

**В. З. Борбулевич**Національний університет “Львівська політехніка”,  
кафедра менеджменту організацій

## **ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ПРОГРАМИ ІНВЕСТУВАННЯ МОДЕРНІЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА**

*ã Борбулевич В. З., 2016*

Узагальнено підходи щодо формування програми модернізації підприємства в умовах поглиблення інтеграційних процесів України і ЄС. Модернізація повинна стати складовою стратегічної інвестиційної політики підприємства, яка має сприяти реалізації довгострокового комплексу інвестиційних цілей його соціально-економічного розвитку. Показано, що програма інвестування є функціональною і входить до складу фінансової стратегії, підпорядковується загальній стратегії підприємства. Розроблено перелік рекомендацій щодо формування програми інвестування модернізації підприємств.

**Ключові слова:** модернізація, інвестиції, підприємство, програма інвестування, стратегія розвитку, аналіз.

**V. Borbulevich**Lviv Polytechnic National University,  
Management of Organizations Department

## **PRINCIPLES OF FORMATION OF INVESTMENT PROGRAM OF ENTERPRISE MODERNIZATION**

*ã Borbulevich V., 2016*

This article summarizes the approaches to the formation of the modernization program of domestic enterprises in the deepening integration of Ukraine and the EU. Modernization should be part of strategic investment policy of the enterprise, which should promote the long-term investment objectives of its complex socio-economic development. It is shown that the investment program has a functional nature, is part of the financial strategy, subject to the overall business strategy. Grounded provisions to reduce the risk of innovative projects should improve the accuracy of the analytical rationale when deciding on the feasibility of the project. Indicated that factors such as the speed of technological progress, fluctuations in market conditions, volatility forms of regulation of investment companies and many other negative effect investment companies. To ensure the development of the enterprise requires consistent implementation of the following algorithm of actions: the need for modernization – investment activity – realization of investments – enterprise reform – diffusion changes – growth. The spectrum of the ultimate goals of modernization, developed a set of common criteria for additional conditions. Developed a list of recommendations on formation of investment program of modernization of enterprises. First, you need to make the fullest possible use of investments to modernize the enterprise. Second, the investment program of modernization should be consistent with the provisions of the basic preconditions its development. Thirdly, technical and technological re-equipment of enterprises should be based on the results of a

**comparative analysis of existing technologies and their advanced components. The success of modernization depends on the efficiency of integration careful analysis and predictive thinking, because most advisable to invest in the strategic development of the industrial enterprise, not the current needs.**

**Key words: modernization, investment, industrial plant investment program, strategy development, analysis.**

### **Постановка проблеми**

У сучасних умовах перед українськими підприємствами стоїть завдання забезпечення стійкого зростання, яке забезпечує збільшення продуктивності праці та підвищення їхньої конкурентоспроможності. Вирішення поставленої задачі можливе тільки через модернізацію підприємства з першочерговою заміною застарілих технологій і устаткування. Упродовж формування і вирішення комплексу завдань, які стосуються проблеми реалізації довгострокових капіталовкладень, виникає необхідність аналітичного обґрунтування одночасно фінансових та інвестиційних завдань модернізації.

Програма інвестування модернізації підприємства повинна сприяти розробленню механізму реалізації довгострокового комплексу інвестиційних цілей його майбутнього соціально-економічного розвитку; оцінити реальні інвестиційні можливості підприємства; забезпечити маневрування інвестиційними ресурсами з метою оптимізації їх використання; реалізувати нові перспективні інвестиційні можливості. Що стосується місця та ролі інвестиційної програми модернізації в управлінні розвитком підприємства, то вона повинна бути функціональною, бути складовою фінансової стратегії та підпорядковуватися загальній стратегії підприємства.

### **Аналіз останніх досліджень і публікацій**

На питання аналізу та перспективи проведення модернізації на підприємствах звернули багато уваги такі вітчизняні науковці: О. І. Амоша, К. О. Бужимська, Н. В. Валінкевич, О. М. Вільчинський, А. С. Гальчинський, В. М. Геєць, П. С. Єщенко, Я. А. Жаліло, Т. М. Качала, В. І. Ляшенко, Й. М. Петрович, В. П. Семиноженко, Л. І. Федулова та багато інших. Їхні роботи були спрямовані на спектр питань дослідження науково-методологічних засад модернізації, а також проблеми і перспективи її проведення на вітчизняних підприємствах. Водночас мало досліджені проблеми розроблення програм інвестування розвитку вітчизняних підприємств. Для відбору найефективніших варіантів інвестування модернізації підприємств важливо розробити методи формування цільової програми.

### **Постановка цілей**

Для підвищення конкурентоспроможності підприємства необхідно сформулювати методичні рекомендації щодо організування інвестиційної діяльності спрямованої на його модернізацію. Дослідження теоретико-методичних основ та прикладних проблем розроблення програми інвестування модернізації підприємства зумовило потребу вирішення таких завдань:

- обґрунтувати теоретичні засади основ моделювання інвестиційних процесів;
- окреслити завдання побудови інвестиційної програми модернізації підприємства;
- обґрунтувати пропозиції щодо формування інвестиційної програми модернізації підприємства.

### **Виклад основного матеріалу**

З метою модернізації промислового виробництва на новій технологічній основі потрібне прискорене і масове впровадження технічних, технологічних, організаційних та інших інновацій, масштабне оновлення підприємств. Цей процес неминуче містить значні загрози діяльності підприємства, оскільки інвестиції в проекти модернізації підприємства відрізняються високим ризиком. Для зниження ризику проектів модернізації вимагається підвищити точність аналітичного обґрунтування під час ухвалення рішення про доцільність реалізації проекту [1].

Основна проблема модернізації вітчизняних підприємств – це відсутність сучасного системного підходу до інвестування проєктів модернізації, недостатньо повне опрацювання основних напрямів ресурсного забезпечення, невизначеність термінів, слабка прогнозування результатів, низька швидкість перетворень виробничо-технічної бази більшості галузей і промислових комплексів. Ці причини зумовили низьку ефективність використання інвестиційних ресурсів і стримують підвищення розвитку підприємства. Тому потрібно розробити методи управління інвестиціями, регулюючих і коригувальних дій для підготовки виважених рішень щодо інвестування модернізації підприємства.

Однією з важливих умов, що підкреслюють актуальність формування програми інвестування модернізації, є зміни чинників зовнішнього інвестиційного середовища та їхньої інтенсивності. У ринкових умовах, де постійні тільки зміни, виникає потреба в нових інструментах і методах, щоб підприємство стало ефективнішим. Фінансово-інвестиційна підтримка модернізації підприємства є однією з важливих, а тому відповідні її компоненти потребують базисних рішень у сфері фінансування. Розробляючи інвестиційну програму модернізації підприємства, необхідно звести до мінімуму негативні наслідки дії неконтрольованих чинників зовнішнього середовища, врахувати можливі варіанти для забезпечення стійкого розвитку підприємства. Зміни в довкіллі і кризові явища також є стимулом для перетворення бізнесу. Звернемо увагу, що такі чинники, як швидкість технологічного прогресу, коливання кон'юнктури ринку, нестабільність форм регулювання інвестиційної діяльності підприємства і багато інших негативно впливають на інвестиційну діяльність підприємства. Саме тому сучасним підприємствам доцільно звернути посилену увагу на прогнозування ефективності та планування інвестицій.

Розроблення інвестиційної програми модернізації промислового підприємства в сучасних соціально-економічних умовах – процес складний і дуже відповідальний, оскільки такі інвестиційні рішення належать до категорії довгострокових, потребують значних ресурсів для реалізації та обліку умов зовнішнього середовища. Запорука успіху модернізації підприємства полягає в поєднанні ретельного аналізу стану і прогностичного мислення, адже найдоцільніше інвестувати в стратегічний розвиток промислового підприємства, а не в поточні потреби. Згідно з традиційним підходом модернізація виробництва в промисловому підприємстві – за класичним визначенням – це комплекс заходів, орієнтованих на удосконалення, поліпшення, оновлення машин, устаткування, технологічних процесів відповідно до новітніх досягнень науки і техніки, вимог і норм, технічних умов.

Кінцевими цілями модернізації підприємства можуть бути:

- випуск нової продукції або продукції з поліпшеними характеристиками;
- підвищення ефективності парку технологічного устаткування;
- зниження трудомісткості виробничих процесів;
- скорочення тривалості виробничого циклу виготовлення продукції;
- мінімізація витрат (виробничих і невиробничих);
- зменшення собівартості виробу.

Характерною особливістю розвитку вітчизняних підприємств у сучасних умовах є активізація переходу на інноваційний тип розвитку, що зумовлено потребою збереження і підвищення його конкурентоспроможності. Необхідні зміни спрямовані на модернізацію основного капіталу, швидкість оновлення якого безпосередньо залежить від можливостей підприємства. Що більша частка інноваційної складової в його розвитку, то швидше і частіше оновлюється матеріально-технічна база виробництва на якісно вищому рівні.

Кількість розроблених проєктів модернізації підприємства може бути достатньо великим. Для вибору найефективнішої сукупності складових проєктів програми модернізації підприємства доцільно застосувати такі узагальнені критерії їхнього оцінювання:

- тривалість реалізації проєкту;
- вплив проєкту на показники собівартості продукції;
- рівень розвитку інфраструктури;

- рівень фондоозброєності;
- мультиплікативний ефект інвестицій;
- якість продукції;
- рівень рентабельності;
- узгодженість з стратегічним розвитком підприємства;
- можливість зростання матеріально-технічної бази;
- місткість ринку;
- рівень екологічної безпеки.

Для забезпечення розвитку підприємства потрібна послідовна реалізація такого алгоритму дій: потреба в модернізації – інвестиційна діяльність – реалізація інвестиції – реформування підприємства – дифузія змін – зростання. Ключовим завданням цього алгоритму є інвестування в модернізацію підприємства, тому саме програма інвестування модернізації стає первинною умовою розвитку організації. Основні положення інвестиційної програми наведено в таблиці.

### **Основні положення інвестиційної програми модернізації за різних підходів до типів відтворення**

	Порівняльні параметри	Підходи щодо модернізації підприємства		
		Заміщення зношеного	Розширене екстенсивне заміщення	Інноваційне заміщення
1	Джерело інвестицій	Амортизація	Амортизація, частина прибутку	Амортизація, частина прибутку, позикові кошти
2	Мета змін	Підтримка виробництва в працездатному стані	Розширення виробництва за рахунок розширених витрат на капітал і трудові ресурси	Розширення виробництва за рахунок нових знань, технологій, основного капіталу, якості, підприємництва
3	Очікувані зміни	Без змін	Збільшення обсягів випуску продукції без зниження витрат, без підвищення продуктивності праці	Зростання продуктивності праці, зниження витрат, підвищення якості, розширення асортименту й обсягів продукції
4	Зміни оборотності капіталу	Без змін	Незначне збільшення за рахунок короткострокового зростання ринку збуту	Збільшення за рахунок зміни складу виробничого капіталу
5	Очікувані наслідки	Криза, втрата конкурентоспроможності	Поступове зниження продуктивності праці і зростання додаткових затрат	Зростання прибутку за рахунок техніко-технологічно оновлення виробництва
6	Тенденції змін	Застій	Нейтральний	Позитивний, мультиплікативний
7	Конкурентоспроможність	Зниження	Утримання	Стійке зростання с

*\* Власна розробка*

Досвід перетворень промислових підприємств України показує, що техніко-технологічний аспект реформування і зараз залишається ключовим, оскільки без усунення проблеми технічного відставання вітчизняного виробництва від рівня розвинутих країн неможливо вирішити питання конкурентоспроможності вітчизняної продукції на світовому ринку. А тому, розраховуючи сумарні

витрати на модернізацію виробництва промислового підприємства, пропонують передбачати витрати на такі заходи:

- модернізацію і заміну морально застарілого і фізично зношеного устаткування;
- впровадження новітніх технологій виробництва;
- підвищення надійності устаткування;
- використання ресурсозбережних технологій;
- зменшення негативного впливу на довкілля.

Розробляючи програми інвестування модернізації підприємства, доцільно дотримуватися таких рекомендацій:

1. *Потрібно забезпечити максимально повне і раціональне використання інвестицій, спрямованих на модернізацію підприємства.* Головне завдання полягає у визначенні пріоритетних напрямів розвитку і створенні умов, за яких зосередження інвестицій на цих напрямках було б економічно вигідним. Успішна модернізація багато в чому залежить від здатності підприємства розвивати набуті можливості управлінських і виробничих технологій з метою недопущення подальшого технологічного відставання від конкурентів. Вирішення цього питання потребує комплексного і повного висвітлення таких положень:

- мета проведення програми (проекту) модернізації;
- очікувана ефективність реалізації проекту;
- оцінка ризиків реалізації інноваційного проекту;
- показники життєвого циклу об'єкта модернізації;
- можливість модернізації продукту або технології.

Зростання потенціалу підприємства за рахунок техніко-технологічної модернізації повинно сприяти підвищенню конкуренції на ринках і забезпечити поштовх його інтенсивного розвитку.

2. *Інвестиційна програма модернізації підприємства повинна узгоджуватися з основними напрямками його стратегічного розвитку, а також давати змогу вчасно вносити корективи.* Комплексна модель модернізації підприємства має містити такі управлінські контури для контролювання результатів перетворень і ефективності використання інвестицій:

- визначення переліку бажаних інвестиційних проектів модернізації підприємства;
- виявлення оптимальних джерел фінансування проектів модернізації;
- аналіз фінансової забезпеченості позикового капіталу – вибір кредитної або лізингової схеми фінансування;
- аналіз витрат і комерційної ефективності проектів модернізації;
- визначення послідовності реалізації інвестиційних проектів.

Модернізація повинна сприяти переходу промислового підприємства від наздоганяючого розвитку до стійкого інноваційного.

3. *Техніко-технологічне переозброєння підприємства повинно ґрунтуватися на результатах порівняльного аналізу наявних технологій та їхніх передових аналогів.* Для порівняльного аналізу програм (проектів) інвестування модернізації підприємств доцільно застосувати базові показники в таких сферах:

- забезпечення можливостей реалізації цілей економічного, соціального розвитку підприємства;
- повноти використання потенціалу інвестицій;
- реальних інвестиційних можливостей підприємства;
- маневреності у використанні інвестиційних ресурсів;
- перспективах залучення інвестицій, зокрема входження в різноманітні державні програми;
- гнучкості реагування на зміни чинників зовнішнього середовища;
- мінімізація ймовірності негативних ризиків для підприємства;
- узгодженості оперативного, тактичного і стратегічного управління інвестиціями;
- отримання очікуваних переваг підприємства.

Загалом програма інвестування модернізації має бути гнучкою, допускати своєчасні корективи з урахуванням змін ринкової кон'юнктури. Завдання і методи реалізації інвестиційної програми модернізації повинні переглядатися і коригуватися залежно від фази розвитку підприємства.

## Висновки

З метою максимально повного врахування кон'юнктури ринку, що динамічно змінюються, для кожного вітчизняного підприємства доцільно розробити гнучку програму управління його інвестиційною діяльністю, спрямовану на модернізацію. Підсумовуючи викладений матеріал, під час розроблення програми інвестування модернізації підприємства доцільно дотримуватися таких положень:

- *по-перше*, лише модернізація здатна забезпечити конкурентоспроможність підприємства в сучасних умовах господарювання;
- *по-друге*, правильно і своєчасно скоригована стратегія інвестування є обґрунтованою основою модернізації як частини стратегії розвитку підприємства;
- *по-третьє*, джерела і послідовність інвестування є найважливішою складовою загальної програми модернізації підприємства.
- *по-четверте*, інвестиційна діяльність підприємства є одним із визначальних чинників успішного розвитку підприємства.

Загалом така програма модернізації підприємства повинна бути гнучкою і допускати оперативні корективи.

## Перспективи подальших досліджень

Для удосконалення механізмів управління інвестування модернізації підприємства подальші дослідження доцільно спрямувати на застосування сучасних методів економіко-математичного моделювання.

1. Бланк І. А. *Управління інвестиціями підприємства*. – Донецьк : Ника-центр, Эльга, 2003. – С. 305–307.
2. Ванькович Д. В. *Аналіз фінансових джерел формування інвестиційних ресурсів в Україні* / Д. В. Ванькович, Н. Б. Демчишак // *Фінанси України*. – 2007. – № 7. – С. 72–84.
3. Дудка Т. В. *Вдосконалення основних виробничих фондів підприємств в сучасних умовах* / Т. В. Дудка, Т. Г. Балабанова // *Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України*. – Вип. 16.2, 2010 – С. 195–199.
4. Завлин П. Н., Васильев А. В. *Оценка эффективности инноваций*. – СПб. : Издательский дом “бизнес-прессы”, 1998. — 216 с.
5. Захарін С. В. *Інвестиційне забезпечення інноваційно-технологічного розвитку економіки : монографія* / С. В. Захарін. – К. : Вид-во КНУТД, 2011. – 344 с.
6. Кірдіна О. Г. *Обмеження та орієнтири техніко-технологічного розвитку України в умовах глобалізації* / О. Г. Кірдіна // *Маркетинг і менеджмент інновацій*. – 2011. – № 4. – Т. 1. – С. 179–184.
7. Крупка М. І. *Фінансово-кредитний механізм інноваційного розвитку економіки України : монографія* / М. І. Крупка. – Львів : Львівський національний ун-т імені Івана Франка, 2001. – 607 с.
8. Кузьмін О. Є. *Економічна ефективність використання основних засобів підприємства* / О. Є. Кузьмін. – Львів : Вид-во Нац. ун-ту “Львівська політехніка”. – 2010. – № 3. – С. 98–104.
9. Лісовська Л. С. *Аналіз шляхів підвищення технологічної конкурентоспроможності України* / Л. С. Лісовська, Н. С. Луцак // *Вісник Нац. ун-ту “Львівська політехніка”*. – 2010. – № 683 : *Проблеми економіки та управління*. – С. 364–370.
10. Петрович Й. М. *Гнучкість виробничого потенціалу машинобудівного підприємства та ефективності його використання в умовах ринкових трансформацій* / *Вісник Національного університету “Львівська політехніка”*. – Львів : Вид-во Держ. ун-ту “Львів. політехніка”, № 640: *Проблеми економіки та управління*. 2009. – С. 3–8.
11. Петрович Й. М. *Управління діяльністю організаційно-виробничих систем : навч. посіб.* / Й. М. Петрович. – К. : Знання, 2013. – 510 с.
12. Бурцев В. В. *Бизнес-сегментирование коммерческой организации: показатели активности бизнеса [Текст]* / В. В. Бурцев // *Финан. мен-т*. – 2008. – № 5. – С. 34–40.