

*К. С. Хорішко,  
к. е. н., доцент кафедри фінансів та економічної безпеки,  
Дніпропетровський національний університет залізничного транспорту  
імені академіка В. Лазаряна, м. Дніпропетровськ*

## РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЧНИХ ІМПЕРАТИВІВ В УПРАВЛІННІ РОЗВИТКОМ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

*K. Khorishko,  
Dnipropetrovsk National University of Railway Transport named after Academician V. Lazaryan*

### REALIZATION OF STRATEGIC IMPERATIVES IS IN A MANAGEMENT DEVELOPMENT OF INVESTMENT ATTRACTIVENESS OF ENTERPRISES

*У статті наведено науково-методичні основи стратегічного управління інвестиційною привабливістю, які надають можливість зробити висновок, що інвестиційна привабливість як об'єкт управління є досить складним утворенням, що потребує застосування комплексного впливу з використання системи інструментів, алгоритмів та процедур. Інструментарій управління визначає перелік напрямів його застосування та можливостей отримання результату в різних умовах.*

*To the article scientifically-methodical strategic government an investment attractiveness bases are driven, that give possibility to draw conclusion, that an investment attractiveness as management object is difficult enough formation, that needs application of complex influence from the use of the system of instruments, algorithms and procedures. A management tool determines the list of directions of his application and possibilities of receipt of result under various conditions.*

*Ключові слова: стратегічне управління, інвестиції, інвестиційна привабливість, інструментарій управління, управління інвестиційною привабливістю.*

*Key words: strategic management, investments, investment attractiveness, tool of management, management by an investment.*

#### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Управління інвестиційною привабливістю є досить важливою складовою загальної системи управління підприємством, що пояснюється потребою своєчасного реагування на зміну факторів зовнішнього середовища та врахування поточних змін у внутрішньому середовищі. Динаміка внутрішніх та зовнішніх факторів, їх мінливість та поява якісних змін у виробничо-господарській системі підприємства, вимагають розробки інструментарію управління інвестиційною привабливістю підприємства. Вважаємо, що означений інструмент має носити стратегічний характер, що пояснюється колом передбачуваних до вирішення питань.

#### АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

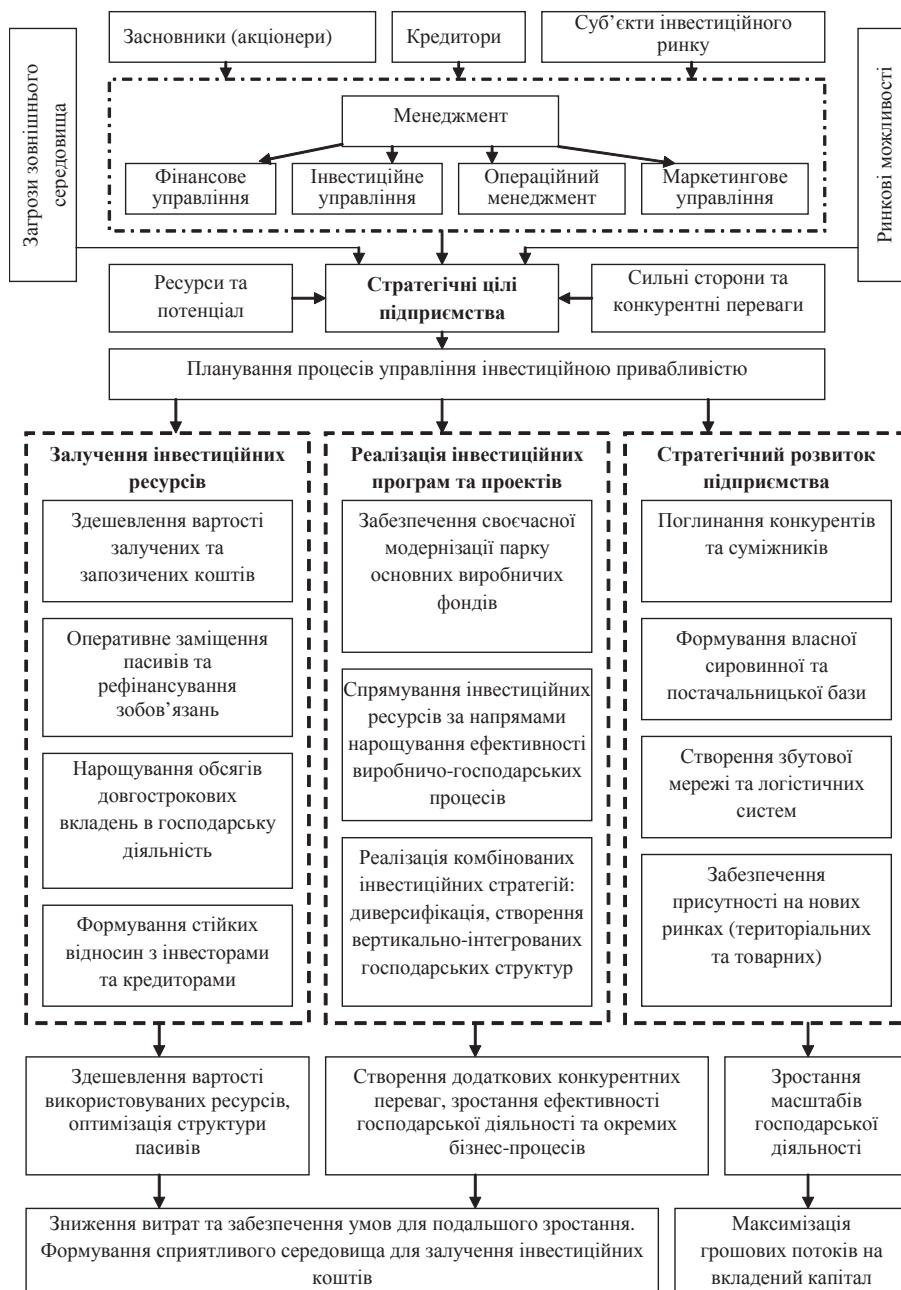
Дослідженню питань формування та розвитку інвестиційної привабливості підприємств присвячено праці таких вчених, як І. Бланк, А. Домадаран, В. Хобта, Л. Батченко, Г. Козаченко, В. Геєць, О. Амоша, О. Поважний, У. Шарп, О. Шубін, В. Пономаренко, В. Гриньова. Вагомий внесок в наукове обґрунтування процесів управління інвестиційною привабливістю підприємств зроблено вченими економістами аграрниками В. Андрійчуком, В. Багачовим, М. Демянком, Ю. Лупенком, П. Макаренком, В. Месель-Веселяком, В. Ткаченко, М. Федоровим, М. Хвесиком.

#### МЕТА СТАТТІ

Метою статті є дослідження та удосконалення функцій стратегічного управління, які передбачають перш за все здійснення довгострокового планування. Визначення потребують ключові цілі підприємства, шляхи та ресурси їх досягнення. Сформовані цільові та програмні настанови підприємства на попередні роки набувають значення обмежувачих та критеріальних основ прийняття усіх управлінських рішень як у короткостроковій, так і у довгостроковій перспективі.

#### ВИКЛАДЕННЯ ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Процес управління інвестиційною привабливістю підприємства передбачає зниження ризиків, що впливають на оцінку інвестором стану та перспектив розвитку реципієнта. Частина ризиків характеризується системністю та має об'єктивний характер. До їх складу слід віднести ризики національної економіки, галузі, регіону, інфраструктурні та деякі юридичні ризики. Однак способи реакції та прояви негативних явищ у зовнішньому середовищі та загалом, стиль роботи різних підприємств, суттєво відрізняються. Іншим важливим питанням є те, що частина ризиків знаходиться в межах можливостей впливу підприємства та характеризується суб'єктивним характером. Зниження цих ризиків без



**Рис. 1. Система стратегічного управління інвестиційною привабливістю підприємств**

Джерело: розроблено автором.

втрати доходності і фінансової стійкості підприємства є головним завданням, що потребує вирішення в процесі управління інвестиційною привабливістю підприємства.

Основними стратегічними цілями в галузі управління інвестиційною привабливістю підприємств є:

- нарощування обсягів власного капіталу;
  - підтримка прийняттого рівня ринкової вартості корпоративних прав підприємства (акцій та ін.);
  - залучення стратегічного інвестора;
  - перерозподіл влади на підприємстві;
  - збереження та посилення контролю над підприємством.
- Нарощування обсягів власного капіталу передбачає: подальше збереження чи нарощування частки ринку; розвиток нових напрямків діяльності; реалізацію принципово нових проєктів; заміщення (рефінансування) кредитних ресурсів власним капіталом; зростання фінансового потенціалу та кредитоспроможності підприємства. Висока відносна частка власного капіталу забезпечує можливість отримання значного обсягу

кредитних ресурсів. Підтримка прийняттого рівня ринкової вартості корпоративних прав підприємства (акцій та ін.) здійснюється з метою отримання прибутку від торгівлі власними корпоративними правами, при цьому торгівля здійснюється як акціями додаткових, так і основної емісії. Вирішення означених питань часто пов'язане із ефективною інформаційною політикою підприємства. Іншим важливим питанням є збереження існуючих інвесторів, які за умови позитивної динаміки вартості корпоративних прав будуть приймати рішення про реінвестування дивідендів.

Перерозподіл влади на підприємстві є метою, яка досягається шляхом вирішення наступних завдань: додаткова емісія акцій; скуповування акцій додаткової емісії певним суб'єктом; розмивання часток корпоративних прав інших акціонерів. Збереження та посилення контролю над підприємством частіше за все досягається виходом на відкритий ринок цінних паперів із відповідними інвестиційними пропозиціями, або за рахунок скуповування наявних в обороті пакетів акцій.

Таким чином, можливо зробити висновок, що стратегічні імперативи розвитку підприємств на сучасному етапі передбачають здійснення впливу на їх інвестиційні характеристики, що пояснюється тим, що індикатори інвестиційної привабливості підприємств виявляються важливими не тільки для засновників та менеджменту (суб'єктів внутрішнього середовища, інсайдерів), а й для суб'єктів зовнішнього середовища (аутсайдерів), що мають на меті чи розглядають можливість стати інвестиційними контрагентами підприємства. Позитивна динаміка індикаторів інвестиційної привабливості підприємства свідчить про компетентність його менеджменту, та дій управлінців в напрямку нарощування потенціалу інвестиційної діяльності.

На рисунку 1 наведено розроблену відповідно до вищевказаних характеристик систему стратегічного управління інвестиційною привабливістю підприємств.

Виходячи зі стану, кількісних та якісних характеристик входів системи, менеджмент підприємства формулює стратегічні цілі, які, в свою чергу, виступають основою для планування процесів управління інвестиційною привабливістю. Процес перетворення вхідних потоків у результати здійснюється в межах трьох блоків системи: залучення інвестиційних ресурсів, реалізації інвестиційних програм та проєктів, розвитку підприємства.

Означені блоки забезпечують отримання таких результатів, що у підсумку дозволяють нарощувати інвестиційну привабливість підприємства, а також запобігати негативному впливу на її індикатори з боку несприятливих (деструктивних) чинників зовнішнього середовища.

Нарощування обсягів довгострокових вкладень в господарську діяльність дозволяє фінансувати зростан-

ня її масштабів більш дешевими ресурсами та відкриває можливості довгострокового планування розвитку підприємства, так як довгострокові пасиви є відносно надійним джерелом розвитку. Формування сталих відносин із інвесторами визначає можливість оперативного задоволення існуючих потреб в інвестиційному ресурсі. Слід враховувати, що отримання довгострокових позик, входження стратегічного інвестора до структури власників, вихід на відкриті ринки капіталу і залучення міноритарних (пайових) інвесторів, не є оперативними заходами та потребують проходження низки обов'язкових процедур.

Наявність стійких відносин із інвесторами та позитивного досвіду взаємодії з ними відкривають можливість вирішувати питання фінансування інвестиційної діяльності підприємств більш оперативно. Реалізація вищезгаданих заходів дозволяє досягти здешевлення вартості використовуваних ресурсів, та оптимізації структури пасивів підприємства. Саме процеси залучення інвестицій напрямку залужать від стану та динаміки індикаторів інвестиційної привабливості підприємства. Оптимізація процедур залучення знижує одномоментні витрати (під час організації розміщення цінних паперів чи оформлення кредиту) та подальші фінансові витрати (витрати на оплату відсотків та дивідендів) підприємства.

Блок реалізації інвестиційних програм і проектів спрямований на вирішення завдань у галузі підвищення ефективності та інтенсивності інвестиційної діяльності підприємств. У даному напрямі передбачається здійснення заходів із забезпечення своєчасної модернізації парку основних виробничих фондів. Проведення модернізації спрямоване на зниження рівня зносу основних засобів підприємств, підвищення ефективності виробничих процесів та нарощування фондомісткості продукції.

Модернізація може здійснюватися в напрямках реалізації стратегій концентрації та диверсифікації. Концентрована модернізація спрямована на нарощування виробничого потенціалу в межах існуючого асортименту продукції і забезпечує більш зростання конкурентоспроможності існуючої продукції. Таким чином, підприємство забезпечує свої позиції на існуючих ринках. Диверсифікована модернізація спрямована на придбання нового обладнання, яке буде використовуватися для розширення продуктового портфелю підприємства та може передбачати підготовку до випуску принципально нової продукції в межах іншого напрямку виробничої діяльності. Означені заходи доцільно застосовувати в ситуації, коли ринкові позиції підприємства є стійкими, а подальший розвиток в межах існуючої ринкової ситуації буде коштувати дорожче виходу на новий ринок.

Реалізація стратегій інвестиційної діяльності може бути неоднорідною та передбачати їх комбіноване використання. В даному випадку мова йде про стратегії диверсифікації та вертикально-інтегрованого (концентрованого) зростання підприємства. Комбіноване використання стратегій може бути стратегічно виправданим у випадку його обґрунтованості з погляду на розвиток ринкових процесів, перспективи галузі та стан економічних процесів на галузевому і регіональному рівнях.

Здійснення заходів, передбачених блоком реалізації інвестиційних програм і проектів дозволяє створювати додаткові конкурентні переваги, а також забезпечувати зростання ефективності господарської діяльності та окремих бізнес-процесів.

Функціональний блок розвитку підприємства містить процедури, які в стратегічній перспективі визначають напрямки та можливості забезпечення розвитку та економічного зростання підприємства. До складу такого роду процедур слід включити: поглинання конкурентів та суміжників; формування власної сировинної

та постачальницької бази; створення збутової мережі та логістичних систем; забезпечення присутності на нових ринках (територіальних та товарних).

Створення збутової мережі та логістичних систем має на меті зниження залежності підприємства від торговельних мереж та дистриб'юторських фірм. Реалізація означених заходів дозволяє контролювати весь ланцюг створення вартості від закупівлі сировини і матеріальних ресурсів до реалізації продукції кінцевому роздрібному споживачу.

Вкладання ресурсів в забезпечення присутності на нових ринках (територіальних та товарних) є також суттєвим джерелом зростання інвестиційної привабливості по причині того, що означені заходи є джерелом створення нових центрів прибутку та генерації грошових потоків. Як наслідок, підприємство набуває потенціалу до відносного та абсолютного нарощування обсягу грошових потоків на вкладений капітал.

Весь спектр заходів, спрямованих на забезпечення розвитку підприємства є, з одного боку, джерелом формування інвестиційної привабливості підприємства та, з іншого боку, ґрунтується на тому, що підприємство здійснило комплекс підготовчих процедур та вже досягло певного рівня привабливості для інвестора. Так чи інакше, головним результатом аналізованого комплексу заходів є зростання масштабів господарської діяльності.

## ВИСНОВОК

Реалізація процедур перетворення входів системи управління інвестиційною привабливістю переробних підприємств харчової промисловості дозволяє отримати наступні результати: зниження витрат та забезпечення умов для подальшого зростання, формування сприятливого середовища для залучення інвестиційних коштів; максимізація грошових потоків на вкладений капітал. Означені результати дозволяють забезпечувати ефективний розвиток підприємства та задовольняти вимоги усіх зацікавлених сторін.

## Література:

1. Дзеніс В.О. Організаційно-економічні аспекти залучення іноземних інвестицій; автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 "Економіка підприємства і організація виробництва" / В.О. Дзеніс. — Х., 2001. — 33 с.
2. Сігаєва Т.Є. Інформаційна взаємодія підприємства з суб'єктами зовнішнього середовища в процесі інвестування; автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 "Економіка та управління підприємствами (машинобудування)" / Т.Є. Сігаєва. — Х., 2010. — 20 с.
3. Бурковець О.С. Підвищення інвестиційної привабливості промислових підприємств; автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 "Економіка, організація і управління підприємствами" / О.С. Бурковець. — Луганськ, 2006. — 42 с.
4. Бланк І.А. Инвестиционный менеджмент / И.А. Бланк. — М.: Эльга-Н; Ника-Центр, 2001. — 448 с.

## References:

1. Dzenis, V. (2001), "Organizational and economic aspects of foreign investment", "Business Economics and organization of production", Kharkov, Ukraine.
2. Sihayeva, T.E. (2010), "Company Information interaction with the subjects of the environment in the process of investing", "Economics and management (engineering)", Kharkov, Ukraine.
3. Burkovets, O.S. (2006), "Increasing the investment attractiveness of the industry", "Economics, Organization and Management, Lugansk, Ukraine.
4. Blank, I.A. (2001), Investicionnyj menedzhment [Investment management], Elga-N, Nick Center, Moscow.

Стаття надійшла до редакції 12.10.2015 р.