

Список літератури:

1. Прайснер А. Сбалансированная система показателей в маркетинге и сбыте / А. Прайснер. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. – 303 с.
2. Баранов И.Н. Оценка деятельности вуза: возможности использования Сбалансированной системы показателей / И.Н. Баранов [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.fup.unn.ru/center/upload/docs/Baranov.pdf>.
3. Голубецкая Н.П. Проблемы инновационного менеджмента на рынке образовательных услуг в условиях модернизации экономики / Н.П. Голубецкая // Экономика и управление. – 2010. – № 12. – С. 45–50.
4. Захаров П.Н. Особенности формирования сбалансированной системы показателей реализации стратегии вуза / Н.П. Захаров // Экономика региона. – 2007. – № 18. – С. 23–34.
5. Эккерсон У. Панели индикаторов как инструмент управления. Ключевые показатели эффективности, мониторинг деятельности, оценка результатов / У. Эккерсон ; пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. – 400 с.
6. Коновалова Л.В. Применение сбалансированной системы показателей в стратегическом управлении вузом / Л.В. Коновалова // Креативная экономика. – 2010. – № 2(38). – С. 102–120.
7. Зенкина И.В. Анализ стратегических разрывов как инструмент стратегического анализа и потенциала его применения в стратегическом управлении организацией / И.В. Зенкина // Аудит и финансовый анализ. – 2012. – № 3. – С. 314–319.

Живец А. Н.

Одесский национальный политехнический университет

**СОВРЕМЕННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ
ВЫСШИМ УЧЕБНЫМ ЗАВЕДЕНИЕМ****Резюме**

Исследованы теоретические и практические достижения экономической науки в сфере развития прикладных инструментов стратегического управления. Выделены инструменты для поэтапной разработки и реализации стратегии в высших учебных заведениях. Предложено применение систем BSC и KPI для стратегического управления вузом.

Ключевые слова: стратегическое управление, методы стратегического управления, система ключевых показателей деятельности, система сбалансированных показателей.

Zhyvets A. N.

Odessa National Polytechnic University

MODERN TOOLS OF STRATEGIC MANAGEMENT OF HIGHER EDUCATIONAL INSTITUTIONS**Summary**

It's researched the theoretical and practical achievements of economic science in the field of development of application tools of strategic management. The tools for phased development and implementation of strategy in higher educational institutions are defined. The implementation of BSC and KRI systems for strategic management of higher educational institutions is proposed.

Keywords: strategic management, strategic management methods, the system of key performance indicators, balanced scorecard.

УДК 331.107.266:621(477)

Христенко О. В.**Заворотний Р. С.**

Полтавський національний технічний університет імені Юрія Кондратюка

**ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ
НА МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ**

Досліджено особливості управління інвестиційною діяльністю на підприємствах України. Розглянуто значення машинобудівної галузі для України. Проведено історичний аналіз розвитку інвестиційної діяльності в Україні. На прикладі ПАТ «Полтавамаш» проаналізовано ефективну інвестиційну діяльність.

Ключові слова: ефективність управління, інвестиції, інвестиційна діяльність, інвестиційний проект, підприємство.

Постановка проблеми. Однією з найбільш гострих проблем сучасної України залишається досягнення стабільного економічного росту. До числа факторів, що безпосередньо впливають на динаміку економічного розвитку, безсумнівно, належить інвестиційний сфера.

Інвестиції торкаються самих глибинних основ господарської діяльності, визначаючи процес економічного росту в цілому. На сучасному етапі інвестиції виступають найважливішим засобом забезпечення умов виходу України зі стану економічної кризи, здійснення структурних зру-

шень у народному господарстві, впровадження сучасних досягнень технічного прогресу, підвищення якісних показників господарської діяльності на мікро- і макрорівнях. В умовах ринкової економіки можливостей для інвестування досить багато. Разом з тим будь-яке підприємство має обмежені вільні фінансові ресурси, доступні для інвестування.

Інвестиційна діяльність завжди здійснюється в умовах невизначеності, ступінь якої може значно змінюватися. Так, в момент придбання нових основних засобів не можна точно передбачити економічний ефект цієї операції, тому нерідко рішення приймаються на інтуїтивній основі.

Актуальність даної теми полягає в тому, що на даному етапі розвитку економіки одним з найефективніших джерел розвитку підприємств є залучення інвестицій. Саме інвестиційні ресурси відіграють найбільшу роль у складі залучених ресурсів підприємства. Тому найважливішим для підприємства, як для об'єкта інвестування, є створення умов, за яких інвестори вклали б свої кошти саме в це підприємство.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питаннями інвестиційної діяльності займалися як зарубіжні, так і вітчизняні вчені, зокрема: А. Дубрава, В. Беренс, В. Хобта, В. Шевчук, І. Бланк, Л. Гітман, М. Коденська, П. Рогожин, Я. Хонко та ін. Однак, незважаючи на багатоаспектність наукових досліджень, питання, пов'язані із забезпеченням ефективності управління інвестиційною діяльністю, політикою, джерелами фінансування, залишаються недостатньо вивченими. Необхідність і практична значущість вирішення цих питань зумовили вибір теми дослідження.

Мета статті полягає у пошуку ефективного методу управління у сфері інвестиційної діяльності, а саме на машинобудівних підприємствах України.

Виклад основного матеріалу дослідження. Законом України «Про інвестиційну діяльність» визначено інвестиційну діяльність як сукупність практичних дій громадян, юридичних осіб і держави щодо реалізації інвестицій [2]. В економічній літературі спостерігається дещо інший підхід до визначення даного поняття. Більшість авторів визначає її як послідовну сукупність дій суб'єктів інвестиційної діяльності щодо здійснення інвестицій з метою отримання доходу або прибутку.

Історичний аналіз зародження та розвитку правових форм, що регулюють інвестиційну діяльність на підприємствах, у світовій практиці загалом та на території України зокрема, дозволяє отримати більш чітке розуміння процесів, які нині відбуваються в інвестиційній діяльності. Адже в основі сучасних суспільних відносин є історичний базис – фундамент як попереднього, так і подальшого розвитку інвестиційних відносин [3].

В Російській імперії кінця XIX – початку XX ст., до складу якої входила більша частина українських земель, не було спеціального законодавства про інвестиційну діяльність. Лише на початку XX ст. у широкий вжиток увійшли торгове, банківське, акціонерне та інші галузі законодавства, що створило відповідні умови для діяльності вітчизняних та іноземних інвесторів.

Першим етапом розвитку інвестиційної діяльності було формальне скасування після завершення Першої світової війни та хвилі революцій приватної власності на поміщицькі, удільні, монастирські, кабінетські та церковні землі, проголошення цих земель, а також лісів, вод і надр

власністю трудового народу, монополізація найважливіших торгових галузей. Однак ці обставини не були сприятливими факторами для вітчизняних та іноземних капіталовкладень в економіку тодішньої України.

Другим етапом розвитку інвестиційної діяльності на території тогочасної України стало проголошення 29 квітня 1918 р. на Конгресі організації партії Українських хліборобів-землевласників гетьман України Павло Скоропадський ініціював у маніфесті «До громадян України» повернення права приватної власності, надання повної свободи в економічній і фінансовій сферах, широкі можливості приватній ініціативі. Однак після прийняття даного маніфесту не вдалося стабілізувати ситуацію в економічній сфері, а саме в залученні іноземного капіталу [4].

Уперше досвід використання іноземних інвестицій було напрацьовано вже у Радянському Союзі за часів непу у 20-ті роки минулого століття. Радянське керівництво України надавало важливого значення концесіям (договір про передачу природних багатств, підприємств, інших господарських об'єктів, що належать державі чи місцевим органам влади, в тимчасову експлуатацію іншим державам, іноземним фірмам, приватним особам), як формі залучення іноземного капіталу. Після завершення непу СРСР на довгі роки відмовився від залучення іноземних інвестицій, розраховуючи лише на сили власного народу.

Третій етап в залученні іноземних інвестицій до економіки СРСР розпочався восени 1986 р. на підставі рішення Політбюро ЦК КПРС про можливість створення спільних підприємств. Це рішення було закріплене із двома постановами ЦК КПРС та Ради Міністрів СРСР від 19 серпня 1986 р. № 991 «Про заходи по вдосконаленню управління зовнішньоекономічними зв'язками» та № 992 «Про заходи по вдосконаленню управління економічним та науково-технічним співробітництвом із соціалістичними країнами». Таким чином, розпочався перехід до здійснення реформ у сфері зовнішньоекономічної діяльності в СРСР.

Четвертий етап розвитку інвестиційної сфери розпочався з Указу Президента СРСР від 26.10.1990 р. «Про іноземні інвестиції в СРСР», яким було визначено основні напрямки регулювання іноземного інвестування:

- можливість створення як спільних підприємств, так і підприємств із 100-відсотковою участю іноземного капіталу;
- можливість портфельних інвестицій шляхом придбання акцій та інших цінних паперів радянських підприємств іноземними інвесторами;
- можливість довгострокової оренди майна та землі іноземними інвесторами;
- надання іноземним інвестиціям не менш сприятливого режиму, ніж інвестиціям вітчизняних юридичних та фізичних осіб [4].

Ці положення в подальшому знайшли своє відображення вже в українському законодавстві. У період з 1990 по 1992 рр. практично всі колишні республіки Радянського Союзу прийняли власні закони, тобто сформували своє власне інвестиційне законодавство. В Україні, як колишнього члена СРСР, стрижнем загальної частини спеціального інвестиційного законодавства, яке використовується на підприємствах, є Закон України «Про інвестиційну діяльність» від 18 серпня 1991 р.

Інвестиційна діяльність є основою подальшого розвитку підприємства будь-якої галузевої приналежності та форми власності. Без інвестицій неможливі підготовка та запуск у виробництво нових видів продукції (робіт, послуг), підвищення якості та дизайну товарів, використання нових видів матеріалів, енергозбереження. Інвестиції відіграють вирішальну роль у відтворювальних процесах на підприємстві, оскільки саме вони забезпечують підвищення технічного та організаційного рівня виробництва.

Суб'єктами інвестиційної діяльності можуть бути як фізичні, так і юридичні особи (у тому числі іноземні), а також держава і міжнародні організації. Основними суб'єктами інвестиційної діяльності є інвестори, замовники, виконавці робіт (підрядники), користувачі об'єктів інвестування, а також постачальники устаткування і матеріалів, різні допоміжні установи й організації, які надають додаткові послуги в галузі інвестиційної діяльності (банківські, страхові, консультаційні, посередницькі фірми) [2].

З урахуванням спрямованості господарської діяльності інвестори можуть поділятися на індивідуальних та інституційних.

Розглянемо основні об'єкти інвестиційної діяльності підприємств України, що є актуальними і для машинобудівних підприємств:

- об'єкти виробничого призначення – об'єкти, які після завершення будівництва функціонуватимуть у сфері матеріального виробництва;

- об'єкти невиробничого призначення – об'єкти житлового та комунального господарства, заклади охорони здоров'я, фізкультури, соціального забезпечення, освіти, культури, мистецтва, а також науково-дослідні та інші організації, пов'язані з розвитком науки. Інвестування даних об'єктів приватного інвестора можливе за умови активної участі держави;

- будови – сукупність будівель і споруд (об'єктів), будівництво, розширення яких здійснюється, як правило, за єдиною проектно-кошторисною документацією зі зведеним кошторисним розрахунком вартості будівництва, на які у встановленому порядку затверджується титул будови;

- черги будівництва – частини будови, визначені проектом (робочим проектом), що забезпечують випуск продукції або надають послуги, можуть складатися з одного або кількох пускових комплексів;

- пускові комплекси – сукупність об'єктів основного, підсобного та обслуговуючого призначення, енергетичного, транспортного і складського господарств, зв'язку, інженерних комунікацій, охорони навколишнього середовища, благоустрою, що забезпечують випуск продукції або надання послуг, передбачених проектом для даного пускового комплексу;

- об'єкти будівництва – окремі будівлі або споруди, на будівництво, реконструкцію або розширення яких повинен бути складений окремий кошторис і проект;

- нове будівництво – будівництво комплексу об'єктів основного, підсобного та обслуговуючого призначення новостворюваних підприємств, будівель, споруд, а також філій та окремих виробництв, котрі після введення в експлуатацію перебуватимуть на самостійному балансі, яке здійснюється на нових площадках з метою створення нової виробничої потужності;

- розширення діючих підприємств – будівництво додаткових виробництв на діючому підприємстві

(споруді), а також будівництво нових та розширення існуючих окремих цехів та об'єктів основного, підсобного та обслуговуючого призначення на території діючих підприємств або на площах, що до них прилягають, з метою створення додаткових або нових виробничих потужностей, які після введення в експлуатацію не будуть на окремому балансі;

- реконструкція діючих підприємств – переобладнання діючих цехів та об'єктів основного, підсобного та обслуговуючого призначення, як правило, без розширення існуючих будівель і споруд основного призначення, пов'язане з удосконаленням виробництва та підвищенням його техніко-економічного рівня на основі досягнень НТП і здійснюване в цілому з метою збільшення виробничих потужностей, поліпшення якості та для зміни номенклатури продукції головним чином без збільшення чисельності працівників при одночасному поліпшенні умов їх праці та охорони навколишнього середовища;

- технічне переозброєння діючих підприємств – комплекс заходів щодо підвищення техніко-економічного рівня окремих виробництв, цехів і дільниць на основі впровадження передової техніки та технології, механізації і автоматизації виробництва, модернізації та заміни застарілого і фізично зношеного устаткування новим, більш продуктивним, а також щодо удосконалення загальнозаводського господарства та допоміжних служб.

Найчастіше об'єкт інвестиційної діяльності виступає як інвестиційний проект, змістом якого є заходи з проектування, будівництва, придбання технології та обладнання, підготовки кадрів тощо, спрямованих на створення нового або модернізацію діючого виробництва товарів (продукції, робіт, послуг) з метою одержання економічної вигоди. Це не лише система організаційно-правових та розрахунково-фінансових документів, необхідних для здійснення яких-небудь дій, а й заходи (діяльність), які передбачають їх виконання для досягнення конкретних цілей.

Згідно із Законом України «Про інвестиційну діяльність», об'єктами інвестиційної діяльності можуть бути будь-яке майно, у тому числі основні фонди і оборотні кошти в усіх галузях економіки, цінні папери (крім векселів), цільові грошові вклади, науково-технічна продукція, інтелектуальні цінності, інші об'єкти власності, а також майнові права [2].

Машинобудування у вітчизняній економіці відіграє провідну роль, оскільки в ньому зосереджено значний технічний, науковий та інвестиційно-інноваційний потенціал. Розвиток машинобудування сприяє розвитку інших суміжних галузей, що дозволяє створювати замкнений цикл виробництва на території України.

Машинобудівна галузь становить значну частку в структурі переробної промисловості України та забезпечує обладнанням та устаткуванням інші галузі економіки. До складу машинобудування входять виробництво машин та устаткування, виробництво електричного, електронного й оптичного устаткування та виробництво транспортних засобів та устаткування. Підтвердженням важливості визначення стану машинобудування є той факт, що саме ця галузь налічує понад 11 тис. підприємств, на яких зосереджено близько 20% (578 тис. осіб) усіх працівників країни [5].

Згідно з даними Державної служби статистики України, динаміку індексу промислової продукції в машинобудівній галузі в Україні за січень-вересень 2015 р. наведено на рис. 1.

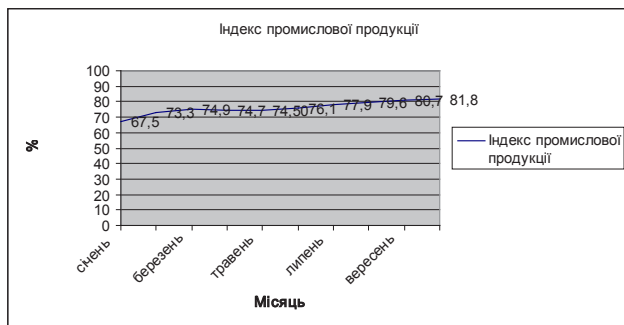


Рис. 1. Динаміка індексу промислової продукції в машинобудівній галузі в Україні за січень-вересень 2015 р.

Динаміка індексу промислової продукції в машинобудівній галузі в Полтавській області за січень-вересень 2015 р. наведено на рис. 2.

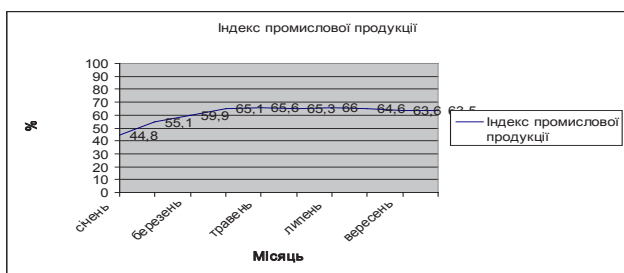


Рис. 2. Динаміка індексу промислової продукції в машинобудівній галузі в Полтавській області за січень-вересень 2015 р.

Аналіз діяльності підприємств дає змогу визначити причини уповільнення розвитку, наявність та стан ресурсів, обсяги здійснення експортно-імпорتنних операцій та фінансово-інвестиційних процесів. На основі отриманих результатів як керівники підприємств, так і профільні органи державної влади можуть ухвалювати ефективні управлінські рішення. Для того щоб проаналізувати інвестиційну діяльність машинобудівних підприємств України, оберемо одне з провідних підприємств Полтавської області – ПАТ «Полтава-маш». Воно є одним з провідних в СНД виробників обладнання для різних галузей харчової промисловості: м'ясної, молочної, консервної, кондитерської, комбікормової. Історія заводу починалася в перші повоєнні роки. Після закінчення Великої Вітчизняної війни активно проводилося відновлення та розвиток народного господарства, оснащення підприємств легкої та харчової промисловості новим обладнанням, яке б забезпечувало високу продуктивність праці.

У першу чергу необхідно визначити систему управління інвестиційної діяльності (рис. 3).

Отже, на чолі даної організаційної структури, окрім голови правління, знаходяться керівники вищого рівня, а саме комерційний директор, начальник виробництва, головний економіст, якому підпорядковується планово-економічний відділ, технічний директор, у підпорядкуванні якого знаходяться підрозділи, що безпо-

середньо задіяні в НДДКР, пов'язані із розробкою та створенням нової продукції.

Управління інвестиційною діяльністю передбачає необхідність проведення фінансово-економічних розрахунків, пов'язаних з потоками грошових коштів у різні періоди. Вирішальною при цьому є оцінка вартості грошей, яка з часом змінюється з урахуванням норми прибутку на фінансовому ринку. Розглянемо рух грошових коштів від інвестиційної діяльності ПАТ «Полтава-маш» за 2012–2014 рр. (табл. 1). За даними: форма 3 – «Звіт про рух грошових коштів», форма 5 – «Примітки до річної фінансової звітності».

Таблиця 1

Рух грошових коштів від інвестиційної діяльності ПАТ «Полтава-маш» за 2012–2014 рр., тис. грн.

Стаття	Роки		
	2012	2013	2014
1. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності			
Надходження від отриманих:			
Відсотків	-	-	6098
Дивідендів	302	408	265
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	302	408	6363
2. Капітальні інвестиції			
Капітальне будівництво	-	-	-
Придбання (виготовлення) основних засобів	4955	499	457
Придбання (виготовлення) інших необоротних матеріальних активів	-	-	-
Разом	4955	499	457

З табл. 1 можемо зробити висновок, що чистий рух коштів від інвестиційної діяльності ПАТ «Полтава-маш» зростає протягом трьох років. Основні надходження у 2014 р. складають відсотки за депозитними вкладками, які у попередніх роках були відсутніми. Підприємство також отримувало дивіденди як власник цінних паперів.

Капітальні інвестиції протягом 2012–2014 рр. мали місце у формі придбання (виготовлення) основних засобів. Інфляція в країні є однією з причин зменшення капітальних інвестицій. Від

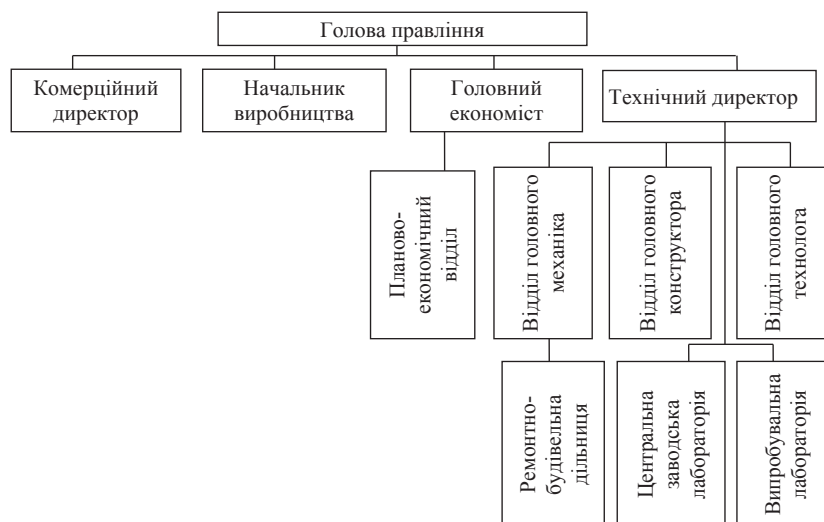


Рис. 3. Організаційна структура управління інвестиційною діяльністю на ПАТ «Полтава-маш»

капітальних інвестицій слід відрізняти витрати на капітальний ремонт. Якщо за рахунок капітальних інвестицій проводиться відновлення та розширення основних засобів, то за рахунок капітального ремонту основні засоби лише підтримуються в працездатному стані.

У період з 2011 по 2014 р. ПАТ «Полтавамаш» не здійснювало широкомасштабних інвестиційних проектів. В аналізованому періоді відбувається удосконалення (оновлення) вже існуючої продукції, тобто її диференціація. У 2014 р. такими проектами є розробка нової продукції: ванна теплової обробки куріпок та конвеєр охолодження куріпок.

На період з 2015 по 2017 р. ПАТ «Полтавамаш» розробило ряд інноваційно-інвестиційних проектів (модернізація виробництва), які планує реалізувати в цей же період, тобто кожного року акціонерне товариство планує впроваджувати

по два інвестиційних проекти, і строк реалізації кожного з них становить один рік.

Висновки. Отже, формування поняття інвестиційної діяльності пройшло досить довгий історичний розвиток. Відповідно до Закону України «Про інвестиційну діяльність», інвестиційна діяльність – це сукупність практичних дій громадян, юридичних осіб і держави щодо реалізації інвестицій. На території сучасної України існує досить велика кількість машинобудівних підприємств, серед яких і ПАТ «Полтавамаш». Аналіз діяльності даного підприємства дав змогу визначити, у чому причина уповільнення інвестиційного розвитку. Для ефективного управління інвестиційною діяльністю на ПАТ «Полтавамаш» потрібний план розвитку інвестиційних проектів. Саме для цього на 2015–2017 рр. розроблений план впровадження їх в дію, що забезпечить довготривалий і стабільний розвиток підприємства.

Список літератури:

1. Аналіз стану та тенденцій розвитку машинобудівних підприємств в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ena.lp.edu.ua:8080/>.
2. Закон України «Про інвестиційну діяльність» від 18.08.1991 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1560-12>.
3. Історичний розвиток правових форм інвестиційної діяльності [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.pravoznavec.com.ua/>.
4. Історія розвитку інвестиційного законодавства в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://shpargalka.org.ua/r/0/425.html>.
5. Набок Є.В. Аналіз особливостей розвитку машинобудівної галузі України / Є.В. Набок // Бізнес інформ. – 2013. – № 5. – С. 139–144.
6. Статистичний збірник «Промисловість України» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua/druk/katalog/prom/prom.zip>.
7. Оцінка інвестиційного проекту в умовах невизначеності [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://readbookz.com/pbooks/book-26/ua/chapter-1239/>.
8. Управління інвестиційними процесами на фінансових ринках [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://readbookz.com/pbooks/book-27/ua/chapter-1267/>.
9. Управління інвестиційними процесами на підприємстві [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.uran.donetsk.ua/~masters/2011/>.

**Христенко О. В.
Заворотний Р. С.**

Полтавський національний технічний університет імені Юрія Кондратюка

ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ НА МАШИНОСТРОИТЕЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ УКРАИНЫ

Резюме

Исследованы особенности управления инвестиционной деятельностью на предприятиях Украины. Рассмотрено значение машиностроительной отрасли для Украины. Проведен исторический анализ развития инвестиционной деятельности в Украине. На примере ОАО «Полтавамаш» проанализирована эффективная инвестиционная деятельность.

Ключевые слова: эффективность управления, инвестиции, инвестиционная деятельность, инвестиционный проект, предприятие.

**Khrystenko O. V.
Zavorotnii R. S.**

Poltava National Technical Yuri Kondratyuk University

FEATURES OF INVESTMENT MANAGEMENT AT MACHINE-BUILDING ENTERPRISES OF UKRAINE

Summary

The features of investment activity at the enterprises of Ukraine were investigated in the article. Author considers the value of the engineering industry in Ukraine. It's conducted a historical analysis of investment activity in Ukraine. Also analyze the effectiveness of investment activity on the example of „Poltavamash”.

Keywords: management efficiency, investment, investment activity, investment project, enterprise.