

7. Ilyashenko S. M. "Zelenyy" turizm yak odyin z napryamkiv staloho rozvytku rehionu / S. M. Ilyashenko, N. S. Ilyashenko, V. O. Shcherbachenko // Ekonomika Ukrainy. – 2013. – # 8. – S.33–39.

8. Rehional'na dopovid' pro stan navkolysn'oho pryrodnoho seredovyscha v Odes'kiy oblasti u 2013 rotsi. [Elektronnyy resurs] – Rezhym dostupu: <http://ecology.odessa.gov.ua/zvti/>

9. Nezdoymynov S. H. Экологизация туризма как фактор устойчивого развития турист-ских регионов / S. H. Nezdoymynov. – Rehional'nye yssledovaniya. Nauchnyy zhurnal. Smolenskiy humanitarnyy unyversytet. – 2014. – # 1(43). – S.133 – 140.

10. Kolektyvni zasoby rozmishchennya v Odes'kiy oblasti. [Elektronnyy resurs] – Rezhym dostupu: <http://www.od.ukrstat.gov.ua/>

*Рецензент: Балджи М.Д., д.е.н., професор, зав. кафедри економіки та управління національним господарством Одеського національного економічного університету*

15.05.2015

УДК 330.332

*Новак Інна*

## **ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА ЗАСТОСУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ АГРАРНОЇ СФЕРИ**

У статті досліджена проблема освоєння методів та інструментів стратегічного управління інвестиційною діяльністю в підприємствах аграрної сфери. За умов світової економічної кризи, «плаваючих» валютних курсів, високої інфляції і посилення міжнародної конкуренції як ніколи актуальним є питання розробки стратегії розвитку на рівні держави, галузі, господарюючого суб'єкта. Метою статті є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо застосування стратегічного планування інвестиційної діяльності у підприємствах аграрної сфери.

У процесі дослідження використано методи аналізу, синтезу, узагальнення, систематизації та методи візуалізації. На підставі проведеного аналізу надано теоретичне обґрунтування сутності та

змісту стратегічного планування інвестиційної діяльності; визначені принципи формування інвестиційної стратегії; представлено авторський варіант поетапної розробки інвестиційної стратегії.

Встановлено, що інвестиційна стратегія повинна підпорядковуватися основним векторам загальної стратегії розвитку на всіх рівнях. Лише за умови взаємоузгодженої розробки і впровадження стратегічних планів на всіх ієрархічних рівнях можна забезпечити ефективність функціонування усієї системи стратегічного планування в контексті управління національним господарством.

**Ключові слова:** стратегічне планування, управління, інвестиційна діяльність, стратегія, аграрна сфера.

*Новак Інна*

## **ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА ПРИМЕНЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ АГРАРНОЙ СФЕРЫ**

В статье исследована проблема освоения методов и инструментов стратегического управления инвестиционной деятельностью на предприятиях аграрной сферы. В условиях мирового экономического кризиса, «плавающих» валютных курсов, высокой инфляции и усиление международной конкуренции как никогда актуален вопрос разработки стратегии развития на уровне государства, области, хозяйствующего субъекта. Целью статьи является теоретическое обоснование и разработка практических рекомендаций по применению стратегического планирования инвестиционной деятельности на предприятиях аграрной сферы.

В процессе исследования использованы методы анализа, синтеза, обобщения, систематизации и методы визуализации. На основании проведенного анализа предоставлено теоретическое обоснование сущности и содержания стратегического планирования инвестиционной деятельности; определены принципы формирования инвестиционной стратегии; представлен авторский вариант поэтапной разработки инвестиционной стратегии.

Установлено, что инвестиционная стратегия должна подчиняться основным векторам общей стратегии развития на всех уровнях. Только при условии взаимосогласованной разработки и внедрения стратегических планов на всех иерархических уровнях

можно обеспечить эффективность функционирования всей системы стратегического планирования в контексте управления национальным хозяйством.

*Ключевые слова:* стратегическое планирование, управление, инвестиционная деятельность, стратегия, аграрная сфера.

*Novak Inna*

## **THEORY AND PRACTICE OF THE STRATEGIC PLANNING THE INVESTMENT IN THE AGRICULTURAL ENTERPRISES**

In the article are explored the problem of development of methods and tools of strategic management investment activities of enterprises in the agricultural sector. In the condition of the global economic crisis, "floating" exchange rates, high inflation and increased international competition the topical issue of the development strategy are actually for the state level, industry or enterprises. The article is a theoretical study and development of practical recommendations on the strategic planning of investment activity in the agricultural sector enterprises.

The study used the methods of analysis, synthesis, generalization, systematization and visualization methods. In the article based on the analysis provided theoretical justification for the nature and content of the strategic planning of investment activity; the principles of the formation an investment strategy; to present a phased development investment strategy.

The established that the investment strategy should obey basic vectors overall the development strategy at all levels. Only if mutually develop and implement strategic plans at all hierarchical levels we can ensure the efficiency of the entire system of the strategic planning in the context of the management of the national economy.

*Keywords:* strategic planning, management, investment, strategy, agriculture.

**Постановка проблеми.** Розробці стратегії розвитку підприємств, галузей і територіальних утворень присвячена велика кількість досліджень, що пов'язано з цінністю стратегічного планування як інструмента управління розвитком господарюючого суб'єкта в умовах мінливості і невизначеності зовнішнього середовища. Нестача фінансових ресурсів, з якою постійно стикається

сільськогосподарське виробництво, а також специфічні особливості його ведення підсилюють відставання підприємств аграрної сфери в області застосування інноваційних технологій та сучасних інструментів менеджменту. Стратегічне управління інвестиційною діяльністю поки ще не увійшло в практику більшості суб'єктів агробізнесу. У той же час розробка науково обґрунтованої стратегії інвестування галузі дозволить подолати кризові явища і закласти основу для випереджаючого розвитку аграрного сектора економіки. Тому проблема освоєння методів та інструментів стратегічного управління інвестиційною діяльністю, що дозволяють поряд із загальними закономірностями повною мірою врахувати специфіку інвестування в вітчизняне аграрне виробництво, надасть стратегічному процесу в галузі системного характеру і відповідно позначиться на обсягах та результатах інвестування.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Стратегічне управління виникло на основі розвитку методології стратегічного планування, яке складає його сутнісну основу [1,2, 3, 4, 5]. На відміну від звичайного довгострокового планування, заснованого на концепції екстраполяції сформованих тенденцій розвитку, стратегічне планування враховує також і систему можливостей та небезпек розвитку підприємства, здатних змінити сформовані тенденції в майбутньому періоді.

Початок наукових досліджень у даному напрямку прийнято вважати 1960 рр., коли вийшли з друку книги засновників цього розділу теорії менеджменту: трактат А. Чандлера «Стратегія і структура» [3], колективний підручник Гарвардської школи бізнесу «Політика бізнесу» [4], автором аналітичного тексту до якого був К. Ендрюс, праця І. Ансоффа «Корпоративна стратегія» [5].

У даних наукових роботах було запропоновано ряд класичних визначень і концепцій щодо стратегічного управління. Вже на початку ХХ ст. керівники великих американських компаній проявляли інтерес до проблематики стратегій – показовою є «Управлінська революція» А. Слоуна для General Motors. З 1910 р. провідні школи бізнесу почали вивчати дане питання у навчальному курсі «Політика бізнесу». Однак достатні передумови для розвитку наукових здобутків у цій області склалися тільки після Другої світової війни.

Перші наукові дослідження засновників теорії стратегічного

управління мали виражений прикладний характер, вони мали вигляд коментарів до навчальних кейсів програм МБА. Даний етап досліджень тривав з 1960-х до середини 1970-х рр. і визначається як до аналітичний. Пізніше науковці досліджуючи проблематику стратегій почали застосовуватися статистичні і економетричні методи аналізу.

У 1965 р. у книзі А. Чандлера «Стратегія і структура: глави з історії промислового підприємства» та підручнику К. Ендрюса «Політика бізнесу» вперше були спеціально досліджені питання: «організаційної відповідності» компанії завданням її стратегічного розвитку; розробці концепції та інструментів досягнення даного стану. При цьому А. Чандлер, продовжив дослідження ідеї А. Файоля і Ч. Барнарда і трактував стратегію як інтеграцію організаційних функцій, а К. Ендрюс - як «відповідність організації її зовнішньому середовищу». В обох дослідженнях вчені використовували індуктивний метод, а їх висновки носили нормативний характер.

Перші аналітичні результати дослідження були отримані А. Чандлером за даними чотирьох найбільших компаній США, пізніше вибірка була розширена до 200 фірм, наукові здобутки вийшли друком у книзі «Видима рука: управлінська революція в американському бізнесі» [6]. Наступна робота вченого була присвячена порівняльному аналізу становлення «великого бізнесу» в США, Німеччині і Великобританії і мала назву «Масштаб і різноманітність: динаміка промислового капіталізму» [7].

У вказаних роботах дотримуючись методу індукції, А. Чандлер у цілях концептуалізації міркувань, вперше дав визначення дефініції «стратегія» і «структура». Він стверджував наступне: «Стратегія може бути визначена як встановлення основних довгострокових цілей і завдань підприємства і вироблення програми дії і розподілу ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей» [6]. Підхід А. Чандлера був оригінальний, особливо за методологією порівняльного аналізу, ефективною при вивченні стратегій та організаційних форм.

Своїми дослідженням А. Чандлер започаткував новий напрям аналізу стратегій з використанням як глибоких історичних досліджень на матеріалах тривалих тимчасових періодів, так і емпіричних перевірок альтернативних стратегій диверсифікації. Він здійснив справжній переворот у науці історії бізнесу, перетворивши її в

найважливішу частину сучасної інституційної теорії [8].

Більшість вчених поділяють думку, що новаторська концепція А. Чандлера в науковому плані є більш перспективною, ніж «Політика бізнесу», і мала значний і довгостроковий вплив на формування основ теорії стратегічного управління. Р. Кох відзначає, що в умовах домінування в теорії стратегічного управління ресурсного підходу, що є синтезом економічної та організаційної наук, і акцентує роль організаційних здібностей фірми в створенні її конкурентних переваг, роботи А. Чандлера актуальні як ніколи [9].

У той же час, К. Ендрюс розвиваючи логіку А. Чандлера дослідив і виділив такі аспекти стратегії, як її формування (зміст) і виконання (процес). При цьому процес формування стратегії на його думку складається з аналізу чотирьох компонентів: ринкових можливостей (що фірма могла б робити), корпоративних здібностей (що фірма може робити), системи цінностей, ідеалів і прагнень індивідів (що працівники фірми прагнуть робити) і соціальної відповідальності (що фірма повинна робити). Під реалізацією стратегії вчений вбачав набір переважно адміністративних дій, що включають побудову належної організаційної структури та організаційних процесів, а також забезпечення лідерства з боку топ-менеджменту.

Виникнення і розвиток в теорії стратегічного управління так званої «школи планування» відбувалося паралельно зі становленням «школи проектування», і класичні для цих шкіл праці були опубліковані в один і той самий рік. Так, фундаментальна монографія І. Ансоффа, засновника «школи планування» – «Корпоративна стратегія: аналітичний підхід до політики зростання та експансії бізнесу» [10], також широко використовувалася як підручник у провідних школах бізнесу США і Західної Європи. До розробки власної моделі процесу прийняття стратегічних рішень І. Ансоффа спонукало незадоволеність існуючими аналітичними підходами та методиками довгострокового планування.

У 1950–1960 рр. великі компанії застосовували методику довгострокового планування, що змінила практику короткострокового фінансового планування. Дане захоплення плануванням господарських систем стало можливим завдяки появі ЕОМ й відповідало очікуванням епохи сталого економічного зростання, зрілих технологій та нових ринків. Світ здавався передбачуваним, а

майбутнє – спланованим. У той же час І. Ансофф, вважав, що принцип довгострокового планування екстраполяцією статистичних трендів минулого – не відповідає реаліям мінливого оточуючого середовища. Особливо це відчувалося в електронній, фармацевтичній та аерокосмічній галузях економіки США. На його думку майбутнє належало стратегічному плануванню: основна мета якого це аналіз від майбутнього до сьогодення. Для того періоду часу це була досить новаторська постановка проблеми планування. І. Ансофф наполягав у послідовному процесі прийняття стратегічних рішень. Він розподілив всі рішення менеджменту компанії на три групи: «стратегічні» (щодо продуктів та ринків), «адміністративні» (щодо організаційної структури та розподілу ресурсів) і «оперативні» (щодо бюджетування і контролінгу). Таким чином, І. Ансофф доповнив модель «стратегія – структура» А. Чандлера системами управління.

**Постановка завдання.** Протягом тривалого періоду часу, дослідження методики стратегічного планування та формування стратегії цікавить науковців та практиків, має як критиків так і прихильників, однак не залишається поза увагою. Особливо нині за умов світової економічної кризи, «плаваючих» валютних курсів, високої інфляції і посилення міжнародної конкуренції як ніколи актуальним постає питання розробки стратегії розвитку на рівні держави, галузі, господарюючого суб'єкта. Метою статті є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо застосування стратегічного планування інвестиційної діяльності у підприємствах аграрної сфери.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** За Г. Минцбергом, планування є формалізована система кодифікацій, уточнення та операціоналізації тих стратегій, які компанія вже має, а стратегія – або «спонтанно» вироблена модель поведінки фірми, або її обдумане «перспектива». Обґрунтовуючи свою позицію, вчений детально розкрив три «фундаментальних омани» стратегічного планування: про передбачуваність майбутнього, про виокремлення планування від розробки стратегії і про можливість всеосяжної формалізації [11] На думку вченого процес розробки стратегії на відміну від планування є креативним синтезом, а не формальним аналізом. Катькало В. продовжуючи дане твердження зазначає, зростання в останнє десятиліття розуміння ролі стратегічного

планування, як процесу досягнення координації та консенсусу всередині організації [12].

Нині на рівні держави стратегічне планування проявляється при розробці галузевих і регіональних програм, а також комплексних програмних документів. Так наприклад, у січні 2015 р. затверджена Президентом України П. Порошенко «Стратегія сталого розвитку «Україна - 2020». Дана стратегія визначає мету, вектори руху, дорожню карту, першочергові пріоритети та індикатори належних оборонних, соціально-економічних, організаційних, політико-правових умов становлення та розвитку України. Реалізація даної стратегії передбачає досягнення 25 ключових показників, що оцінюють хід виконання реформ та програм, наведемо деякі:

1) у рейтингу Світового банку "Doing Business" Україна має посісти місце серед перших 30 позицій;

2) кредитний рейтинг України - рейтинг за зобов'язаннями в іноземній валюті за шкалою рейтингового агентства Standard and poors має становити не нижче інвестиційної категорії "BBB";

3) за глобальним індексом конкурентоспроможності, який розраховує Всесвітній Економічний Форум (WEF), Україна повинна увійти до 40 кращих держав світу;

4) валовий внутрішній продукт (за паритетом купівельної спроможності) у розрахунку на одну особу, який розраховує Світовий банк, повинен підвищитися до 16 000 доларів (нині він становить 8000 дол.);

5) чисті надходження прямих іноземних інвестицій за період 2015 -2020 рр. за даними Світового банку складуть понад 40 млрд доларів тощо [13].

Ще одним прикладом застосування стратегічного планування в економіці є розроблена «Стратегія розвитку аграрного сектору економіки України на період до 2020 року», що передбачає формування ефективного соціально спрямованого сектору економіки держави, здатного задовольнити потреби внутрішнього ринку та забезпечити провідні позиції на світовому ринку сільськогосподарської продукції та продовольства на основі закріплення його багатокладності, що на даному етапі розвитку вимагає пріоритету формування різних категорій господарств (селоутворюючих господарств), власники яких проживають у



сільській місцевості, поєднують право на землю із працею на ній, а також – власні економічні інтереси із соціальною відповідальністю перед громадою [14]. У той же час, лише деякі аграрні виробники дотримуються основних тез даної стратегії, особливо це стосується розвитку соціальної сфери та сільських територій.

Нині вітчизняна аграрна продукція не може достойно конкурувати з аналогами іноземного виробництва, адже лише потужні агрохолдинги спроможні застосовувати інноваційні технології при виробництві, інші виробники не мають для цього достатньо капіталу. Макроекономічна ситуація в країні призвела до того, що обсяги інвестування в підприємства аграрної галузі скорочуються і товаровиробники обмежуються простим відтворенням основних виробничих фондів і залученням у виробництво резервних потужностей. Відсутність в учасників інвестиційного процесу продуманої інвестиційної стратегії, яка охоплювала б стратегічний період в п'ять і більше років не дозволяє впроваджувати інноваційні технології, підвищувати ефективність виробництва і виходити на ринок з новим продуктом. У результаті – низька конкурентоспроможність вітчизняних аграрних підприємств.

На думку директора Світового Банку в Україні та Білорусії Чімяо Фан довгостроковим капіталовкладенням в Україну перешкоджають наступні фактори:

- середньоринкова вартість кредитного ресурсу більше 20% річних при нульовій інфляції;
- корупція;
- зарегульованість ринку;
- зовнішній борг країни (за 2014-2015 роки прямий державний борг становить понад 126 мільярдів доларів, в структурі якого на гривню доводиться 1,7%, на долар – 78,2%, на СДР – 6,0%) [15];
- залежність від зовнішніх ринків ціноутворення на імпортований товар;
- низький рівень довіри у фінансовому секторі.

За даної негативної інвестиційної ситуації потрібно застосувати економічні методи та інструменти, які дозволять покращити загальне фінансове становище в країні, створять сприятливий інвестиційний клімат, а також визначать пріоритетні напрями розвитку та загрози, які можуть позначитися на діяльності

аграрних підприємств. Стратегія інвестування сільського господарства є основою стратегічного планування його економічного розвитку, адже саме вона визначає джерела та напрями використання інвестиційних ресурсів. Вона повинна включати в себе напрями, вектори, проекти, програми, тощо, які визначають шляхи досягнення перспективних результатів. Наприклад, «Стратегією сталого розвитку «Україна – 2020» передбачено здійснювати рух за такими векторами:

- вектор розвитку - це забезпечення сталого розвитку держави, проведення структурних реформ та, як наслідок, підвищення стандартів життя;

- вектор безпеки - це забезпечення гарантій безпеки держави, бізнесу та громадян, захищеності інвестицій і приватної власності;

- вектор відповідальності - це забезпечення гарантій, що кожен громадянин, незалежно від раси, кольору шкіри, політичних, релігійних та інших переконань, статі, етнічного та соціального походження, майнового стану, місця проживання, мовних або інших ознак, матиме доступ до високоякісної освіти, системи охорони здоров'я та інших послуг в державному та приватному секторах;

- вектор гордості - це забезпечення взаємної поваги та толерантності в суспільстві, гордості за власну державу, її історію, культуру, науку, спорт.

Дана «Стратегія сталого розвитку «Україна – 2020» передбачає в рамках названих чотирьох векторів руху реалізацію 62 реформ та програм розвитку держави [14].

Особливістю стратегічного планування та реалізації стратегій соціально-економічного розвитку є те, що в системі «національна економіка – макроструктурна галузь – область – місто – селище – село – підприємство» повинна простежуватися цілісність, стратегії соціально-економічного розвитку підсистем мікро-, мезо- та макрорівнів не повинні суперечити одна одній. Відповідно інвестиційна стратегія повинна підпорядковуватися основним векторам загальної стратегії розвитку на всіх рівнях. Лише за умови взаємоузгодженої розробки і впровадження стратегічних планів на всіх ієрархічних рівнях можна забезпечити ефективність функціонування усієї системи стратегічного планування в контексті управління національним господарством [16].

Розробка інвестиційної стратегії є найважливішою складовою

частиною загальної стратегії і включає:

- постановку цілей інвестиційної стратегії;
- обґрунтування та оптимізацію структури формування та розподілу інвестиційних ресурсів;
- вироблення інвестиційної політики по найбільш важливим аспектам інвестиційної діяльності;
- підтримка взаємин із зовнішнім інвестиційним середовищем.

Ми погоджуємося з думкою вітчизняних та іноземних вчених до того що, інвестиційна стратегія перебуває в певній підпорядкованості з іншими елементами стратегічного вибору держави. Розуміння цього взаємозв'язку дозволяє більш ефективно будувати процес розробки інвестиційної стратегії аграрної галузі.

Ще К. Ендрюс у своїх працях відзначав, що розробка, реалізація та контроль за виконанням інвестиційної стратегії має велике значення у забезпеченні ефективного розвитку галузі чи підприємства. Це проявляється в наступному:

1. Інвестиційна стратегія сприяє реалізації довгострокових загальних і інвестиційних цілей майбутнього економічного розвитку галузі.

2. Розробка стратегія дозволяє реально оцінити можливості галузі, забезпечити максимальне використання її внутрішнього інвестиційного потенціалу.

3. Наявність інвестиційної стратегії забезпечує чіткий взаємозв'язок стратегічного, поточного та оперативного управління інвестиційною діяльністю підприємств галузі.

4. Інвестиційна стратегія надає можливість швидко реалізовувати нові перспективні проекти, що виникають у процесі зміни факторів зовнішнього інвестиційного середовища.

5. При розробці інвестиційної стратегії формується значення основних критеріальних оцінок вибору реальних інвестиційних проектів і фінансових інструментів інвестування.

6. Інвестиційна стратегія є передумовою стратегічних змін загальної організаційної структури управління та організаційної культури підприємств аграрної галузі.

Розробка інвестиційної стратегії аграрної галузі визначається

рядом умов, найбільший вплив на її зміст мають фактори зовнішнього інвестиційного середовища, адже нині при відкритих зовнішніх ринках вітчизняні товаровиробники майже не витримують конкуренції з іноземними, що володіють новітніми технологіями та капіталом. Відсутність розробленої інвестиційної стратегії, адаптованої до можливих змін факторів зовнішнього інвестиційного середовища, може призвести до зниження ефективності інвестиційної діяльності в цілому.

Передумовою ефективної реалізації інвестиційної стратегії є також відповідні зміни організаційної структури управління та інвестиційної культури підприємств галузі. Передбачені стратегічні зміни в галузі організаційної структури та інвестиційної культури повинні бути складовою частиною параметрів інвестиційної стратегії, що забезпечують її реалізацію.

При розробці інвестиційної стратегії аграрної галузі необхідно обов'язково враховувати досягнення позитивного соціального ефекту, який має сприяти вирішенню цілого ряду соціальних завдань. Адже зростання доходів населення означатиме підвищення рівня внутрішнього платоспроможного попиту, що є додатковим фактором економічного розвитку, створення робочих місць, розбудови інфраструктури та територіальної громади, і відповідно це позначиться на збільшенні податкових надходжень.

На ці та інші питання, що мають безпосереднє відношення до інвестиційної діяльності у галузі, стратегія дає економічно обґрунтовані і чіткі відповіді. Ми погоджуємося з думкою науковців, що у процесі розробки інвестиційної стратегії підприємства та прийнятті стратегічних інвестиційних рішень необхідно керуватися принципами, які згруповані нами в таблиці 1.

Дотримуючись зазначених принципів, процес розробки інвестиційної стратегії підприємства відбувається в певній послідовності (по етапах). В економічній літературі з інвестиційного менеджменту зустрічаються різні підходи щодо етапів формування інвестиційної стратегії. Нами на рисунку 1 представлений авторський варіант послідовної розробки інвестиційної стратегії, що складається з 5 етапів. Запропонований підхід має на меті максимально наблизити до практичних дій менеджера підприємства при розробці стратегічного плану.

## Принципи формування інвестиційної стратегії

№ п/п	Назва принципу	Зміст принципу
1	Системність	При розробці інвестиційної стратегії потрібно дотримуватися системного характеру, а саме: планувати досягнення не тільки стратегічних цілей, а й вирішення поточних та оперативних завдань інвестиційної діяльності.
2	Оптимальність	Розробляючи інвестиційну стратегію потрібно враховувати обмеженість та взаємозамінність ресурсів, тобто передбачати альтернативний варіант реалізації інвестиційних проектів, можливі джерела фінансування, які є найбільш ефективними.
3	Безперервність	Відповідно до цього принципу процес розробки та реалізації стратегії повинен відбуватися безперервно. Визначивши цілі та шляхи їх реалізації, досягнувши їх, ставляться нові інвестиційні цілі та обираються шляхи їх реалізації.
4	Адаптивність	Передбачає оперативну і адекватну реакцію на зміни, що відбуваються у зовнішньому інвестиційному середовищі.
5	Економічність	Сума інвестованих коштів не повинна перевищувати ефект від інвестування
6	Відповідність	Як частина загальної стратегії економічного розвитку має підлеглий характер. Вона повинна бути узгоджена зі стратегічними цілями і напрямками операційної діяльності.
7	Комбінування	Інвестиційна стратегія може поєднувати в собі різні типи стратегій (галузей, підприємств, господарських підрозділів).
8	Інноваційний	Відображає досягнуті результати науково-технічного прогресу і є головним механізмом його впровадження.
9	Інвайронменталізм	Розглядає підприємство як відкриту систему, здатну до самоорганізації.

На рисунку відображена послідовність розробки інвестиційної стратегії, а саме: перший етап передбачає проведення комплексного аналізу інвестиційної, операційної та фінансової діяльності підприємства; зовнішнього середовища його функціонування; сильних і слабких сторін, переваг та загроз тощо.

Логіка представленого нами підходу очевидна, адже перш ніж приступити до розробки, а потім і реалізації інвестиційної стратегії підприємства, необхідно провести аналіз. Останній слід розглядати як найважливіший елемент (етап) формування. Отже, етапи розробки інвестиційної стратегії підприємства:

1. Ретроспективний аналіз інвестиційної та фінансово-

господарської діяльності

2. Формування стратегічних цілей і завдань інвестиційної діяльності

3. Конкретизація пропозицій по реальним інвестиційним програмам (проєктам)

4. Визначення джерел фінансування інвестиційних програм (проєктів)

5. Обґрунтування економічної ефективності інвестиційних програм (проєктів) стратегічного плану розвитку підприємства на перспективу.

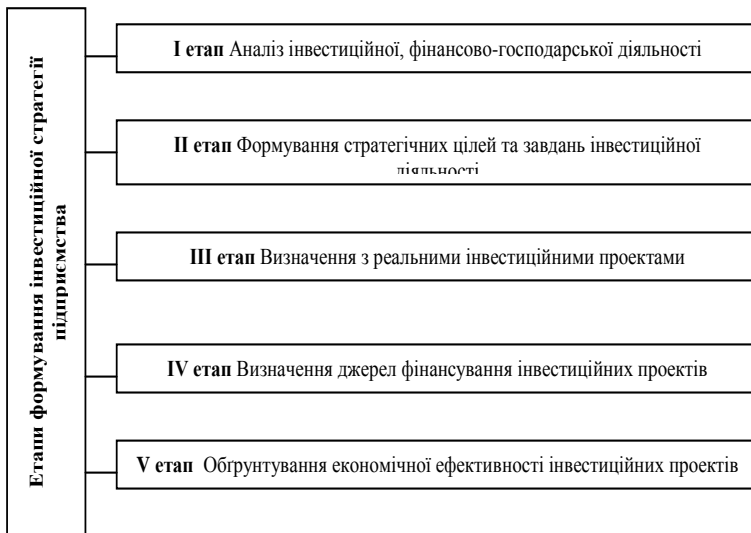


Рис. 1. Етапи формування інвестиційної стратегії підприємства (авторська розробка)

За результатами проведеного аналізу формуються цілі і завдання з окремих аспектів інвестиційної та операційної діяльності підприємства на перспективу (другий етап). На цьому етапі конкретизуються завдання в галузі модернізації та оновлення виробничого потенціалу підприємства, плануються темпи його економічного зростання, доходи, прибуток та інші показники.

Досягнення визначених цілей і завдань конкретизуються пропозиціями по розробці та реалізації реальних інвестиційних

проектів (третій етап). Тут же визначається вартість пропонованих інвестиційних проектів, тобто потреба підприємства в інвестиційних ресурсах.

На четвертому етапі стратегічного планування визначаються джерела фінансування реальних інвестиційних проектів, обґрунтовується їх структура. У випадках, коли підприємству для досягнення своїх стратегічних цілей потрібно використовувати позичкові кошти (кредити, інвестиції), доцільно розробити графік погашення кредиту, або розрахувати термін повернення зовнішнього боргу. Адже боргові зобов'язання негативно впливають на формування прибутку, чистих грошових потоків і в цілому на ефективність інвестицій.

На заключному п'ятому етапі розробки інвестиційної стратегії необхідно оцінити економічну ефективність запропонованих інвестиційних проектів за допомогою загальноприйнятих методів і стандартизованих критеріїв (показників). Безумовно, що визначені критерії можуть бути доповнені іншими, що характеризують ефективність інвестиційної діяльності сучасного підприємства (наприклад, модифікованими показниками економічної рентабельності інвестицій та ін.).

**Висновки.** Таким чином, розробка інвестиційної стратегії аграрного підприємства являє собою творчий процес, що включає в себе постановку цілей інвестиційної діяльності, визначення її пріоритетних напрямків і форм, оптимізацію структури інвестиційних ресурсів та їх розподіл, формування інвестиційної політики по найбільш важливим аспектам інвестиційної діяльності, підтримка взаємин із зовнішнім інвестиційним середовищем тощо.

**Перспективи подальших досліджень** полягають у розробці науково-методичного підходу до формування концепції ефективного інвестування аграрної сфери.

### *Література*

1. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента. Москва: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2002. 175 с.
2. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление. Санкт-Петербург: Питер, 2007. 496 с.
- 3 Chandler A. D., Jr. 1962. Strategy and Structure: Chapters in the

History of American Enterprise. MIT Press: Cambridge, MA.

4. Learned E. A., Christensen C. R., Andrews K. R., Guth W. D. (eds). 1965. Business Policy: Texts

5. Ansoff H. I. 1965. Corporate Strategy: An Analytical Approach to Business Policy for Growth and Expansion. McGraw Hill Book Co.:N.Y.

6. Chandler A. D., Jr. 1977. The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business. Belknap press: Cambridge, MA.

7. Chandler A. D., Jr. 1990. Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism. Belknap, Harvard University press: Cambridge, MA.

8. Благоев Ю. Е. Альфред Д. Чандлер и история бизнеса. Вестник С.-Петербургского ун-та. Сер. Менеджмент (4): 95-101. 2002.

9. Koch R. 2000. Strategy: How to Create and Deliver a Useful Strategy. Prentice Hall: London

10. Ansoff H. I. 1965. Corporate Strategy: An Analytical Approach to Business Policy for Growth and Expansion. McGraw Hill Book Co.:N.Y.

11. Mintzberg H. 1994. The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving Roles for Planning, Plans, Planners. Free press: N. Y.

12. Катякало В.С. Исходные концепции стратегического управления и их современная оценка / В.С. Катякало // Российский журнал менеджмента. – 2003. - № 1. - С. 7-30.

13. Указ Президента України № 5/2015 Про Стратегію сталого розвитку "Україна - 2020" / Офіційний сайт Президента України [Електронний ресурс]. – Режим доступу <http://www.president.gov.ua/documents/18688.html>

14. Стратегія розвитку аграрного сектору економіки України / Офіційний сайт міністерства аграрної політики та продовольства [Електронний ресурс]. – Режим доступу <http://minagro.gov.ua/node/7644>

15. Валютна структура зовнішнього боргу / Офіційний сайт національного банку України [Електронний ресурс]. – Режим доступу <http://www.bank.gov.ua/doccatalog/document?id=63736>

16. Панухник О. В. Методичне забезпечення стратегічного планування в регіонах України // Актуальні Проблеми Економіки. - 2011.- № 1(91). - С. 152 –157.

1. Вомэн К. Основы strategy`cheskogo menedzhmenta. Moskva: Banky` y` by`rzhzhy`, YuNY`TY`, 2002. 175 s.



2. Aaker D. Strategy`chesкое gыmochное upravleny`e. Sankt-Peterburg: Py`ter, 2007. 496 s.

8. Blagov Yu. E., Al`fred D. Chandler y` y`story`ya by`znesa. Vestny`k S.-Peterburg–skogo un-ta. Ser. Menedzhment (4): 95-101. 2002.

12. Kat`kalo V.S. Y`sходные koncepcy`y` strategy`cheskogo upravleny`ya y` y`x sovremennaya ocenka / V.S. Kat`kalo // Rossy`jsky`j zhurnal menedzhmenta. – 2003. - # 1. - S. 7-30.

13. Ukaz Prezy`denta Ukrayiny` # 5/2015 «Pro Strategiyu stalogo rozvy`tku "Ukrayina - 2020" / Oficijny`j sajt Prezy`denta Ukrayiny` [Elektronny`j resurs]. – Rezhy`m dostupu <http://www.president.gov.ua/documents/18688.html>

14. Strategiya rozvy`tku agrarnogo sektoru ekonomiky` Ukrayiny` / Oficijny`j sajt ministerstva agarnoyi polity`ky` ta prodovol`stva [Elektronny`j resurs]. – Rezhy`m dostupu <http://minagro.gov.ua/node/7644>

15. Valyutna struktura zovnishn`ogo borгу / Oficijny`j sajt nacional`nogo banku Ukrayiny` [Elektronny`j resurs]. – Rezhy`m dostupu <http://www.bank.gov.ua/doccatalog/document?id=63736>

16. Panuxny`k O. V. Metody`chne zabezpechennya strategichnogo planuvannya v regionax Ukrayiny` // Aktual`ni Problemy` Ekonomiky`. - 2011.- # 1(91). - S. 152 –157.

*Рецензент: Ковальов А.І. д.е.н., професор, проректор з наукової роботи Одеського національного економічного університету  
18.05.2015*

УДК 658.8:330.34

*Нянько Віталій*

## **РОЛЬ БРЕНДИГУ В УПРАВЛІННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ ОЛІЙНО- ЖИРОВОЇ ГАЛУЗІ**

У статті комплексно розглянуто роль брендингу в управлінні конкурентоспроможністю підприємств олійно-жирової галузі в сучасних умовах господарювання. Визначено сутність і складові конкурентоспроможності та брендингу. Встановлено, що під управлінням конкурентоспроможністю на засадах маркетингу слід