Менеджмент реальних інвестицій : навч. посіб. Львів : Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2005. 714 с.
4. Державна служба статистики України. Офіційний сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>. (дата звернення 15.11.2020).
5. Пересада А. А., Смірнова О. О., Онікієнко С. В., Ляхова О. О. *Інвестування* : навч.-методичн. посіб. для самостійного вивчення дисципліни. Київ : КНЕУ, 2001. 251 с.
6. Чумаченко М. Г. Способи і джерела акумуляції інвестицій у країні та умови їх реалізації. *Економіка та держава*. 2004. № 3. С. 2–9.
7. Alexander, G. J., Sharpe, W. F., Bailey, J. V. *Fundamentals of investments/fundamentos de inversiones*. London: Pearson Educación. 2010. 896 p.
8. Behrens, Werner; Hawranek, Peter M. *Manual for the preparation of industrial feasibility studies*. Vienna: United Nations Industrial Development Organization, 1991. 387 p.
9. Gitman, L. J., Joehnk, M. D. *Fundamentals of investing*. London : Pearson College Div. 11th edition. 2010. 597 p.
10. Kiyosaki, Robert T. *The Business Of The 21St Century*. Manjul : Manjul Publishing House. 2012. 195 p.

11. Sharpe, William F. William F Sharpe: Selected Works. World Scientific-Nobel Laureate Series: Vol. 2. World Scientific. 2012. p. 712.

### Reference:

1. Borshchevsky V. V. Inozemni investyciyi yak chynnyk regionalnogo rozvytku [Foreign investment as a factor of regional development]. *Finansy Ukrainy – Finance of Ukraine*. 2003. Vol. 10. Pp. 108–117. [in Ukrainian].
2. Epifanova I. Y., Vojnarenko M. P. Upravlinnia investycijnoiu diyalnistiu promyslovyh pidpryemstv [Management of investment activities of industrial enterprises]. Vinnytsia: VNTU, 2011. 188 p. [in Ukrainian].
3. Zagorodnyy A. G., Vozniuk G. L. Menedzhment realnyh investycii [Management of real investments]. Lviv: Lviv Polytechnic National University Publishing House, 2005. 714 p. [in Ukrainian].
4. State Statistics Service of Ukraine. Official site. Retrieved from: <http://www.ukrstat.gov.ua>. (Accessed on 15 Nov 2020).
5. Peresada A. A., Smirnova O. O., Onykienko S. V., Liakhova O. O. Investuvannya [Investing]. Kyiv: KNEU, 2001. 251 p. [in Ukrainian].
6. Chumachenko M. G. Sposoby i dzherela akumuluyacii investycij u kraini ta umovy jih realizatsii [Methods and sources of accumulation of investments in the country and the conditions of their implementation]. *Ekonomika ta derzhava – Economy and state*. 2004. Vol. 3. Pp. 2–9. [in Ukrainian].
7. Alexander, G. J., Sharpe, W. F., Bailey, J. V. Fundamentals of investments. London: Pearson Educaci3n. 2010. 896 p.
8. Behrens, Werner; Hawranek, Peter M. Manual for the preparation of industrial feasibility studies. Vienna: United Nations Industrial Development Organization, 1991. 387 p.
9. Gitman, L. J., Joehnk, M. D. Fundamentals of investing. London : Pearson College Div. 11th edition. 2010. 597 p.
10. Kiyosaki, Robert T. The Business of the 21St Century. Manjul : Manjul Publishing House. 2012. 195 p.
11. Sharpe, William F. William F Sharpe: Selected Works. World Scientific-Nobel Laureate Series: Vol. 2. World Scientific. 2012. p. 712.

Дата подання публікації 22.12.2020р.

УДК 005.95 : 331.103.244 : 658

Саконова Т.О., к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту  
 Sazonova T. Candidate of Economic Sciences, Associate Professor  
<https://orcid.org/0000-0003-1454-5135>  
 Пасічник Є.М., здобувач вищої освіти  
 Pasichnik E., student

## РОЛЬ КОМАНДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ЕФЕКТИВНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

*Полтавська державна аграрна академія*

Сучасна практика управління персоналом організації ставить нові вимоги до планування, організації, координації, мотивації та контролю їх діяльності. Необхідність вирішувати повсякденні завдання виробничого та управлінського характеру новими методами та застосовуючи інноваційні інструменти впливу, робить актуальним об'єднання працівників за допомогою командного менеджменту. Управління командами працівників має свою специфіку, обмеження та правила ефективності. Також існують особливості управління командою дистанційно. Командний менеджмент дає можливість задовольнити потреби не лише особистісного зростання працівників, але й за рахунок цього підвищити ефективність діяльності підрозділу, організації в цілому. Специфіці управління персоналом на засадах командного менеджменту присвячена дана стаття. В ній розглянуті переваги формування та управління командами; особливості формування команди, яка буде працювати як on-line, так і off-line; правила та рекомендації для налагодження ефективної взаємодії в команді, незалежно від того чи вона буде працювати дистанційно, чи ні; визначені основні soft-skills, якими можуть оволодіти працівники, якщо керівництво застосовує командний менеджмент; специфіку застосування тимблдингу та його вплив на функціонування команди. Зроблена спроба довести, що особиста мотивація, ефективна координація та підтримка, з використанням в основному соціальних методів впливу, призводить до ефекту синергії відносно результативності діяльності персоналу та організації в цілому.

*Ключові слова:* командний менеджмент, команда, персонал, soft-skills, тимблдинг,