

УДК 658.152:005.21

**І. О. Відоменко, Ю. І. Перекрест**

*Одеська національна академія харчових технологій, Україна*

## **ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ**

**У статті розроблено організаційно-економічний механізм формування інвестиційної стратегії підприємства.**

*Ключові слова:* організаційно-економічний механізм, інвестиційна стратегія підприємства.

**В статье разработан организационно-экономический механизм формирования инвестиционной стратегии предприятия.**

*Ключевые слова:* организационно-экономический механизм, инвестиционная стратегия.

**The article develops an organizational and economic mechanism of company's investment strategy formation.**

*Keywords:* organizational and economic mechanism, investment strategy.

Ведення ефективної конкурентної боротьби серед товаровиробників потребує від них формування довготривалих конкурентних переваг. Засновник теорії конкурентних переваг організації – М. Портером – виділяє два типи конкурентних переваг продукції: переваги за витратами та переваги диференціації за якістю. Переваги за витратами та переваги диференціації за якістю можуть бути досягнуті за рахунок впровадження ресурсозберігаючих технологій або із застосуванням нової техніки та технології, тобто інноваційним шляхом, який потребує реалізації активних інноваційної та інвестиційної стратегій.

Під інвестиційною стратегією розуміють формування системи довгострокових цілей інвестиційної діяльності і вибір найефективніших шляхів їхнього досягнення. Це сукупність правил для прийняття рішення та низка рішень, що визначають способи залучення, накопичення і використання фінансових ресурсів.

Проаналізувавши роботи І. Ансоффа, І. О. Бланка, В. Бочарова, С. Брігхема, А. Б. Гончарова, І. В. Ігошина, Б. Карлофа, Т. В. Майорова, А. В. Омельченко, А. А. Пересада, В. П. Савчук, А. Томпсона, В. Г. Федоренко, В. Д. Шапіро, У. Шарп, Б. М. Щукіна, О. М. Ястремської та ін., можна стверджувати про відсутність практичних інструментів розробки і реалізації інвестиційної стратегії. Розробка інвестиційної стратегії неможлива без розробки організаційно-економічного механізму формування інвестиційної стратегії. Саме ці причини зумовили вибір теми і визначили структуру дослідження, його актуальність і практичне значення.

Взагалі під механізмом розуміється система, призначена для перетворення руху одного чи декількох тіл у необхідні рухи інших тіл, або у конкретні результати [1, с. 397]. Механізм (від грец. *mēchanē* – машина) – це система тіл, яка призначена для перетворення руху одного або декількох тіл у потрібні рухи інших тіл. Механізм застосовується у тих випадках, коли неможливо отримати безпосередній рух тіл та виникає необхідність у перетворенні руху [2, с. 539].

В економічній теорії в широкому розумінні економічний механізм представлений сукупністю форм та методів функціонування суспільного виробництва як економічної системи, що відображає ступінь розвитку процесу свідомого використання економічних законів у людській діяльності. У вузькому розумінні цей механізм визначається як система-набір спонукальних інструментів (важелів), що керують економічною поведінкою суб'єктів господарювання, націлюючи їх на здійснення ресурсозберігаючих мір, отже – на досягнення економічної збалансованості функціонування виробництва. Економічний механізм є способом зв'язку між об'єктивними законами та суб'єктивною людською діяльністю, а його форми, методи, регулятори – суть результатів останньої [3 с. 62].

О. Пушкар та О. Трідед [4] підрозділяють економічні механізми на економічні, організаційно-економічні та організаційно-управлінські. Характерною рисою економічного механізму є його автоматичний характер щодо процесів або діяльності, що підтримуються. Організаційно-економічний механізм відрізняється тим, що природний хід економічних процесів заміняється або доповнюється їхнім управлінням або регулюванням. Для організаційно-управлінського механізму характерне те, що результатом його функціонування є управлінське рішення, яке використовується в процесах управління підприємством. Тобто, відмінною рисою організаційно-управлінського механізму є те, що продуктом його діяльності є інформація, а в основі функціонування лежать інформаційні процеси.

Щодо механізму формування стратегії, то О. Пушкар та О. Трідед розрізняють організаційно-управлінський та організаційно-економічний механізми реалізації стратегії. На наш погляд, такий розподіл недоцільний, оскільки управління економічними процесами передбачає прийняття управлінських рішень, тобто за своєю сутністю організаційно-управлінський механізм є організаційно-економічним.

Таким чином, для успішної реалізації інвестиційної стратегії необхідно створити на підприємстві спеціальний організаційно-економічний механізм, який можна визначити таким чином:

Організаційно-економічний механізм формування стратегії – це сукупність субмеханізмів, яка призначена для формування інвестиційної стратегії та перетворення її в поточні та оперативні рішення управлінського персоналу.

Практична розробка механізму формування стратегії – це завдання підприємства, однак теоретичні та методологічні питання щодо структури цього механізму та формування його окремих елементів потребують високої кваліфікації від менеджерів підприємств та можуть мати типовий характер для усіх підприємств галузі, тому доцільно доручити їх вирішення науковцям.

Для надання рекомендацій щодо його створення, необхідно розглянути його можливу структуру.

В економічній літературі немає певної єдності щодо складу економічних механізмів. Наведемо декілька досить різних думок.

За М. Г. Грещаком та О. М. Гребешковою [5], структура внутрішнього економічного механізму підприємства визначається через:

- організаційно-технічну систему або формування вертикальних зв'язків між підрозділами й адміністративним центром та горизонтальних зв'язків між окремим підрозділами;
- систему планування діяльності підрозділів;
- систему контролю й оцінки діяльності підрозділів;

- установа матеріальної відповідальності підрозділів;
- мотиваційний механізм функціонування.

У роботі [4] пропонуються такі елементи механізму розробки та реалізації стратегії: організаційна культура підприємства; учасники процесу формування стратегії; учасники процесу реалізації стратегії; мотиваційні субмеханізми; структура, що здійснює вироблення стратегії; інструменти формування стратегії; інструменти реалізації стратегії; методи вибору інструментів; правила застосування інструментів; інформаційна структура механізму формування та реалізації стратегії; локальні процеси формування та реалізації стратегії; загальна технологія прийняття рішень з формування та реалізації стратегії; моделі прийняття рішень; класифікатор стратегій; методи формування характеристик, що складають зміст елемента «Організаційна культура підприємства»; показники – критерії оцінки результатів використання стратегії; методики формування показників критеріїв оцінки; портфель стратегій; методи формування стратегій; локальні концепції функціонування окремих компонентів організаційно-економічного механізму формування та реалізації стратегій підприємства.

Проаналізувавши склад організаційно-економічного механізму формування та реалізації стратегії, необхідно вказати на такі помилки та неточності, допущені авторами розробки даного механізму: по-перше, нечіткі принципи включення елементів до складу механізму; по-друге, змішування елементів механізму з його користувачами. Це призвело до високої складності механізму та заплутаності зв'язків між елементами, що призведе до поганого функціонування даної структури. Також слід відзначити високу трудомісткість формування механізму.

В роботі [6] наведено склад організаційно-економічного механізму реалізації конкурентної стратегії, однак даний механізм є досить загальним і не може бути використаний для формування такої функціональної стратегії, як інвестиційна.

Однак слід зазначити, що більш детальних рекомендацій щодо складу організаційно-економічних механізмів у науково-практичній літературі не надається, тому спробуємо запропонувати типовий склад організаційно-економічного механізму формування інвестиційної стратегії.

Оскільки цей механізм застосовуватиметься в сфері управління підприємством, тому доцільно використати концепцію процесного підходу до управління. Ця концепція розглядає управління як безперервну серію взаємопов'язаних управлінських функцій: планування, організація, мотивація та контроль.

Розглянувши більш детально кожну з цих функцій, можна виділити складові організаційно-економічного механізму формування інвестиційної стратегії.

Функція планування – це провідна функція управління, що складається з розробки та прийняття рішень щодо визначення цілей діяльності підприємства та шляхів їхнього досягнення.

За завданнями, які вирішують у процесі планування, розрізняють стратегічне, поточне та оперативне планування. Згідно з цим у процесі управління підприємством приймають управлінські рішення, що впливають на досягнення стратегічних, поточних та оперативних цілей інвестування.

Інвестиційні цілі, як складова механізму, задаються на початку процесу планування, і, таким чином, вони є основою процесу управління.

Розробка інвестиційної стратегії потребує наявності такого інструменту, як логічна схема процесу формування інвестиційної стратегії, тому цей інструмент повинен бути розроблений у складі організаційно-економічного механізму формування інвестиційної стратегії.

Поточні та оперативні управлінські рішення приймаються регулярно в процесі функціонування підприємства та є більш типовими, тому до організаційно-економічного механізму формування інвестиційної стратегії також слід внести основні субмеханізми, які дозволять приймати рішення відповідно до обраної інвестиційної стратегії.

Цілями поточного плану є показники стратегічного плану (перспективного), які задають результати діяльності на відповідний плановий період. Аналогічно показники поточного плану служать цілями оперативного плану.

Другий етап планування полягає у зборі та підготовці вихідної інформації. Тому на підприємстві повинна бути сформована ефективна інформаційна система. Збір інформації проводиться у двох напрямках: 1) аналізуються результати реалізації інвестиційної стратегії та 2) прогнозуються ситуації для підприємства у майбутньому. Даний етап передбачає застосування математичних процедур, методів економетрії, евристичних та логічних процедур тощо.

Третій етап – етап «Формування інформаційної моделі підприємства та розрахунки варіантів плану» передбачає використання балансового методу для формування оптимального плану. Формування оптимального плану передбачає перебір усіх можливих факторів, що впливають на результат, та вибір найбільш раціонального. Оскільки факторів, що впливають на результат може, бути досить багато, тому доцільно формалізувати процес формування варіантів плану. Для цього використовуються економіко-математичні моделі, які дозволяють врахувати всі існуючі можливості та обмеження, а також використовувати ПЕОМ для формування та вибору варіантів плану. На нашу думку, методи і відповідні моделі формування плану доцільно включити до механізму формування стратегії.

Завершується третій етап процесу планування кількісною оцінкою розроблених варіантів проекту плану з точки зору економічної ефективності. Для цього використовуються спеціальні показники – критерії раціональності (оптимальності) планових рішень. Залежно від поставленої мети можуть бути використані різні критерії ефективності інвестицій. У системі управління реальними та фінансовими інвестиціями оцінка ефективності інвестиційних проектів складає один з найбільш відповідальних етапів. Оцінка ефективності фінансових інвестицій підприємства здійснюється на підставі зіставлення обсягу інвестиційних витрат і сум зворотного грошового потоку по них.

Найбільш поширеними є такі критерії ефективності реальних інвестицій: чиста теперішня вартість інвестиційного проекту (NPV); індекс рентабельності інвестицій (PI); внутрішня норма прибутку (IRR); строк окупності інвестицій (PP) або дисконтований строк окупності (DPP).

Якщо розглядати фінансові інвестиції, то до них відносять операції з облігаціями та операції з акціями.

Сутність оцінки вартості облігацій полягає в тому, що протягом терміну існування облігації її власник повинен одержати ту ж суму, яку він вклав в облігацію при покупці. Особливістю тут є те, що сукупність платежів, які повинен одержати власник облігації, розтягнута в часі, отже, всі майбутні грошові потоки необхідно продисконтувати до моменту часу, для якого проводиться оцінка вартості облігації.

Аналіз ефективності вкладень в акції припускає використання таких показників: ставка дивіденду; поточна прибутковість акції для інвестора; поточна ринкова прибутковість; кінцева прибутковість; сукупна прибутковість.

Реалізуючи певну інвестиційну стратегію, на наш погляд, слід визначити критерій, який буде своєрідним індикатором відповідності планових рішень обраній стратегії, що дозволить у майбутньому досягти встановлених стратегічних інвестиційних цілей. Оскільки за вищевказаним критерієм оцінюватимуться оперативні та поточні плани, тому ми вважаємо за необхідне включити критерій прийняття управлінських рішень до складу організаційно-економічного механізму формування стратегії.

Враховуючи специфіку інвестиційної стратегії, до складу механізму доцільно ввести субмеханізм формування інвестиційного капіталу та методи і моделі оцінки ефективності реалізацій проектів в умовах ризику [7].

Заключним етапом у процесі планування є погодження проекту плану з особами, які зацікавлені і беруть участь у його здійсненні та затвердження уповноваженим керівником. Ця процедура має переважно творчий характер, бо керівник віддає перевагу тому чи іншому способу дій, використовуючи поряд з отриманими оцінками альтернатив, свій власний досвід та інтуїцію тощо.

Детальний аналіз функції планування дозволяє визначити такі складові організаційно-економічного механізму формування інвестиційної стратегії, які сприятимуть прийняттю ефективних управлінських рішень, спрямованих на досягнення стратегічних цілей:

- критерії прийняття управлінських рішень – критерії оцінки ефективності реальних та фінансових інвестицій;
- логічна схема процесу формування інвестиційної стратегії;
- інформаційна система;
- найбільш ефективні методи і моделі розробки інвестиційних проектів;
- методи та моделі розрахунку ефективності реальних та фінансових інвестицій;
- механізм формування інвестиційного капіталу;
- методи та моделі оцінки ефективності реалізацій проектів в умовах ризику.

Результати планування повинні бути закріплені у вигляді завдань і робіт, які виконуватимуться окремими працівниками, та організації їхньої взаємодії. Ці дії є змістом функції організації. Організація – це процес встановлення порядку і послідовності погодженої в просторі і часі цілеспрямованої взаємодії управлінського персоналу для досягнення в конкретних умовах, у визначені терміни поставлених цілей, тобто для реалізації стратегії.

Реалізація даної функції пов'язана насамперед із формуванням (удосконаленням) організаційної структури підприємства, створенням умов для ефективної взаємодії структурних підрозділів та окремих працівників. Найбільший обсяг робіт за цією функцією здійснюється в ході стратегічного управління, а саме: в процесі формування стратегії. Для цього розробляють (корегують) організаційну структуру, яка відповідатиме обраній інвестиційній стратегії, а також положення і посадові інструкції, які регламентують обов'язки та повноваження за посадами та підрозділами, встановлюють на кожному робочому місці конкретні задачі і відповідальність. Відповідні документи повинні ввійти до складу механізму.

Оскільки процес реалізації стратегії безпосередньо залежить від робочого колективу, тому слід мотивувати людей. Керівник, щоб ефективно рухатися назустріч цілі, повинен координувати роботу і змушувати людей виконувати її. Він втілює свої рішення, застосовуючи на практиці методи стимулювання.

В основі механізму впливу на людину лежить певний мотив. Мотив – це спонукальна причина, привід до будь-якої дії. Він знаходиться всередині людини, індивідуальний і залежить від багатьох зовнішніх і внутрішніх факторів [8]. Мотив визначає також не тільки, що буде робити людина, але й як він буде виконувати завдання, тому для формування інвестиційної стратегії слід розробити відповідні механізми стимулювання. Оскільки стимулювання повинне здійснюватися постійно, а не одноразово, тому слід включити ці механізми стимулювання до складу організаційно-економічного механізму формування інвестиційної стратегії.

Остання функція управління – це функція контролю. В загальному вигляді контроль означає процес порівняння фактично досягнутих результатів із запланованими.

Для менеджменту характерна велика кількість не тільки різних видів планів, але й видів систем контролю. Усі системи контролю базуються на принципі зворотного зв'язку, тобто співставлення реальних результатів із запланованими даними. В результаті встановлюються відхилення для того, щоб або виправити негативні впливи, або посилити дію, якщо результати позитивні.

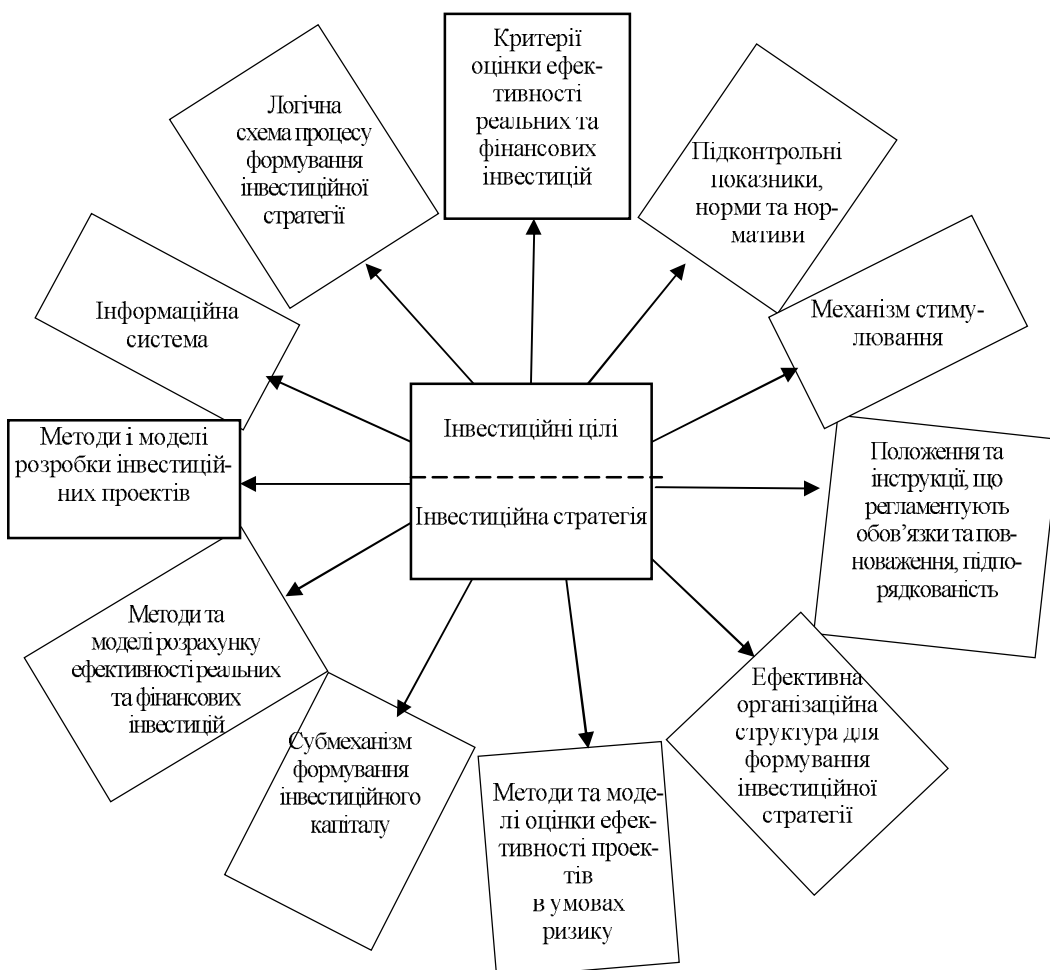


Рис. 1. Модель організаційно-економічного механізму формування інвестиційної стратегії

Таким чином, можна зробити висновки, що для ефективної дії будь-якої управлінської системи слід налагодити підтримку регулярного здійснення функції контролю. Тому необхідно виділити такі складові організаційно-економічного механізму формування стратегії, які забезпечать процес здійснення контролю – це директивні показники плану, норми та нормативи, оскільки, щоб порівнювати результати слід мати певний орієнтир, еталон тощо.

Функція контролю не є кінцевим пунктом усього процесу управління організацією. На практиці такого кінцевого пункту не існує взагалі, тому що кожна управлінська функція спонукається іншою. Виникає свого роду поступовий круговий рух. Наприклад, інформація, отримана в процесі контролю, може використовуватися на етапі планування, організації і мотивації співробітників.

Підбиваючи підсумок, зазначимо, що детальний розгляд функцій управління, виконання яких повинен підтримувати організаційно-економічний механізм формування інвестиційної стратегії, дозволив нам визначитися з його складовими та побудувати його графічну модель (рис. 1).

**Висновки.** Таким чином, нами був розроблений дієвий інструмент формування інвестиційної стратегії – це організаційно-економічний механізм формування інвестиційної стратегії. Запропонований механізм може використовуватися на будь-якому підприємстві, але вимагає попередньої адаптації до специфіки конкретного підприємства. Застосування даного інструментарію дозволить підприємствам у довгостроковій перспективі збільшити прибутковість і забезпечити зростання конкурентоспроможності.

### Бібліографічні посилання

1. Большой энциклопедический словарь / под ред. Брокгаузен. – М., 1998, 647 с.
2. Большая Советская энциклопедия: в 30 т. Т. 16: Мезия-Моршанск / гл. ред. А. М. Прохоров. – 3-е изд. – М.: Советская энциклопедия, 1974. – 616 с.
3. **Веклич О.** Современное состояние и эффективность экономического механизма экологического регулирования / О. Веклич // Экономика Украины. – 2003. – № 10. – С. 62–70.
4. Пушкарь А. Разработка и реализация стратегии предприятия / А. Пушкарь, А. Тридид // Научный информационный журнал «Бизнес-Информ». – 1998. – № 21–22. – С. 121–125.
5. Внутрішній економічний механізм підприємства : навч. посіб. / М. Г. Грещак, О. М. Гребешкова, О. С. Коцюба; за ред. М. Г. Грещака. – К.: КНЕУ, 2001. – 228 с.
6. **Відоменко І. О.** Організаційно-економічний механізм реалізації стратегії конкуренції підприємствами борошномельної промисловості: рукопис : автореф. дис. на здоб. наук. ступеня канд. економ. наук : спец. 08.07.01 «Економіка промисловості»; Інститут проблем ринку та економіко-екологічних досліджень НАН України / І. О. Відоменко. – О., 2005.
7. **Розмислов О. М.** Вплив факторів ризику і невизначеності на оцінку ефективності інвестиційних проектів [Електронний ресурс] / О. М. Розмислов // Экономика предприятия. – 2012. – № 6. – Режим доступа : [http://www.archive.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/Ekopr/2012\\_6/p\\_27\\_31.pdf](http://www.archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Ekopr/2012_6/p_27_31.pdf)
8. Мотивация как функция инвестиционного менеджмента [Електронний ресурс] // Сайт Экономика и финансы. Теория экономических знаний. – Режим доступа : <http://www.economedu.ru>

*Надійшла до редколегії 07.10.2013*