

УДК 338.43:631.164.23

В. С. Славін,

аспірант, Кам'янець-Подільський державний аграрно-технічний університет

## ОСНОВНІ МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО РОЗРОБЛЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

*Надано характеристику системи, що забезпечує її синергію і вплив на зміст інвестиційної діяльності при плануванні стратегії збалансованого розвитку аграрного підприємства. Визначено ключові фактори вибору стратегії розвитку аграрного підприємства.*

*The characteristic system to ensure its synergy and their influence on the content of investment in planning the strategy of balanced development of the agricultural enterprise. The key factors are the choice of strategy development of the agricultural enterprise.*

*Ключові слова: аграрне підприємство, економічна динаміка, інвестиційна діяльність, планування, синергія, стратегія розвитку.*

### ВСТУП

Розвиток будь-якої соціально-економічної системи (якою є, зокрема, аграрне підприємство) відбувається циклічно, проходячи етапи динамічного зростання, уповільнення, поліпшувальних змін і наступного прискорення економічної динаміки. Для згладжування різкості коливань розробляється стратегія діяльності, яка передусім спрямована на виявлення нових ринкових можливостей, реалізація яких могла б збільшити присутність підприємства на ринку, а також на розпізнавання загрозливих для його існування факторів бізнес-середовища, негативний вплив яких необхідно мінімізувати застережними чи компенсаторними заходами. На рівні підприємства наявність періодів підйому й спаду, як правило, зумовлюється зміною попиту на продукцію, яка випускається, що, в свою чергу, є результатом завершення життєвого циклу застарілої продукції або ж пов'язано з появою нової продукції, затребуваної споживачами.

### АНАЛІЗ ОСТАННІХ НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ.

Проблемі ефективності інвестицій в аграрну сферу присвячено роботи вітчизняних вчених В. Андрійчука, С. Гуткевич, П. Канінського, М. Кіселя, М. Коденської, М. Кропивки, Є. Ланченка, Ю. Лупенка, К. Пріб, О. Шестопаля та ін.

### ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

— надати характеристику системи, що забезпечує синергію і вплив на зміст інвестиційної діяльності при плануванні стратегії збалансованого розвитку аграрного підприємства;

— визначити ключові фактори вибору стратегії розвитку аграрного підприємства.

### РЕЗУЛЬТАТИ

Особливості діяльності аграрних підприємств та результати аналізу їх інвестиційних стратегій свідчать, що вони можуть суттєво відрізнитись, виходячи із етапу життєвого циклу підприємства, рівня його науково-технічного та кадрового потенціалу, сили конкурентної боротьби в галузі, її специфіки. Це впливає на тип конкурентної та загальної стратегії підприємства (наступального зростання, еволюційного зростання, стабільного функціонування, виживання). Проте навіть на етапі виживання управлінські рішення, що складатимуть основу загальної та інвестиційної стратегій, повинні забезпечувати вирішення завдань розвитку. Зважаючи на це, формування інвестиційної стратегії, адекватної завданням сталого розвитку, повинно відбуватись з урахуванням етапу життєвого циклу підприємства і передбачати наступні кроки.

1. Позиціювання аграрного підприємства у структурі життєвого циклу.

2. Формування траєкторії розвитку аграрного підприємства.

4. Проектування організаційних змін і планування їх реалізації у часі, ресурсах та просторі.

Позиціювання підприємства у структурі життєвого циклу можна здійснити проведенням динамічного аналізу. З цієї метою необхідно оцінити динаміку його основних економічних результатів та показників, що характеризують капіталізацію підприємства за попередній період — обсяги ви-

робництва, валових доходів і прибутку; загальну суму активів; динаміку величини власного капіталу тощо. За темпами зміни цих показників можна зробити висновок про стадію життєвого циклу, на якій знаходиться підприємство. Найвищі темпи приросту показників властиві стадії "зростання", деяка їх стабілізація — стадії "зрілість", суттєве зниження — стадії "занепаду".

Формування траєкторії розвитку потребує оцінки інвестиційних потреб підприємства і його інвестиційних можливостей, що можна зробити, попередньо дослідивши:

- рівень стратегічного мислення спеціалістів підприємства, їх інвестиційної культури та пріоритетів (ставлення до ризику й новаторства);

- наявність на підприємстві цілісної стратегічної концепції у вигляді місії, загальної стратегії, системи стратегічних цілей, у тому числі структурованих у розрізі основних господарських підрозділів;

- рівень інформативної обізнаності про стан і тенденції зовнішнього середовища в частині, яка окреслює умови та правила залучення інвестицій;

- обсяги інвестиційних ресурсів, якими може розпоряджатися підприємство, можливості їх перспективного формування, в тому числі через власні накопичення чи залучення з інших джерел;

- рівень інвестиційної активності підприємства, його відповідність поточним і перспективним вимогам розвитку, рівень використання інвестиційного потенціалу;

- ефективність діючих на підприємстві систем інвестиційного аналізу, планування і контролю; їх орієнтованість на вирішення стратегічних завдань;

- організаційні форми управління інвестиційною діяльністю, їх відповідність завданням перспективного розвитку;

- пріоритети й цінності організаційної культури підприємства, їх відповідність завданням розвитку.

Зважаючи на те, що реалізація інвестиційної стратегії повинна сприяти зростанню економічної ефективності діяльності аграрного підприємства, при її формуванні необхідно забезпечити: її підпорядкованість цілям загальної і конкурентної стратегії; чіткість позицій менеджменту у сфері залучення інвестиційних ресурсів, яка б, з одного боку, розширювала ресурсні можливості підприємства, а з іншого — мінімізувала їх вартість.

Отже, процес формування інвестиційної стратегії має здійснюватись на основі усебічного аналізу внутрішнього і зовнішнього бізнес-контексту підприємства. Це дає змогу правильно спроектувати траєкторію його розвитку, яка оформляється у вигляді загальної стратегії діяльності. В її межах оцінюються інвестиційні альтернативи, серед яких обираються ті, що максимально відповідають стратегії збалансованого розвитку підприємства. При цьому з метою посилення ефекту синергії у взаємодії складових бізнес-систем підприємства на кожному наступному витку його розвитку

(етапі життєвого циклу) необхідно обирати інвестиційні рішення, реалізація яких розвиватиме адаптаційні властивості та стійкість бізнес-системи. На наш погляд, вони досягаються передусім через спрямування інвестицій у розвиток тієї складової бізнес-системи, без якої синергічний ефект не може зростати. Виходячи із системного підходу, акцентуємо на тих властивостях системи, які можуть детермінувати результати організаційних змін і повинні враховуватися при розробленні інвестиційної стратегії

Відповідно до запропонованої послідовності, здійснення процедури формування інвестиційної стратегії однаково важливими для виявлення можливостей розвитку підприємства є дослідження макроекономічних тенденцій, складових мікроекономічного простору і оцінка інноваційно-інвестиційного потенціалу підприємства, що потребує усебічного і глибокого аналізу усього бізнес-контексту з використанням ефективних аналітичних інструментів. Так, при аналізі макроекономічних тенденцій важливо не лише правильно передбачити напрями структурних змін в економіці, а й виявити перспективні з погляду високої капіталовіддачі та оцінити загальний інвестиційний клімат, який спрощує або ж ускладнює процес інвестування, впливаючи на рівень інвестиційних ризиків. Аналіз складових мікросередовища слід здійснювати з урахуванням можливостей інтеграції з суміжними підприємствами, завдяки чому можна розширити горизонти інвестування, збільшити синергію співпраці спільними проектами розвитку. В контексті вибору стратегії розвитку необхідно аналізувати значну кількість факторів, які можуть відіграти вирішальну роль у прийнятті стратегічних рішень.

Аналіз зазначених факторів слід здійснювати в комплексі, з врахуванням їх взаємного впливу, внаслідок чого можуть посилюватися або послаблюватися деякі з них. Для цього можна використовувати стандартну схему SWOT-аналізу, однак модифіковану з ухилом у бік чіткішого позиціонування інвестиційних пріоритетів, що проявляється у складових матриці. Вона має бути модифікована як у частині, що відображає стан зовнішнього інвестиційного середовища, так і в тій частині, де аналізується внутрішній інноваційно-інвестиційний потенціал аграрного підприємства. Так, зовнішнє середовище слід оцінювати з позицій поліпшення (погіршення) можливостей інвестування розвитку (індикатором чого служить інвестиційний клімат), а внутрішнє — з позицій наявності (відсутності) інноваційно-інвестиційного потенціалу для реалізації стратегії розвитку. Позиціонування альтернатив розвитку на відповідних полях дасть змогу визначити напрями розвитку, які й можуть бути основою формування загальної, а відтак — інвестиційної стратегії аграрного підприємства.

Зважаючи на те, що питання оцінювання інвестиційного клімату як України загалом, так і в

розрізі окремих регіонів і галузей досліджувалися багатьма науковцями і їх висновки, як правило, зводяться до рекомендацій з удосконалення інвестиційної політики держави й захисту прав інвесторів, з одного боку, та досягнення політичної стабільності для гарантування збереження права на власність — з іншого, вважаємо за доцільне основні акценти у дослідженні зовнішнього середовища зробити на виявленні залежностей і взаємодії аграрного підприємства із суб'єктами середовища прямої дії, оскільки це дає змогу з'ясувати коло зацікавлених осіб і виявити їх вплив на інвестиційні рішення. Практика показує, що поведінкові чинники, які відбивають суб'єктивну оцінку ключових осіб щодо ефективності чи доцільності тих чи інших інвестиційних рішень, відіграють не менш важливу роль у процесі їх прийняття, ніж підтверджені обгрунтованими розрахунками висновки експертів (провідних фахівців) [7; 3; 4]. Реалізація уже перших кроків стратегічного аналізу передбачає здійснення значної кількості процедур обгрунтування та узгодження для чіткого окреслення пріоритетних стратегічних цілей підприємства в межах обраного планового горизонту. Це потребує не лише усебічного опрацювання інформації про середовище господарювання, а й урахування інтересів інших підприємств аграрної сфери.

Для зниження гостроти суперечностей між учасниками інвестиційного процесу науковці пропонують залучати експертів до прийняття інвестиційних рішень, оскільки це підвищуватиме вірогідність успішної реалізації інвестиційних проєктів. Опрацювання наукової літератури в цьому контексті дало змогу сформулювати власну думку щодо тих питань, які найбільше цікавлять ключових учасників процесу прийняття стратегічних інвестиційних рішень (власників підприємства, його менеджмент, органи державного управління та місцевого самоврядування, потенційних інвесторів, фінансових посередників тощо) [1]. Власників і менеджерів цікавлять передусім питання, пов'язані з оцінкою наявної ситуації, в якій знаходиться підприємство, і прогнозом її розвитку у майбутньому (необхідно зрозуміти, чи взагалі є потреба за таких умов у здійсненні інвестиційної діяльності). Якщо аналіз покаже таку потребу, то наступним кроком є оцінка об'єктів сільськогосподарського виробництва, що можуть бути потенційно привабливими для вкладання у них капіталу з погляду майбутньої капіталовіддачі.

Вирішальну роль в інвестиційній стратегії відіграє здатність ключових фігур бізнесу розпізнати слабкі сигнали ринку, які можуть свідчити про зародження певних змін у його структурі, що може бути використано для прибуткового інвестування. Однак далі в інвестиційний процес втягується більше коло осіб, інтереси яких переплітаються і вимагають узгодження. Звичайно, є і інші питання, які необхідно концептуально вирішити у ході розроблення інвестиційної стратегії (наприклад, характер інвестиційного портфеля — у разі вкладан-

ня інвестицій у діяльність інших організацій; позиції власників щодо способу залучення капіталу, планування реалізації стратегії тощо), однак вони більшою мірою стосуються внутрішніх питань ведення бізнесу і можуть бути вирішені у ході формування інвестиційної політики.

Доцільно зазначити, що початкові позиції зацікавлених сторін відносно характеру та особливостей інвестиційної стратегії суб'єкта господарювання залежать як від його нинішнього стану, так і від ринкової перспективності інвестиційних заходів (проєктів), що значною мірою визначається рівнем їх інноваційності. Це особливо стосується інвестиційної стратегії, спрямованої на реалізацію вертикального сценарію розвитку аграрного підприємства, який може здійснюватися шляхом придбання доповнюючих виробничо-збутову вертикаль ланок бізнес-системи чи інтегрування із суміжними підприємствами. Зрозуміло, що до злиття вони функціонували у певному режимі ефективності, який після злиття зазнає певних (ймовірно, істотних) змін. Навіть якщо вони були і раніше пов'язані господарськими зв'язками, в межах яких здійснювався обмін товарними і грошовими потоками, входження у інтегровану вертикаль змінює характер зобов'язань, що регулюватимуть швидкість цих потоків. Це потребує узгодження всієї системи загальних, часткових, одиничних пропорцій учасників об'єднання у забезпеченні загального економічного результату, збалансованості їх економічних інтересів, що забезпечуватиме стійкість інтегрованої структури, формуватиме її нову якість на основі синергії спільної роботи, підвищуватиме конкурентоспроможність.

Отже, обираючи напрями розвитку аграрного підприємства, слід проаналізувати всі можливості зменшення інвестиційних витрат. Це досягається як спільною участю у проєктах кількох учасників (на засадах повноцінного партнерства), так і виборюванням пільгових умов інвестування на конкурсній основі, що сприяє зниженню вартості інвестиційних ресурсів. Якщо в інвестиційний процес втягується широке коло осіб, інтереси яких переплітаються і вимагають узгодження, то вирішальну роль відіграє здатність ключових фігур бізнесу знайти таке рішення, яке забезпечувало б взаємовигідність спільної участі і сприяло мінімізації інвестиційних ризиків.

З цією метою можна використати основні положення теорії ігор у поєднанні із положеннями теорії контрактів та з урахуванням особливостей вітчизняного бізнес-середовища (його інституційної структури, глибини інформаційної асиметрії, дієвості регулятивних структур тощо), яке суттєво впливає на мотиваційні переваги суб'єктів прийняття управлінських рішень. Як зазначають представники неінституціональної економічної теорії, вибір економічними агентами (суб'єктами прийняття управлінських рішень) певного типу економічної поведінки ґрунтується на їх пізнавальних можливостях та мотиваційних перевагах. Пізна-

вальні можливості можуть зумовлювати три основні форми поведінки:

а) максимальної раціональності — прагнення вибору найкращого варіанта з можливих;

б) обмеженої раціональності — прагнення суб'єктів максимально врахувати реальність, яка накладає обмеження на можливості досягнення найкращого результату. Це спонукає їх до пошуку способів зменшення інформаційної асиметрії та збільшення ресурсних можливостей, що можуть бути спрямовані на відстоювання своїх позицій;

в) органічної раціональності — прагнення діяти у межах сформованих у ході еволюції інститутів загального характеру (грошові інституції, ринки, аспекти прав власності, закони) [2, с. 44—47].

У поєднанні із мотиваційними перевагами пізнавальні можливості суб'єктів інвестиційного процесу можуть спонукати їх до опортуністичної поведінки, яка у вітчизняному бізнес-просторі може проявлятися у:

1) прагненні отримати додаткову (не оприлюднену документально) винагороду від прийняття певного інвестиційного рішення — характерно для масштабних інвестиційних проектів, які передбачають пільгове кредитування;

2) прагненні перевищити інвестиційні витрати для задоволення власних економічних інтересів осіб, що відстоюють бюджет проекту;

3) прагненні не допустити посилення конкурента, перешкоджаючи прийняттю цільового інвестиційного рішення тощо.

Ці та подібні типи опортуністичної поведінки збільшують не тільки інвестиційні витрати, а й посилюють інвестиційні ризики, оскільки, у разі втрати певними учасниками інвестиційного процесу можливості отримання додаткової винагороди, вони можуть саботувати реалізацію інвестиційного проекту, що унеможливить досягнення прогнозного економічного результату. Тому масштабні інвестиційні рішення доцільно приймати, дотримуючись рекомендацій теорії ігор, яка добре показала себе в умовах нестачі інформації. Безвідносно конкретної ситуації ця теорія прогнозує прийняття рішення у ході гри між партнерами, які можуть проявляти два варіанти поведінки:

1) гра з нульовою сумою, суть якою полягає у виграші одного із партнерів за рахунок іншого;

2) гра з ненульовою сумою, за якої кожен з партнерів може виграти від прийняття рішення одним із них [5].

Прийняття інвестиційних рішень підпадає під другий випадок — гри з ненульовою сумою, відповідно до якої партнери можуть кооперуватися для досягнення обоюдної максимальної вигоди або ж приховано протистояти задоволенню інтересів іншого (проявляти опортунізм). Прикладом кооперативної гри виступає так звана "дилема ув'язненого", найкращим результатом для якого є рішення погодитися на взаємовигідну угоду з партнером, поступаючись йому деякою часткою свого виграшу, аніж відстоювати лише свої інтереси, підпада-

ючи під загрозу порушення угоди в майбутньому через незадоволення партнера. В процесі проведених деякими науковцями досліджень було з'ясовано, що чим більше партнерів в угоді, тим менш імовірним буде їх зговір проти будь-кого з них [6, с. 59]. Тому інвестиційні рішення необхідно приймати прозоро, за участі усіх зацікавлених сторін, що сприятиме прилюдному висвітленню їх позицій і зменшенню сили торгу у власних інтересах через небажання "втратити обличчя". В кінцевому підсумку це сприятиме мінімізації інвестиційних ризиків.

## ВИСНОВКИ

Аналіз економічної літератури з питань теорії ігор дав змогу сформулювати набір правил, завдяки яким слід обговорювати інвестиційну стратегію з потенційними учасниками її реалізації. В узагальненому вигляді вони формулюються так: прагнути уникати конфліктів і виконувати умови домовленості; очікувати можливість прояву опортунізму з боку партнера через відстоювання власних інтересів; відпрацювати власні позиції щодо проявів недобросовісності партнера та враховувати їх при узгодженні інвестиційної стратегії. Таким чином, аналіз сили впливу на прийняття стратегічних інвестиційних рішень основних зацікавлених груп даватиме змогу мінімізувати інвестиційні ризики і, відповідно, інвестиційні потреби, окреслюючи поле торгу між зацікавленими групами і визначаючи ймовірність досягнення компромісу при формуванні інвестиційної стратегії.

## Література:

1. Бут А.Л. Особливості інвестиційного механізму забезпечення інноваційного розвитку економіки України / А.Л. Бут // Формування ринкових відносин в Україні. — 2007. — № 4(71). — С. 91—95.
  2. Вільямсон О. Е. Економічні інституції капіталізму: Фірми, маркетинг, укладання контрактів / О.Е. Вільямсон. — К.: АртЕк, 2001. — 472 с.
  3. Дребот Н. Інвестиційна стратегія підприємства: засади і особливості її формування в сучасних умовах / Н. Дребот // Регіональна економіка. — 2000. — № 1. — 63—69.
  4. Корягіна С.В. Дослідження розвитку підприємств на стадіях їхнього життєвого циклу / С.В. Корягіна // Вісн. нац. ун-ту "Львівська політехніка". — 2006. — № 4(554). — С. 24—29.
  5. Кукушкин Н.С. Равновесие по Нэшу в играх с аддитивным агрегированием / Н.С. Кукушкин // Экономика и математические методы. — 2000. — Вып. 4. — С. 33—39.
  6. Литвинцева Г.П. Институциональная экономическая теория: учеб. / Г.П. Литвинцева. — Новосибирск: Изд-во НГТУ, 2003. — 336 с.
  7. Ястремська О.М. Институціональні моделі взаємодії економічних агентів у процесі інвестування / О.М. Ястремська // Вісник ДонНТУ. — 2006. — Вип. 103-1. — С. 144—150.
- Стаття надійшла до редакції 21.02.2012 р.