

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
БІОРЕСУРСІВ І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

**НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНИЙ ПОСІБНИК  
до проходження виробничої (дистанційної) практики**

для студентів спеціальності  
073 «Менеджмент» ОС «Магістр»  
ОП «Управління інвестиційною діяльністю та міжнародними проектами»  
(перший рік навчання)

**СХВАЛЕНО**  
Вченою радою  
факультету аграрного  
менеджменту  
протокол № 3  
від 19 листопада 2020 р.

**ЗАТВЕРДЖЕНО**  
на засіданні кафедри  
виробничого та інвестиційного  
менеджменту  
протокол № 4  
від 12 листопада 2020 р.

Навчально-методичний посібник до проходження виробничої (дистанційної) практики для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» ОС «Магістр», ОП «Управління інвестиційною діяльністю та міжнародними проектами» (перший рік навчання). Київ: НУБіП України. 2020. 166 с.

Рекомендовано вченою радою факультету аграрного менеджменту НУБіП України протокол № 3 від 19 листопада 2020 р.

**Укладач:** Дергач А.В., к.держ.упр., ст.викладач

**Рецензенти:** Деліні М.М., доц., д.е.н.  
Власенко Ю.Г, доц., к.е.н.

*Навчальне видання*

**НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНИЙ ПОСІБНИК**  
**до проходження виробничої (дистанційної) практики**  
для студентів спеціальності  
073 «Менеджмент» ОС «Магістр»  
ОП «Управління інвестиційною діяльністю та міжнародними проектами»  
(перший рік навчання)

**УКЛАДАЧ: ДЕРГАЧ АННА ВАДИМІВНА**

# ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. Організація виробничої практики	9
РОЗДІЛ 2. Особливості організації виробничої дистанційної практики	15
РОЗДІЛ 3. Робоча програма практики	19
РОЗДІЛ 4. Індивідуальні завдання для проходження практики	22
РОЗДІЛ 5. Оформлення щоденнику виробничої (дистанційної) практики	26
РОЗДІЛ 6. Оформлення звіту про проходження практики	28
РОЗДІЛ 7. Підведення підсумків практики	38
РОЗДІЛ 8. Тематичні матеріали для проходження виробничої (дистанційної) практики	41
ЛІТЕРАТУРА	133
ДОДАТКИ	138

## ВСТУП

Виробнича практика є обов'язковим компонентом та складовою частиною процесу підготовки фахівців у вищих навчальних закладах.

Метою виробничої практики є:

- становлення основ професійної культури і компетентностей майбутніх менеджерів;
- ознайомлення з роботою підприємств різних форм власності;
- вивчення специфіки їх виробничої та управлінської діяльності;
- вивчення особливостей поточної діяльності формування виробничих програм, планів, особливостей планування, постачання, збуту з метою поєднання набутих теоретичних знань з організацією технологічної, виробничої та комерційної діяльності та послідовності прийняття управлінських рішень;
- набуття студентами професійних компетентностей для подальшого їх використання у практичній діяльності.

Виробнича практика магістрів 1-го року навчання спеціальності 073 «Менеджмент», спеціалізації «Управління інвестиційною діяльністю та міжнародними проектами» є важливим елементом навчальної програми та практичного набуття професійних умінь і навичок. Практика студентів передбачає безперервність та послідовність її проведення при одержанні необхідного обсягу практичних знань і умінь відповідно до стандартів освіти.

Виробнича практика проводиться на базах практики, які відповідають певним вимогам і спрямована на:

- поглиблення та закріплення набутих в процесі навчання теоретичних знань з основних дисциплін професійного

спрямування;

- отримання особистого досвіду роботи у різних професійних ролях;
- самовдосконалення у професійній майстерності;
- розроблення пропозицій щодо впровадження найновіших технологій управління підприємством.

Програма практики орієнтована на підготовку спеціалістів для підприємств різних юридично-правових форм власності та економічних видів діяльності.

Методичним забезпеченням організації практичної підготовки студентів є:

- Закон України «Про вищу освіту» від 01.07.2014 р. № 1556-VII із змінами та доповненнями;
- Положення «Про проведення практики студентів вищих навчальних закладів України», затвердженого наказом Міністерства освіти України від 08.04.1993р. № 93;
- Положення Міністерства аграрної політики та продовольства України «Про практичну підготовку студентів вищих аграрних навчальних закладів України» від 05.09.2013 р.;
- «Положення про навчально-науковий центр практичного навчання студентів НУБіП України»;
- Положення Національного університету біоресурсів і природокористування України «Про практичне навчання студентів НУБіП України» від 26.05.2011 р.;
- Тимчасовий порядок проведення практичного навчання студентів НУБіП України у весняному семестрі 2019-2020 н.р. в умовах карантину;
- робочі програми виробничих практик студентів;

- навчальний план спеціальності 073 «Менеджмент» ОС «Магістр».

**Основними завданнями** виробничої практики є набуття навичок щодо вирішення типових завдань відповідно до посад, які можуть обіймати випускники НУБіП України – магістри, які навчаються за освітньою програмою «Управління інвестиційною діяльністю та міжнародними проектами», а саме:

- закріплення та поглиблення знань, одержаних при вивченні професійно-орієнтованих навчальних дисциплін;
- ознайомлення на практиці із майбутньою професією менеджера;
- вивчення практичної організації діяльності господарюючих суб'єктів та принципів їх функціонування;
- ознайомлення студентів з професійними вимогами до фахівців, необхідними практичними навичками та вміннями;
- визначення майбутніх перспектив своєї професійної діяльності;
- ознайомлення з підприємством (загальна характеристика, особливості функціонування);
- вивчення технологічних процесів, які використовуються на підприємстві;
- оволодіння професійними знаннями і навичками щодо виконання організаційних функцій в офісі;
- ознайомлення зі звітними та іншими інформаційними документами діяльності підприємства;
- вивчення організаційної, виробничої та управлінської структури підприємства;
- ознайомлення з діяльністю структурних підрозділів (відділів збуту та постачання, маркетингу, планово-економічного), їх структурою та положеннями про відділ, посадовими обов'язками співробітників;

- ознайомлення з процедурою прийняття управлінських рішень у поточній діяльності;
- визначення перспектив розвитку підприємства;
- надання практичних рекомендацій щодо інвестиційно-інноваційного розвитку підприємства.
- розвиток практичних та професійних навичок молодого фахівця щодо використання базових інструментів управління;
- вивчення основних факторів та елементів процесу формування стилю та іміджу менеджера та розробка засобів цілеспрямованого створення цілісного позитивного іміджу;
- отримання досвіду роботи на підприємствах.

Послідовність та терміни проведення виробничої практики студентів регламентуються галузевим стандартом, варіативною частиною освітньо-професійної програми підготовки фахівця за напрямом підготовки «Менеджмент» ОС «Магістр». Календарні періоди проведення практики на кожний навчальний рік визначаються графіком навчального процесу НУБіП України.

**Результатом проходження виробничої практики** є формування у студентів спеціальності 073 «Менеджмент» ОС «Магістр» освітньої програми «Управління інвестиційною діяльністю та міжнародними проектами» наступних фахових компетентностей:

- здатність використовувати на практиці набуті теоретичні знання;
- вміння планувати, організовувати та реалізовувати особисті практичні дослідження в сфері менеджменту;
- здатність виконувати функції та процедури прогнозування, організації, управління, мотивації, координації та контролю в організації;

– вміння розробляти стратегію розвитку підприємства.

Навчально-методичний посібник до проходження виробничої практики для магістрів першого року навчання спеціальності «Менеджмент» освітньої програми «Управління інвестиційною діяльністю та міжнародними проектами» розроблено із врахуванням можливості проходження практики в дистанційному режимі.



# РОЗДІЛ 1

## ОРГАНІЗАЦІЯ ПРОВЕДЕННЯ ПРАКТИКИ

Проходження практики проводиться на підприємствах, в організаціях різних форм власності, що здійснюють виробничу, комерційну, посередницьку діяльність, мають відповідний досвід роботи, фінансову та статистичну звітність. Підприємства повинні відповідати сучасним вимогам, тобто мають застосовуватись передові форми та методи управління й організації виробничої, планово-економічної роботи, логістичної і маркетингової діяльності, бухгалтерського обліку, впроваджуватись прогресивні технології виробництва, організації праці та управління, здійснювати інвестиційну діяльність.

Місця і бази практики визначаються договорами, що укладаються між Національним університетом біоресурсів і природокористування України і підприємствами (організаціями) (Додаток А).

Підставою для проходження практики є наказ Національного університету біоресурсів і природокористування України, в якому зазначається місце та термін проходження практики та призначається керівник від кафедри виробничого та інвестиційного менеджменту. Студенти проходять практику на сільськогосподарських підприємствах, підприємствах харчової та переробної промисловості. В окремих випадках дозволяється проходження практики на інших підприємствах за вибором студента за індивідуальним договором.

Перед початком практики на кафедрі виробничого та інвестиційного менеджменту проводяться загальні збори зі студентами, де визначаються основні цілі та завдання практики, видаються щоденник, робоча програма з практики та Індивідуальне завдання. В щоденнику затверджується

календарний план проходження практики. Час прибуття на практику встановлюється наказом і фіксується в щоденнику. Під час проходження виробничої практики студентом виконуються робочі записи. Після проходження виробничої практики у щоденнику практики мають міститися відгук та оцінка роботи студента в період практики керівником практики від навчального закладу.

Термін навчальної практики – 6 тижнів. Протягом цього періоду виконуються визначені програмою практики завдання.

Термін захисту звітів за результатами виробничої практики: протягом 1 тижня з дня закінчення практики (встановлюється кафедрою виробничого та інвестиційного менеджменту на підставі наказу по факультету аграрного менеджменту).

Відповідальність за організацію практики, її проведення і контроль покладається на випускову кафедру виробничого та інвестиційного менеджменту НУБіП України.

Загальну організацію навчальної практики студентів та контроль за її проведенням здійснює керівник виробничої практики. До керівництва практикою залучаються досвідчені викладачі кафедри, які безпосередньо брали участь у навчальному процесі.

Основним організаційно-методичним документом, що регламентує діяльність студентів і керівників практики, є робоча програма виробничої практики, яка повинна відповідати вимогам стандартів вищої освіти, враховувати специфіку спеціальності «Менеджмент» та відображати останні досягнення науки і виробництва.

Робоча програма практики повинна містити наступні основні розділи:

- цілі і завдання практики;
- організація проведення практики;

- зміст практики;
- індивідуальні завдання;
- підведення підсумків навчальної практики.

Основні **обов'язки студента-практиканта** під час проходження виробничої практики:

- до початку практики ознайомитися з її програмою та порядком проходження;
- до початку практики пройти інструктаж з техніки безпеки життєдіяльності та охорони праці, виконувати всі необхідні правила і принципи цих напрямків діяльності;
- узгодити календарний графік проходження практики з керівником практики від кафедри виробничого та інвестиційного менеджменту Національного університету біоресурсів та природокористування України;
- отримати від керівника практики від навчального закладу необхідний пакет документів (щоденник практики, робоча програма з практики та Індивідуальне завдання);
- одержати консультації з усіх питань організації і проведення практики;
- своєчасно прибути на місце практики і документально оформити початок практики;
- у повному об'ємі виконувати всі завдання, передбачені програмою практики, рекомендації керівника практики;
- дотримуватись трудової дисципліни, правил трудового розпорядку, техніки безпеки та охорони праці, виробничої санітарії;
- вести щоденник практики, відмічаючи виконану роботу;

- впродовж всієї навчальної практики послідовно виконувати індивідуальне завдання;
- нести відповідальність за виконану роботу та її результати і показувати приклад свідомого і сумлінного відношення до праці;
- брати участь у громадському, культурно-масовому житті підприємства, організації, установи;
- оформити письмовий звіт про проходження виробничої практики встановленого зразку;
- у визначений кафедрою виробничого та інвестиційного менеджменту термін (протягом тижня після закінчення практики) оформити звітну документацію та захистити звіт з практики.

У період практики студент повинен дотримуватися встановлених правил внутрішнього розпорядку та правил техніки безпеки.

Виробнича практика вважається пройденою тільки після здачі звіту, який затверджується оцінкою, занесеною у заліково-екзаменаційну відомість і залікову книжку студента.

**Керівник виробничої практики від кафедри виробничого та інвестиційного менеджменту зобов'язаний:**

- здійснювати керівництво навчально-методичним забезпеченням практики в НУБіП України;
- проводити інструктаж про порядок проходження практики;
- здійснити інструктаж практикантів щодо охорони праці та техніки безпеки;
- організувати проходження виробничої практики студентів;
- здійснювати контроль за виконанням графіка проходження виробничої практики;

- надати студентам – практикантам можливість користуватись наявною літературою, необхідною документацією;
- повідомити практиканта про систему звітності з практики, а саме: оформлення щоденника з практики, календарного графіку проходження практики (у щоденнику) та письмового звіту;
- сприяти студентам у проходженні практики згідно з її робочою програмою;
- проводити регулярні, згідно зі складеним і затвердженим графіком, консультації з питань проходження практики;
- контролювати дотримання термінів виконання завдань із практики, їх корегування при необхідності;
- консультувати та допомагати студентам у оформленні звіту та щоденника проходження виробничої практики;
- перевірка звітів і щоденників студентів по завершенні практики, написання відгуку про їх роботу;
- у складі комісії провести підсумкову атестацію за результатами виробничої практики студентів у формі заліку на підставі звіту, щоденника виробничої практики, відгуку керівника практики від підприємства та особистих спостережень;
- за результати навчальної практики підготувати письмовий звіт за формою №55 про результати практики і подати його у навчальний відділ у строки, встановлені Наказом по університету.

**Керівник виробничої практики від базового підприємства зобов'язаний:**

- організувати проходження виробничої практики студентів;
- здійснити інструктаж практикантів щодо охорони праці та техніки безпеки;

- ознайомити студентів із виробничою діяльністю підприємства та перспективами його розвитку, із системою менеджменту, статистичною та фінансовою звітністю, виробництвом, постачанням, збутом, системою оплати праці, інноваційно-інвестиційними можливостями тощо;
- здійснювати керівництво щодо виконання студентами робочої програми практики та індивідуального завдання, надавати їм всебічну практичну допомогу;
- контролювати ведення щоденника, підготовку звіту, дати письмову оцінку – відгук про проходження практики студентом-практикантом за результатами його діяльності про набуті знання та дотримання дисципліни в період проходження виробничої практики;
- перевірити та підписати звіт і щоденник практиканта та скріпити їх печаткою підприємства.

**Проведення практики забезпечується такими документами:**

- договір між НУБіП України та підприємством (організацією) – базою практики студента;
- робоча програма практики;
- Індивідуальне завдання для проходження виробничої практики;
- щоденник практики;
- звіт про проходження студентом виробничої практики.

## РОЗДІЛ 2

### ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ДИСТАНЦІЙНОЇ ВИРОБНИЧОЇ ПРАКТИКИ

При умові проходження виробничої практики в дистанційному режимі базою практики є Навчально-наукова лабораторія інвестиційного проектування кафедри виробничого та інвестиційного менеджменту.

Підставою для проходження практики є наказ Національного університету біоресурсів і природокористування України, в якому зазначається місце та термін проходження практики та призначається керівник від кафедри виробничого та інвестиційного менеджменту. Студенти проходять практику на сільськогосподарських підприємствах, підприємствах харчової та переробної промисловості. В окремих випадках дозволяється проходження практики на інших підприємствах за вибором студента за індивідуальним договором.

Перед початком практики на кафедрі виробничого та інвестиційного менеджменту проводяться загальні збори зі студентами, де визначаються основні цілі та завдання практики, видаються щоденник, робоча програма з практики та Індивідуальне завдання. В щоденнику затверджується календарний план проходження практики. Час прибуття на практику встановлюється наказом і фіксується в щоденнику. Під час проходження виробничої дистанційної практики студентом виконуються робочі записи. Після проходження виробничої практики у щоденнику практики мають міститися відгук та оцінка роботи студента в період практики керівником практики від навчального закладу.

Практика відбувається в дистанційному форматі з використанням даних бухгалтерської, фінансової, статистичної та інших форм звітності, а

також внутрішніх документів підприємства, які є у відкритому доступі в інтернет-джерелах на офіційних сайтах підприємств, а також сайтах:

- Державної служби статистики України (<http://www.ukrstat.gov.ua/>),
- AgroPortal.ua (<https://agroportal.ua/>),
- Агентства з розвитку інфраструктури фондового ринку України (АРІФРУ) або Stock market infrastructure development agency of Ukraine (SMIDA) (<https://smida.gov.ua/>) та ін.

Все це знаходить своє відображення у звіті з практики.

Студенти розбиваються керівником дистанційної виробничої практики на групи. За кожною групою закріплюється наказом підприємство, яке буде об'єктом дослідження. Орієнтовний перелік підприємств, де студенти можуть проходити практику дистанційно наведено у Додатку Б.

Термін проходження практики: 6 тижнів.

Термін захисту звітів за результатами дистанційної виробничої практики: протягом 1 тижня з дня закінчення практики (встановлюється кафедрою виробничого та інвестиційного менеджменту).

**Обов'язки студента** під час проходження дистанційної виробничої практики:

- отримати від керівника практики від кафедри виробничого та інвестиційного менеджменту необхідний пакет документів (щоденник практики, робочу програму з практики та Індивідуальне завдання);
- узгодити календарний графік проходження практики з керівником практики від кафедри виробничого та інвестиційного менеджменту НУБІП України;
- своєчасно розпочати проходження практики;



- до початку практики пройти інструктаж з питань організації та проведення практики, виконувати всі необхідні правила і принципи цих напрямків діяльності;
- у повному об’ємі виконувати всі завдання, передбачені програмою практики;
- вести щоденник практики, відмічаючи виконану роботу;
- оформити письмовий звіт про проходження виробничої дистанційної практики встановленого зразку;
- у визначений кафедрою виробничого та інвестиційного менеджменту термін (протягом тижня після закінчення практики) захистити звіт з практики.

Виробнича практика вважається пройденою тільки після здачі звіту, який затверджується оцінкою, занесеною у заліково-екзаменаційну відомість і залікову книжку студента.

**Керівник виробничої практики від кафедри виробничого та інвестиційного менеджменту зобов'язаний:**

- провести інструктаж про порядок проходження практики, надати студентам-практикантам необхідні документи (щоденник практики, робочу програму з практики та Індивідуальне завдання);
- повідомити практиканта про систему звітності з практики, а саме: оформлення щоденника з практики, календарного графіку проходження практики (у щоденнику) та письмового звіту;
- сприяти студентові у проходженні практики згідно з її програмою, забезпеченню гідних умов праці;
- консультувати та допомагати студентам у оформленні щоденника та звіту;
- у складі комісії приймати залік з практики;

- подати письмовий звіт із зауваженнями і пропозиціями щодо поліпшення умов практики студентів.

## РОЗДІЛ 3

### РОБОЧА ПРОГРАМА ПРАКТИКИ

1. Інструктаж з питань організації та проведення практики.
2. Інструктаж з техніки безпеки життєдіяльності та охорони праці.
3. Ознайомлення з історією створення і розвитком підприємства, формою власності, юридичним статусом та видами діяльності.
4. Загальна характеристика підприємства:
  - регулювання та контроль за діяльністю підприємства з боку держави;
  - управління діяльністю підприємства з боку власників;
  - інструктивна, нормативно-правова та методична база підприємства;
  - джерела формування майна підприємства;
  - техніко-економічні показники роботи;
  - основні чинники зовнішнього середовища, що впливають на формування конкурентного середовища, інтенсивність конкуренції в галузі;
  - оцінка перспектив розвитку галузі.
5. Управління персоналом:
  - аналіз нормативної бази, що регламентує роботу кадрової служби;
  - кількісний та якісний склад кадрової служби;
  - аналіз штатного розпису, руху персоналу;
  - оцінка кадрової політики, та факторів, які впливають на соціально-економічний клімат в колективі.
6. Організаційна складова підприємства, аналіз можливостей:  
організаційна структура та характеристика окремих структурних

підрозділів, господарств та служб, механізми взаємозв'язку між ними.

7. Планово-економічна діяльність господарства:

- аналіз результатів господарської діяльності на основі форм річної фінансової та статистичної звітності;
- оцінка обсягів і динаміки найважливіших фінансових показників по підприємству;
- розрахунки основних показників економічної ефективності підприємства;
- основні показники конкурентоздатності.

8. Управління обліково-фінансовою діяльністю підприємства:

- аналіз формування статутного фонду та показників платоспроможності, фінансової стійкості та прибутковості підприємства;
- оцінка організації грошового обігу та стану платіжної і касової дисципліни підприємства.

9. Інвестиційно-інноваційна діяльність підприємства: аналіз інвестиційних ресурсів, джерел інвестування, структура інвестицій та інвестиційних ресурсів, стан з бізнес плануванням та інвестиційним проектуванням.

10. Маркетингова діяльність підприємства:

- аналіз джерел інформації та програмних продуктів, основних постачальників та споживачів;
- фактори впливу на маркетингову та комерційну діяльність підприємства;
- аналіз бюджету маркетингу та обґрунтованості планів маркетингу.

11. Стратегічне управління, SWOT-аналіз. Із врахуванням проведеного аналізу необхідно сформулювати місію організації, яка містить наступні елементи: проголошення цінностей і переконань; продукти, які підприємство виробляє, або потреби, які воно збирається задовольнити; ринок, на який підприємство може позиціюватися та засоби виходу на нього; ключові технології, які будуть використовуватися; стратегічні принципи розвитку.
12. Пропозиції щодо вдосконалення діяльності підприємства за визначеним для групи комплексним завданням.
13. Заповнення щоденнику з практики.
14. Оформлення звіту.
15. Захист звіту з практики.

## РОЗДІЛ 4

### ІНДИВІДУАЛЬНІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ ПРОХОДЖЕННЯ ПРАКТИКИ

Студентами спеціальності «Менеджмент» освітнього ступеня «Магістр» ОП «Управління інвестиційною діяльністю та міжнародними проектами» під час проходження практики виконуються Індивідуальні завдання, зміст та порядок яких затверджується керівником практики від кафедри виробничого та інвестиційного менеджменту і видаються студентам перед початком практики.

Ефективність виконання Індивідуального завдання значною мірою залежить від того, наскільки правильно орієнтований студент на зміст практичного завдання, на його пріоритетні питання, а також на раціональний розподіл часу, відведеного на проходження практики. По закінченні виробничої практики студент подає на кафедру виробничого та інвестиційного менеджменту керівнику практики звіт, у якому надає ґрунтовні пропозиції щодо вдосконалення діяльності підприємства, запропонований для подальшого дослідження комплекс розробок з використанням комп'ютерних технологій та інших видів виконаних робіт.

Індивідуальні завдання можуть коригуватися в залежності від специфіки діяльності підприємства, де буде проходити практика.

При умові проходження виробничої практики **безпосередньо на підприємстві (організації)** Індивідуальне завдання видається кожному студенту окремо.

При умові проходження **дистанційної** виробничої практики Індивідуальне завдання видається кожній сформованій керівником практики

від кафедри виробничого та інвестиційного менеджменту групі студентів окремо.

## **ІНДИВІДУАЛЬНІ ЗАВДАННЯ**

на виробничу (дистанційну) практику для студентів ОС «Магістр»  
спеціальності 073 «Менеджмент»

(освітньо-професійна програма «Управління інвестиційною діяльністю та міжнародними проектами»)

### **I. Розробити інвестиційну стратегію розвитку підприємства.**

1. Оцінка інвестиційних можливостей підприємства та максимального використання інвестиційного потенціалу.
2. Розробка найбільш ефективної інвестиційної політики по основних аспектах інвестиційної діяльності.
3. Оцінка результативності розробленої інвестиційної стратегії підприємства.

### **II. Розробити бізнес-план інвестиційного проекту для покращення фінансово-економічного стану підприємства.**

1. Попереднє дослідження та резюме проекту:
  - збір даних для реалізації проекту,
  - маркетинговий аналіз,
  - резюме.
2. Основна частина, яка включає більшість стандартних розділів:
  - загальна характеристика підприємства;
  - характеристика галузі;
  - виробничий і організаційний план;

- план технічної і економічної реалізації проекту;
  - юридичний план;
  - оцінки ризику.
3. Економічна складова з фінансовими або іншими необхідними таблицями:
- фінансовий план;
  - інвестиційний план;
  - прогнози щодо подальшої фінансової та господарської діяльності;
  - обґрунтовані показники потенційної ефективності.

### **III. Розробити інвестиційно-інноваційний сценарій розвитку підприємства.**

1. Комплексна оцінка інвестиційного потенціалу підприємства.
2. Формування та оптимізація складу інвестицій для фінансування інновацій.
3. Впровадження інвестиційно-інноваційного сценарію розвитку підприємства. Оцінка результативності

### **IV. Розробити інвестиційну стратегію підприємства щодо залучення іноземних інвесторів.**

1. Передумови розроблення інвестиційної стратегії підприємства щодо залучення іноземних інвесторів.
2. Формування програми залучення іноземних інвестицій.
3. Оцінка ефективності інвестиційної стратегії підприємства щодо залучення іноземних інвесторів.



**V. Розробити інноваційний проект розвитку щодо покращення інвестиційної привабливості підприємства.**

1. Оцінка показників інноваційно-інвестиційної привабливості підприємства.
2. Розробка і впровадження інноваційного проекту розвитку підприємства.
3. Оцінка результативності впровадження інноваційного проекту розвитку щодо покращення інвестиційної привабливості підприємства.

## РОЗДІЛ 5

### ОФОРМЛЕННЯ ЩОДЕННИКУ ВИРОБНИЧОЇ (ДИСТАНЦІЙНОЇ) ПРАКТИКИ

Перебуваючи на практиці, кожен студент веде щоденник практики, відмічаючи виконану роботу згідно із програмою практики.

Щоденник є основним документом, що підтверджує проходження студентом виробничої практики, у якому відображається вся його поточна робота і містить наступне:

#### **При умові проходження практики безпосередньо на підприємстві**

- план роботи, який складається кожним студентом разом з керівником практики від кафедри виробничого та інвестиційного менеджменту;
- робочі записи під час практики;
- календарний план (графік) проходження практики обов'язково повинен бути заповнений кожним студентом із детально розписаними завданнями та вказуванням виконаних завдань і написаних розділів звіту;
- висновок керівника практики від підприємства про проходження практики, завірений підписом та печаткою підприємства;
- після завершення практики щоденник підписується практикантом і завіряється підписом керівника практики від кафедри виробничого та інвестиційного менеджменту.

Зразок форми щоденника виробничої практики, яка проходила безпосередньо на підприємстві, наведений у Додатку В.

### **При умові проходження практики в дистанційному режимі**

- план роботи, який складається кожним членом групи окремо разом з керівником практики від кафедри виробничого та інвестиційного менеджменту;
- робочі записи під час практики;
- календарний план (графік) проходження практики обов'язково повинен бути заповнений із детально розписаними завданнями із вказуванням фактичного виконаних завдань і написаних розділів звіту кожним членом групи окремо;
- після завершення практики щоденник підписується практикантом і завіряється підписом керівника практики від кафедри виробничого та інвестиційного менеджменту;
- висновок керівника практики від підприємства про проходження практики, завірений підписом та печаткою підприємства **надавати непотрібно.**

Зразок форми щоденника виробничої практики, яка проходила в дистанційному режимі, наведений у Додатку Г.

## РОЗДІЛ 6

# ОФОРМЛЕННЯ ЗВІТУ ПРО ПРОХОДЖЕННЯ ПРАКТИКИ

Проходження виробничої практики оформлюється у вигляді **звіту**:

- практика безпосередньо на підприємстві (організації) – звіт складається кожним студентом окремо (Додаток Д);
- дистанційна виробнича практика – звіт складається визначеною керівником практики від кафедри виробничого та інвестиційного менеджменту групою студентів (Додаток Е).

**Звіт має наступну структуру (орієнтовно):**

Вступ

Розділ 1. Загальна характеристика підприємства.

Розділ 2. Організаційна структура та система менеджменту на підприємстві.

Розділ 3. Оцінка фінансово-економічних показників діяльності підприємства.

Розділ 4. Індивідуальне завдання

4.1. Аналіз діяльності підприємства

4.2. Напрями вдосконалення діяльності підприємства згідно з наданим індивідуальним завданням

4.3. Розрахунок ефективності напрямів вдосконалення.

Висновки та рекомендації

Список використаних джерел

Додатки

В якості додатків звіту з практики повинні бути:

- організаційна структура підприємства;
- фінансові звіти підприємства за 2 роки, на основі яких проводився аналіз фінансового стану.

У **Вступі** необхідно:

- розкрити актуальність теми,
- визначити мету та індивідуальне завдання,
- вказати назву і форму власності підприємства, на якому проходила дистанційна виробнича практика,
- вказати перелік документів, які було опрацьовано під час проходження практики.

Обсяг вступу – 1-2 сторінок.

У **Розділі 1** «Загальна характеристика підприємства» необхідно розглянути характеристику підприємства за такими показниками:

- історія створення та основні етапи розвитку;
- правовий статус, форма власності, юридичний статус та вид діяльності згідно зі статутом підприємства;
- регулювання та контроль за діяльністю підприємства з боку держави;
- управління діяльністю підприємства з боку власників;
- інструктивна, нормативно-правова та методична база підприємства;
- джерела формування майна підприємства;
- оцінка техніко-економічних показників роботи;
- виявлення основних чинників зовнішнього середовища, що впливають на формування конкурентного середовища;
- стан конкурентів та інтенсивність конкуренції в галузі, існування загрози з боку товарів-замінників;
- оцінка перспектив розвитку галузі.

Обсяг першого розділу становить 5-7 сторінок.

У **Розділі 2** «Організаційна структура та система менеджменту на підприємстві» необхідно розглянути організаційну структуру та систему менеджменту за такими критеріями:

- аналіз нормативної бази, що регламентує роботу кадрової служби;
- кількісний та якісний склад кадрової служби;
- оцінка організаційної структури та схеми управління підприємством;
- характеристика окремих структурних підрозділів, господарств і служб;
- взаємозв'язок підрозділів, їх функції та співпраця;
- аналіз штатного розпису, чисельності працюючих на підприємстві і визначення динаміки зміни чисельності персоналу підприємства (руху персоналу);
- оцінка кадрової політики та факторів, що впливають на соціально-економічний клімат в колективі.

У звіті повинно бути відображено схематично організаційна структура підприємства із визначенням комунікаційних зв'язків між відділами та підрозділами.

Обсяг другого розділу 5-7 сторінок.

**Розділ 3** «Оцінка фінансово-економічних показників діяльності підприємства» повинен містити аналіз фінансових показників підприємства:

- аналіз результатів господарської діяльності на основі форм річної фінансової та статистичної звітності;
- оцінка обсягів і динаміки найважливіших фінансових показників по підприємству;
- розрахунки основних показників економічної ефективності та конкурентоздатності підприємства;

- аналіз формування статутного фонду та показників платоспроможності підприємства, фінансової стійкості та прибутковості підприємства;
- оцінка організації грошового обігу та стану платіжної і касової дисципліни підприємства;
- аналіз процесу стратегічного управління підприємством, SWOT-аналіз;
- маркетингова діяльність підприємства,
- оцінка конкурентоспроможності,
- інноваційно-інвестиційна діяльність підприємства,
- оцінка фінансової незалежності підприємства та можливість банкрутства.

Обсяг третього розділу 7-10 сторінок.

**Розділ 4** «Індивідуальне завдання» повинен містити детально розроблені пропозиції по вдосконаленню діяльності підприємства згідно з наданим індивідуальним завданням.

Приклад:

Тема Індивідуального завдання: «Розробити інвестиційну стратегію розвитку підприємства».

4.1. Оцінка інвестиційних можливостей підприємства та максимального використання інвестиційного потенціалу.

4.2. Розробка найбільш ефективної інвестиційної політики по основних аспектах інвестиційної діяльності.

4.3. Оцінка результативності розробленої інвестиційної стратегії підприємства.

Обсяг четвертого розділу орієнтовано складає 20 сторінок.

Загальний обсяг роботи 38-45 сторінок.

Звіт з практики оформлюється на аркушах формату А4.

Текст має бути надрукований з одного боку аркушу формату А-4. Сторінки нумеруються у верхньому правому кутку починаючи з другої. Титульний лист включається до нумерації, але номер сторінки не ставиться. Обсяг звіту повинен становити до 50 сторінок тексту комп'ютерного набору.

Сторінка тексту обмежується полями: лівим – 20 мм, правим – 10 мм, верхнім – 20 мм, нижнім – 20 мм.

Текст основної частини роботи поділяється на розділи, підрозділи (параграфи), пункти та підпункти згідно плану.

Текст кожного розділу, висновків, списку використаних джерел починається з нової сторінки.

Розділи нумеруються арабськими цифрами в межах всієї роботи. «Зміст» «Вступ», «Висновки», «Список використаних джерел» не нумеруються. Після номера розділу ставиться крапка. Номер параграфа складається із номера розділу і номера параграфа, розділених крапкою. У кінці параграфа також ставиться крапка, наприклад: 2.3. (третій параграф другого розділу).

Заголовки розділів друкуються великими літерами по центру сторінки, підзаголовки параграфів – малими літерами по центру сторінки. У кінці заголовку крапку не ставлять. Підкреслювати заголовок і переносити слова у заголовках не допускається.

Відстань між заголовком і наступним чи попереднім текстом повинна бути два рядки.

Зміст повинен містити найменування та номери початкових сторінок кожного розділу чи підрозділу.



**Оформлення таблиць в звіті.** Таблиці нумеруються у межах розділу арабськими цифрами. Розміщують напис «Таблиця» праворуч від основного тексту і вказують номер розділу і порядковий номер таблиці в розділі, які розділяють крапкою. У кінці номеру таблиці крапка не ставиться. Після цього вказується назва таблиці, виділена напівжирним шрифтом. У назві таблиці не може бути присутнє слово «Аналіз». Слово «Таблиця» у друкованому тексті пишеться курсивом. Таблиця розміщується після першого згадування про неї в тексті. У разі перенесення таблиці на іншу сторінку над подальшими частинами пишеться «продовження табл.». У таблицях слід обов'язково зазначати одиницю вимірювання відповідного показника (кг, тис. грн. тощо). Якщо всі одиниці виміру однакові, їх виносять у заголовок таблиці. Всі стовбці таблиці повинні містити назви. Після оформлення таблиці зазначають джерело інформації у квадратних дужках. Якщо таблицю сформовано автором пишуть: «сформовано автором».

Приклад:

*Таблиця 2.1*

**Джерела фінансування інвестиційного проекту (у тис. грн.)**

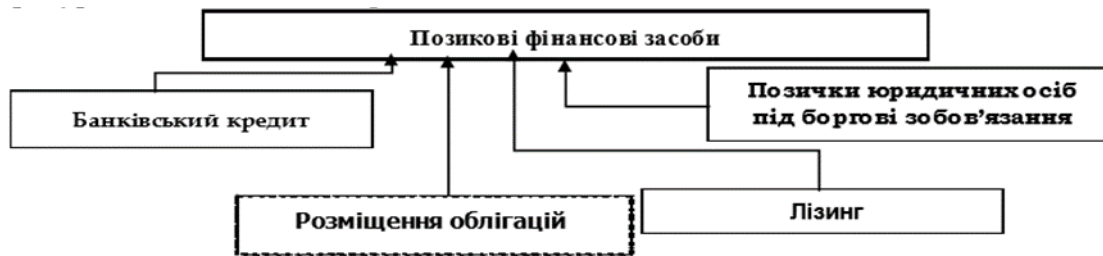
№ п/п	Показники	1-й рік	2-й рік	Усього
1.				
2.				
...				
7.				
	Усього			

*Джерело:* [15].

**Оформлення ілюстрацій у звіті.** Ілюстрації позначаються словом «Рис.» і нумеруються двома цифрами через крапку: номер розділу та порядковий номер ілюстрації в розділі. Якщо в звіті вміщено тільки одну

ілюстрацію, її також нумерують згідно з наведеними правилами. Номер рисунку, його назва і пояснювальні підписи розміщуються під ілюстрацією по центру рисунку. Після рисунку зазначається джерело інформації.

Приклад:



**Рис. 4.2. Структура позикових фінансових ресурсів підприємства [12]**

**Формули** розташовують посередині сторінки одразу після згадування у тексті. Вище і нижче кожної формули (рівняння) має бути не менше одного вільного рядка. Нумерація формул – подвійна (аналогічно таблицям та рисункам) і оформлюється у круглих дужках на рівні формули у крайньому правому положенні рядку. Пояснення до формули наводиться безпосередньо під формулою у послідовності, в якій вони наведені у формулі. Пояснення кожного символу наводиться з нового рядку. Перший рядок починається без абзацу словом «де» без двокрапки. Формули, що подаються одна за одною відокремлюються комою.

Приклад:

$$PV = \sum_{t=1}^n \frac{D_t}{(1+r)^t} \quad (2.1)$$

де PV - загальний дисконтований дохід;

$D_t$  - дохід в  $t$ -му періоді (в кінці періоду);

$r$  - коефіцієнт дисконтування (очікувана норма прибутковості);

$n$  - термін експлуатації проекту.

**Оформлення списку використаних джерел.** Посилання на літературні джерела до тексту необхідно наводити у квадратних дужках, наприклад [4, с. 15]. Це означає, що автор роботи посилається на джерело у списку використаної літератури під номером 4, де на сторінці 15 йдеться про проблему, яка розглядається.

Перелік літературних джерел, які були використані при виконанні звіту з практики, складаються у такій послідовності:

1. У алфавітному порядку.
2. У порядку посилання по тексту.

Список використаних джерел оформлюється згідно із загальними правилами та основними вимогами до укладання бібліографічного опису за ДСТУ 8302:2015 Інформація та документація. Бібліографічне посилання:

- опис здійснюється мовою оригіналу;
- знаком, який розділяє зони бібліографічного опису, в бібліографічному посиланні рекомендовано застосовувати знак «крапка» (замість знака «крапка й тире» («. – »), як було раніше);
- вказівки тому, частини, випуску, номеру, а також на рік видання подаються арабськими цифрами;
- назва місця видання подається повністю;
- опис документу здійснюється за титульною сторінкою. Відсутні відомості позичають з інших місць документу: обкладинки, зворотного боку титульної сторінки, передмови, змісту, вихідних даних тощо; подання інформації не з титульної сторінки дозволено без квадратних дужок;

- опис дозволено укладати в скороченій формі, обмежуючись необхідною для ідентифікації інформацією;
- заголовок – від одного до трьох авторів – та/або назва є обов'язковими елементами;
- перелічення чотирьох та більше авторів у заголовку (перед назвою) – за необхідності;
- повторення відомостей про автора(ів) за навіскою рислою не обов'язково;
- дозволено подати за навіскою рислою одного автора та словосполучення «та ін.»;
- подання позначення матеріалу («Текст», «Електронний ресурс», «Ноти» тощо) не обов'язково;
- подання назви видавництва або прізвища видавника не обов'язково;
- подання відомостей про серію та Міжнародний стандартний номер не обов'язково;
- дозволено в аналітичному описі розділовий знак «дві навіскі риски» («//») замінювати крапкою, а назву документу виділяти шрифтом. Назву дозволено скорочувати;
- дозволено словосполучення «Режим доступу» або еквівалент іншою мовою замінити «URL»;
- рекомендується застосовувати DOI замість електронної адреси.

Приклад оформлення списку використаних джерел наведено у Додатку Ж.

**Додатки** подають у порядку згадування їх у тексті роботи, вони повинні мати заголовок, надрукований в горі малими літерами. Над

заголовком малими літерами з першої великої повинно бути надруковано слово "Додаток..." і велика літера, що цей додаток позначає. Додатки слід позначати послідовно великими літерами українського алфавіту, за винятком літер "ґ, Є, З, І, Ї, Й, О, Ч, Ђ" наприклад: додаток А, додаток Б і т.д. Один додаток позначається як додаток А. За необхідності текст додатків може поділятися на розділи, підрозділи, пункти і підпункти, які слід нумерувати в межах кожного додатку. У такому випадку перед кожним номером ставлять позначення додатку (літеру) і крапку (див. додаток Г, рис. Г. 1). Додатки повинні мати спільну зі звітом наскрізну нумерацію сторінок.

## РОЗДІЛ 7

### ПІДВЕДЕННЯ ПІДСУМКІВ ПРАКТИКИ

Після закінчення терміну виробничої практики студент оформлює звіт і надає його на перевірку керівнику практики від кафедри виробничого та інвестиційного менеджменту разом зі щоденником. Звіт та щоденник проходження практики повинен бути підписаний керівником практики від підприємства та завірений печаткою підприємства. Щоденник повинен містити і відгук керівника практики від підприємства.

У разі проходження практики дистанційно, звіт з практики складається групою студентів, визначену керівником практики від кафедри, в залежності від роботи, яку проводив кожний практикант. Щоденник ведеться кожним членом групи окремо. Підпис керівника практики від підприємства у звіті та відгук у щоденнику не потрібні.

Керівник практики від кафедри виробничого та інвестиційного менеджменту ознайомлюється зі звітом та щоденником і дає загальну оцінку виконаної роботи, яка заноситься у щоденник проходження практики. Оформлений звіт разом зі щоденником представляється до захисту комісії, яку призначає завідувач кафедри виробничого та інвестиційного менеджменту. До складу комісії входять керівник практики від кафедри, а також викладачі кафедри, які викладали дисципліни за програмою практики.

За результатами перевірки звіту та щоденника практики, особистого спостереження керівника практики від кафедри виробничого та інвестиційного менеджменту та усного опитування щодо теоретичних та практичних знань та навичок, членами комісії виставляються оцінки. За необхідності з окремими студентами проводять співбесіду з питань

виконання програми практики.

Комісія проводить оцінювання проходження практики за єдиними критеріями (Додаток И).

Диференційований залік за практику виставляється з урахуванням:

- оцінок за оформлення звіту та щоденника, зазначених у висновку керівника практики;
- презентації студентом-практикантом результатів проходження практики під час відповідей на запитання членів комісії;
- відповідей на запитання членів комісії з прийому заліку з практики.

Результати навчальної практики оцінюються за такими критеріями:

- оцінка *«відмінно»* – студент-практикант виконав основні завдання виробничої (дистанційної) практики та індивідуальне завдання, згідно календарного плану, вів щоденник з практики, де змістовно записував всі спостереження, при захисті показав вміння аналізувати, порівнювати, узагальнювати, абстрагувати і конкретизувати, класифікувати і систематизувати матеріали;
- оцінка *«добре»* – студент-практикант, згідно з календарним планом, виконав основні завдання практики, зробив висновки з урахування причинно-наслідкових зв'язків і механізмів (алгоритмів) перебігу явищ (процесів), при цьому при захисті достатньо проявив отримані вміння та навички щодо роботи з документацією та інформацією;
- оцінка *«задовільно»* – студент під час проходження практики виконав основні завдання практики, але спостерігається недостатній рівень отриманих вмінь та навичок щодо роботи з документацією та інформацією, висновки побудовані без урахування причинно-наслідкових зв'язків і механізмів (алгоритмів) перебігу явищ (процесів);

– оцінка «незадовільно» – студент-практикант під час проходження практики порушував трудову дисципліну, не виконував програми практики, не підготував звіт і щоденник практики, отримав негативний відгук керівника практики.

Оцінку за практику вносять у заліково-екзаменаційну відомість і в залікову книжку студента відповідно до національної шкали (Додаток К).

Студент, який не виконав програму практики без поважних причин або отримав негативну оцінку комісії за практику, відраховується з НУБіП України за невиконання графіку навчального процесу. В окремих випадках студенту може бути надано право проходження практики повторно за індивідуальним графіком.

Підсумки кожної практики обговорюють на засіданнях кафедри виробничого та інвестиційного менеджменту.



## РОЗДІЛ 8.

### ТЕМАТИЧНІ МАТЕРІАЛИ ДЛЯ ПРОХОДЖЕННЯ ВИРОБНИЧОЇ (ДИСТАНЦІЙНОЇ) ПРАКТИКИ

#### Індивідуальне завдання I.

#### Розробити інвестиційну стратегію розвитку підприємства.

#### Орієнтовний план дослідження:

1. Оцінка інвестиційних можливостей підприємства та максимального використання інвестиційного потенціалу:

- забезпечення приросту капіталу й активів;
- підвищення рівня рентабельності інвестиційної діяльності;
- оптимізація пропорцій у структурі реального і фінансового інвестування;
- удосконалювання технологічної і відтворювальної структури інвестицій;
- удосконалювання галузевої і регіональної спрямованості інвестиційних програм і проектів, а також забезпечення відповідної диверсифікованості інвестиційної діяльності;
- переваги підприємства в інвестиційній діяльності порівняно з конкурентами.

2. Розробка найбільш ефективної інвестиційної політики по основних аспектах інвестиційної діяльності:

- розробка напрямків формування і вкладення капіталу;
- розробка системи заходів досягнення ефективності інвестиційної діяльності підприємства;
- розробка етапів реалізації прийнятої системи заходів досягнення стратегічних цілей інвестиційної діяльності;

– конкретизація інвестиційної стратегії по періодах її реалізації

3. Оцінка результативності розробленої інвестиційної стратегії підприємства:

- здійснення загальної оцінки розробленої інвестиційної стратегії;
- оцінка окремих етапів здійснення інвестиційної стратегії;
- оцінка окремих завдань і підцілей інвестиційної стратегії;
- оцінка можливості реалізації інвестиційної стратегії з урахуванням наявності ресурсного потенціалу;
- оцінка можливості реалізації інвестиційної стратегії з урахуванням різних інвестиційних ризиків.

### **Поняття інвестиційної стратегії та порядок її формування на підприємстві**

Інвестиційна діяльність підприємства у всіх її формах не може зводитися до задоволення його поточних інвестиційних потреб, які обумовлені необхідністю заміни зношених активів або їхнього приросту у зв'язку зі змінами обсягу і структури господарської діяльності. Необхідність забезпечення стійкого стану підприємства на ринку, його економічного розвитку вимагає відповідної інвестиційної підтримки. Це обумовлює необхідність чіткої системи управління інвестиційною діяльністю на основі науково передбачення її напрямків і форм, забезпечення здатності адаптуватись до загальних цілей розвитку підприємства та умов зовнішнього мінливого середовища його функціонування. Ефективним інструментом перспективного управління інвестиційною діяльністю підприємства, в умовах реалізації цілей економічного розвитку підприємства істотних змін макроекономічних

факторів, впливу державного регулювання ринкових процесів, кон'юнктури інвестиційного ринку і, пов'язаної з цим невизначеності, є інвестиційна стратегія. Інвестиційна стратегія- це система довгострокових цілей інвестиційної діяльності підприємства, що обумовлені загальними завданнями його розвитку та інвестиційною ідеологією, а також вибір найбільш ефективних шляхів їх досягнення.

Інвестиційну стратегію можна представити як генеральний план дій у сфері інвестиційної діяльності підприємства, який визначає пріоритети її напрямків і форм, характер формування інвестиційних ресурсів і послідовність етапів реалізації довгострокових інвестиційних цілей. Поєднання в інвестиційній стратегії системи цілей і шляхів їх досягнення визначає межі можливої інвестиційної активності підприємства і прийнятих інвестиційних рішень по напрямках формах його інвестиційної діяльності в перспективному періоді. Інвестиційну стратегію підприємства можна охарактеризувати також як систему формалізованих критеріїв, по яких воно оцінює і реалізує свої інвестиційні можливості, моделює перспективну інвестиційну позицію і забезпечує її досягнення. Отже, інвестиційна стратегія являє собою системну концепцію, що пов'язує і спрямовує розвиток інвестиційної діяльності підприємства.

Розробка інвестиційної стратегії передбачає постановку цілей інвестиційної діяльності, визначення її пріоритетних напрямків і форм, оптимізацію структури сформованих інвестиційних ресурсів їхнього розподілу, вироблення інвестиційної політики по найбільш важливих аспектах інвестиційної діяльності, підтримку взаємовідносин із зовнішнім інвестиційним середовищем.

Інвестиційна стратегія є найважливішою складовою загальної системи стратегічного вибору підприємства, основними елементами якого

є місія, загальні стратегічні цілі розвитку, система функціональних стратегій в розрізі окремих видів діяльності, засоби формування і розподілу ресурсів. При цьому інвестиційна стратегія знаходиться у певній співвідпорядкованості з іншими елементами стратегічного вибору підприємства. Розуміння взаємозв'язку інвестиційної стратегії з іншими найважливішими елементами стратегічного вибору підприємства дозволяє зробити більш ефективним процес її розробки.

Актуальність розробки інвестиційної стратегії підприємства визначається рядом умов. Найважливішим з них є інтенсивність зміни чинників зовнішнього інвестиційного середовища. Висока динаміка основних макроекономічних показників, що пов'язані з інвестиційною активністю підприємств, темпи розвитку технологій, часті коливання кон'юнктури інвестиційного ринку, мінливість державної інвестиційної політики і форм регулювання інвестиційної діяльності не дозволяють ефективно управляти інвестиціями підприємства на основі лише раніше накопиченого досвіду і традиційних методів І, оскільки під впливом багатьох факторів інвестиційні рішення окремих структурних підрозділів підприємства можуть мати різно направлений характер, що може призвести до виникнення протиріч і зниження ефективності інвестиційної діяльності в цілому.

Однією з умов, що визначають актуальність розробки інвестиційної стратегії підприємства, є його майбутній перехід до нової стадії життєвого циклу. Кожній із стадій життєвого циклу підприємства властиві характерні рівень інвестиційної активності, напрямки і форми інвестиційної діяльності, особливості формування інвестиційних ресурсів і саме інвестиційна стратегія дозволяє заздалегідь адаптувати інвестиційну

діяльність підприємства до майбутніх кардинальних змін можливостей його економічного розвитку.

Важливою умовою, що визначає актуальність розробки інвестиційної стратегії, є кардинальна зміна цілей операційної діяльності підприємства у зв'язку з новими комерційними можливостями. Реалізація таких цілей потребує зміни виробничого асортименту, впровадження нових виробничих технологій, освоєння нових ринків збуту продукції і т.п. За таких умов істотне зростання інвестиційної активності підприємства та диверсифікація форм його інвестиційної діяльності повинні мати прогнозований характер і забезпечуватись розробкою чітко сформульованої інвестиційної стратегії.

Розробка інвестиційної стратегії підприємства на сучасному етапі базується на методологічних підходах концепції стратегічного управління, що активно впроваджується в корпораціях США і більшості країн Західної Європи з початку 70-х років ХХ ст. Концепція стратегічного управління відбиває чітке стратегічне позиціонування підприємства (у т.ч. і його інвестиційну позицію), яке виражене в системі принципів і цілей функціонування, механізмі взаємодії суб'єкта й об'єкта управління, характері взаємовідносин між елементами господарської та організаційної структури, формах адаптації до умов зовнішнього мінливого середовища.

Стратегічне управління виникло на основі розвитку методології стратегічного планування. На відміну від звичайного довгострокового планування, заснованого на концепції екстраполяції сформованих тенденцій розвитку, стратегічне планування враховує не тільки ці тенденції, але й систему можливостей і небезпек розвитку підприємства, виникнення надзвичайних ситуацій, спроможних змінити сформовані тенденції в майбутньому періоді.

Розробка інвестиційної стратегії базується на досягнутому стратегічного інвестиційному рівні підприємства. У процесі такої ідентифікації має бути отримане чітке уявлення про параметри, що характеризують можливості й обмеження розвитку інвестиційної діяльності підприємства, а саме:

1. Рівень стратегічного мислення власників та інвестиційних менеджерів підприємства.

2. Рівень знань інвестиційних менеджерів про стан, майбутню динаміку найважливіших елементів зовнішнього інвестиційного середовища.

3. Перспективи формування інвестиційних ресурсів підприємства, їх антиінфляційний захист.

4. Відповідність рівня інвестиційної активності підприємства поточним і перспективним вимогам його розвитку, повнота використання його інвестиційного потенціалу?

5. Наявність у підприємства цілісної стратегічної концепції у вигляді місії, загальної стратегії, системи стратегічних нормативів розвитку і т.п. та її структурованість в розрізі окремих підрозділів.

6. Ефективність систем інвестиційного аналізу, планування і контролю підприємства та їх зорієнтованість на вирішення стратегічних задач.

7. Відповідність організаційної структури управління інвестиційною діяльністю підприємства задачам його перспективного розвитку. Рівень інвестиційної та організаційної культури підприємства

Процес розробки інвестиційної стратегії пов'язаний із попереднім виділенням об'єктів стратегічного управління підприємства. З позицій

інвестиційного менеджменту виділяють, як правило, три основні групи об'єктів стратегічного управління:

1. Інвестиційна діяльність підприємства в цілому;
2. Інвестиційна діяльність стратегічної зони господарювання;
3. Інвестиційна діяльність стратегічного інвестиційного центру.

Підприємство як об'єкт стратегічного інвестиційного управління являє собою відкриту комплексну систему, що інтегрує всі напрямки і форми інвестиційної діяльності його різноманітних структурних господарських підрозділів.

Стратегічна зона господарювання – це самостійний господарський сегмент в рамках підприємства (організації), що здійснює свою діяльність у ряді суміжних галузей, об'єднаних спільністю попиту, використовуваною сировиною або виробничою технологією. Інвестиційна стратегія стратегічної зони господарювання є самостійним (автономним) блоком у загальній системі стратегічного інвестиційного управління на підприємстві.

Стратегічний інвестиційний центр являє собою самостійну структурну одиницю підприємства (організації), що спеціалізується на виконанні окремих функцій або напрямків інвестиційної діяльності, забезпечує ефективну господарську діяльність окремих стратегічних зон господарювання і підприємства в цілому. Інвестиційна стратегія таких центрів обмежена функціональними напрямками їх діяльності і підпорядкована задачам загального стратегічного інвестиційного управління.

Розробка інвестиційної стратегії відіграє велику роль у забезпеченні ефективного розвитку підприємства і дозволяє вирішити такі задачі:

1. Забезпечити механізм реалізації довгострокових загальних та інвестиційних цілей майбутнього економічного і соціального розвитку підприємства в цілому й окремих його структурних одиниць.

2. Реально оцінити інвестиційні можливості підприємства, забезпечити максимальне використання його інвестиційного потенціалу і активне маневрування інвестиційними ресурсами.

3. Забезпечити швидку реалізацію нових інвестиційних можливостей, що виникають у процесі динамічних змін чинників зовнішнього інвестиційного середовища.

4. Мінімізувати негативні для підприємства наслідки змін чинників зовнішнього інвестиційного середовища, які неможливо передбачити заздалегідь.

5. Визначити переваги інвестиційної діяльності підприємства порівняно з його конкурентами.

6. Забезпечити чіткий взаємозв'язок стратегічного, поточного та оперативного управління інвестиційною діяльністю підприємства.

7. Забезпечити реалізацію відповідного менталітету інвестиційної поведінки в найбільш важливих стратегічних інвестиційних рішеннях підприємства.

8. Формувати основні критерії вибору реальних інвестиційних проектів і фінансових інструментів інвестування.

9. Забезпечити передумови для стратегічних змін організаційної структури управління й організаційної культури підприємства [3].

**Процес розробки інвестиційної стратегії підприємства проходить такі етапи:**

1. Визначення загального періоду формування інвестиційної стратегії, який залежить від:



- тривалості періоду, визначеного для формування загальної стратегії розвитку підприємства, який не може бути більшим періоду реалізації підтримуючих інвестиційних проектів;

- передбачуваності розвитку економіки в цілому і кон'юнктури тих сегментів інвестиційного ринку, із якими пов'язана майбутня інвестиційна діяльність підприємства;

- його галузевої приналежності;

- розміру;

- стадії життєвого циклу тощо.

2. Дослідження чинників зовнішнього інвестиційного середовища і кон'юнктури інвестиційного ринку, яке спрямоване на визначення економіко-правових умов інвестиційної діяльності підприємства і можливої їхньої зміни в майбутньому, змін кон'юнктури інвестиційного ринку і чинників, що її обумовлюють, прогнозу кон'юнктури на сегментах ринку, пов'язаних з майбутньою інвестиційною діяльністю підприємства.

3. Оцінка сильних і слабких сторін підприємства, що визначають особливості його інвестиційної діяльності. Це дозволяє визначити, чи володіє підприємство достатнім потенціалом, щоб скористатися новими інвестиційними можливостями, а також які внутрішні його характеристики послаблюють результативність інвестиційної діяльності. Використовується метод управлінського обстеження підприємства, який базується на вивченні різноманітних функціональних зон підприємства, що забезпечують розвиток інвестиційного процесу, серед яких: маркетингові можливості розширення обсягів і диверсифікації операційної, а відповідно й інвестиційної діяльності; фінансові можливості формування інвестиційних ресурсів; чисельність, фаховий і кваліфікаційний склад персоналу, що забезпечує розробку і реалізацію

інвестиційної стратегії; наявна на підприємстві інформаційна база формування альтернативних стратегічних рішень щодо інвестування; стан організаційної структури управління й інвестиційної культури.

4. Формування стратегічних цілей інвестиційної діяльності з метою підвищення рівня добробуту власників підприємства і максимізації його ринкової вартості. Ця ціль конкретизується з урахуванням задач і особливостей майбутнього інвестиційного розвитку підприємства. Система стратегічних цілей повинна забезпечувати вибір найбільш ефективних напрямків реального і фінансового інвестування, формування достатнього обсягу інвестиційних ресурсів і оптимізації їхнього складу, прийнятність рівня інвестиційних ризиків у процесі здійснення майбутньої господарської діяльності і т.п.

5. Аналіз стратегічних альтернатив і вибір стратегічних напрямків та форм інвестиційної діяльності – передбачає пошук альтернатив рішення щодо поставлених стратегічних інвестиційних цілей; їх оцінку з позицій зовнішніх можливостей і загроз, а також реального внутрішнього інвестиційного потенціалу; вибір найприйнятніших з них. Пошук альтернатив, що відповідають поставленим цілям, здійснюється в галузевому і регіональному розрізі, по різноманітних об'єктах стратегічного управління, по реальних і фінансових інвестиціях і т.п.

6. Визначення стратегічних напрямків формування інвестиційних ресурсів – прогнозується загальний обсяг необхідних інвестиційних ресурсів відповідно до стратегічних напрямків і форм реального та фінансового інвестування, що диференціюється по окремих етапах стратегічного періоду; оптимізується структура джерел, виходячи із забезпечення фінансової рівноваги підприємства в процесі його розвитку.

7. Формування інвестиційної політики по основних аспектах інвестиційної діяльності. Цей етап формування інвестиційної стратегії дозволяє забезпечити інтеграцію цілей і напрямків інвестиційної діяльності з основними механізмами їх реалізації. Інвестиційна політика являє собою форму реалізації інвестиційної ідеології й інвестиційної стратегії підприємства в розрізі найважливіших аспектів інвестиційної діяльності на окремих етапах її здійснення. На відміну від інвестиційної стратегії в цілому, інвестиційна політика формується лише по конкретних напрямках інвестиційної діяльності підприємства і спрямована на досягнення головної стратегічної цілі.

8. Розробка системи організаційно-економічних заходів щодо забезпечення реалізації інвестиційної стратегії – передбачає формування на підприємстві нових організаційних структур управління інвестиційною діяльністю, створення «центрів інвестицій» різних типів, впровадження нових принципів інвестиційної культури, створення ефективної системи стратегічного інвестиційного контролінгу і т.п.

9. Оцінка результативності розробленої інвестиційної стратегії – завершує процес розробки останньої. Така оцінка здійснюється за системою спеціальних економічних і позаекономічних критеріїв, що встановлюється підприємством.

**Обґрунтування стратегічних напрямків і форм інвестиційної діяльності.**

Розробка стратегічних напрямків інвестиційної діяльності підприємства має базуватись на системі цілей цієї діяльності і послідовно визначати такі параметри:

1. Співвідношення різних форм інвестування на окремих етапах перспективного періоду.

## 2. Галузеву і регіональну спрямованість інвестиційної діяльності.

Визначення співвідношення різних форм інвестування на окремих етапах перспективного періоду пов'язано, насамперед, з дією об'єктивних зовнішніх і внутрішніх факторів, основні із яких наведені нижче:

1. Функціональна спрямованість діяльності підприємства істотно впливає на співвідношення форм реального і фінансового інвестування. Підприємства – інституціональні інвестори – здійснюють свою інвестиційну діяльність переважно на ринку цінних паперів. Отже, основною формою їх довгострокової інвестиційної діяльності може бути інвестування в акції, облігації, ощадні сертифікати й інші фондові інструменти. Питома вага реального інвестування в таких підприємств може коливатися лише в межах чинного законодавства для кожної окремої із цих груп інвесторів.

У той же час у підприємств, які здійснюють виробничу діяльність, переважною формою вкладень будуть реальні інвестиції (у формі капітальних вкладень, покупки об'єктів приватизації і т.п.). Саме ця форма інвестування дозволяє таким підприємствам розвиватися найбільш високими темпами, освоювати нові види продукції, просуватись на нові товарні і регіональні ринки. Фінансові інвестиції таких підприємств пов'язані, як правило, із короткостроковими вкладеннями тимчасово вільних коштів або здійснюються з метою встановлення контролю (впливу) над діяльністю окремих фірм (підприємств-партнерів; підприємств-конкурентів і т.п.).

2. Стадія життєвого циклу підприємства визначає потреби і можливості здійснення різноманітних форм інвестування. Так, на стадіях «дитинства» і «юності» переважна частина здійснюваних підприємством інвестицій має реальну форму; на стадії «ранньої зрілості» ця форма

інвестицій також переважає; лише на стадії «остаточної зрілості» підприємства можуть дозволити собі суттєве збільшення питомої ваги фінансових інвестицій.

3. Розміри підприємства впливають на співвідношення форм реального і фінансового інвестування опосередковано через можливий обсяг сформованих інвестиційних ресурсів. У невеличких і середніх підприємств, вільний доступ яких до позикових фінансових ресурсів обмежений, є певні складнощі у формуванні «критичної маси інвестицій», яка забезпечуватиме рентабельний розвиток операційної діяльності. У зв'язку з цим, інвестиційна діяльність невеличких і середніх виробничих підприємств сконцентрована переважно на реальному інвестуванні, оскільки для здійснення фінансових інвестицій у них відсутні відповідні фінансові ресурси. У той же час у великих підприємств рівень фінансової гнучкості (доступу до зовнішніх джерел фінансування) більш високий, що дає їм можливість здійснювати фінансове інвестування в більш великих масштабах.

4. Характер стратегічних змін операційної діяльності визначає різноманітну циклічність формування і використання інвестиційних ресурсів, а, відповідно, й форми їх залучення в інвестиційному процесі. У сучасній літературі виділяється дві принципові характеристики стратегічних змін операційної діяльності підприємства – поступові і переривчасті зміни.

*Поступові* стратегічні зміни характеризуються внутрішньою логікою динаміки операційної діяльності і пов'язані з незначними обсягами її нарощення в розрізі окремих інтервалів стратегічного періоду.

*Переривчасті* стратегічні зміни характеризуються істотними відхиленнями обсягів операційної діяльності від традиційного вектора росту і здійснюються стрибкоподібно.

При поступових стратегічних змінах операційної діяльності сформовані підприємством інвестиційні ресурси споживаються, як правило, у рамках кожного з інтервалів стратегічного періоду на потреби реального інвестування. За таких умов фінансове інвестування має короткостроковий характер використання тимчасово вільних інвестиційних ресурсів і здійснюється в невеличких обсягах. При переривчастих стратегічних змінах операційної діяльності підприємств накопичується досить значний обсяг тимчасово не використовуваних інвестиційних ресурсів, які можуть бути задіяні у процесі фінансового інвестування - як коротко, - так і довгострокового.

5. Прогнозована ставка відсотка на фінансовому ринку впливає на співвідношення форм реального і фінансового інвестування підприємства через механізм формування норми чистого інвестиційного прибутку. У реальному інвестуванні зростання ставки відсотка викликає відповідне зниження норми чистого інвестиційного прибутку, оскільки за інших рівних умов збільшується вартість інвестиційних ресурсів, що залучаються. У фінансовому інвестуванні спостерігається протилежна тенденція – із ростом ставки відсотка норма чистого інвестиційного прибутку по більшості фінансових інструментів зростає.

6. Прогнозований темп інфляції впливає на співвідношення форм реального і фінансового інвестування підприємства в зв'язку з різним рівнем антиінфляційної захищеності об'єктів (інструментів) інвестування. Реальні інвестиції мають високий рівень антиінфляційного захисту через те, що ціни на об'єкти реального інвестування зростають, як правило

пропорційно темпу інфляції. У той же час рівень антиінфляційного захисту більшості фінансових інструментів інвестування дуже слабкий – в процесі інфляції знецінюється не тільки розмір очікуваного інвестиційного прибутку, але й вартість самих інструментів інвестування, що мають бути в подальшому погашені. Відповідно, прогнозоване зростання темпів інфляції спричинятиме підвищення частки реального інвестування, у той час як їх зниження викликатиме активізацію фінансового інвестування підприємства.

Альтернативність стратегічного вибору форм реального і фінансового інвестування на окремих етапах стратегічного періоду може визначатися соціальними, екологічними, іміджевими та іншими інституціональними чинниками. З урахуванням цих чинників співвідношення різноманітних форм інвестування диференціюється по окремих інтервалах стратегічного періоду.

**Визначення галузевої спрямованості** інвестиційної діяльності є найбільш складним завданням розробки інвестиційної стратегії. Воно потребує поетапного підходу до прогнозування інвестиційної діяльності в ув'язуванні із загальною стратегією економічного розвитку підприємства.

*На першому етапі* досліджується доцільність галузевої концентрації або диверсифікації інвестиційної діяльності. Як правило початкові етапи діяльності підприємства пов'язані з її концентрацією в одній галузі, яка найбільш знайома інвесторам. Огляд західної практики свідчить, що більшість найвдаліших інвесторів досягли високого рівня добробуту, використовуючи стратегію концентрації, тобто не виходячи за рамки моногалузевої діяльності. Особливо яскраві приклади відзначаються у виробництві окремих видів наукомісткої продукції (комп'ютерна техніка, програмні продукти і т.п.) або продукції, що задовольняє нові потреби

широкого кола споживачів. У той же час слід зазначити, що серед інвесторів, що використовують цю стратегію, спостерігається й найбільша кількість банкрутств. Вона пов'язана з тим, що стратегія концентрації передбачає більш високий рівень інвестиційних ризиків, ніж можуть дозволити собі більшість інвесторів.

*На другому етапі* досліджується доцільність різноманітних форм галузевої диверсифікації інвестиційної діяльності в рамках певної групи галузей. Такими групами можуть бути галузі сільськогосподарського виробництва, харчової промисловості, транспорту і т.п. Така галузева диверсифікація дозволяє інвестору більш широко використовувати накопичений досвід у сфері маркетингу, виробничих технологій і т.п., а отже більшою мірою визначати ефективність інвестування. Крім того, використання галузевої диверсифікації навіть у таких обмежених рамках дозволяє істотно знизити рівень інвестиційних ризиків.

Диверсифікація інвестиційної діяльності підприємства в рамках визначеної групи галузей пов'язана з формуванням «стратегічних зон господарювання», яке здійснюється в процесі розробки загальної стратегії економічного розвитку компанії. Стратегічна зона господарювання повністю забезпечує розробку асортименту конкурентоспроможної продукції, ефективну збутову стратегію, а також підтримуючу їх інвестиційну стратегію.

Водночас, така стратегія інвестиційної діяльності має певні вади. Головна з них полягає в тому, що суміжні галузі в рамках певної їх групи мають, як правило, аналогічний у часі галузевий життєвий цикл, що посилює інвестиційний ризик, особливо в традиційних галузях економіки. Крім того, продукція таких галузей перебуває, як правило, під впливом однакових у часі кон'юнктурних циклів, що, в окремі несприятливі



періоди, посилює інвестиційний ризик. Тому використання стратегії диверсифікації інвестиційної діяльності в рамках певної групи галузей ефективно лише при сприятливому прогнозі кон'юнктури відповідних товарних ринків.

*На третьому етапі* досліджується доцільність різноманітних форм диверсифікації інвестиційної діяльності в розрізі різноманітних не пов'язаних між собою груп галузей. Необхідність використання такої стратегії визначається тим, що для багатьох великих і середніх компаній, що здійснюють свою діяльність протягом тривалого періоду, традиційно обрані галузі (окремі або в рамках певних груп), стримують темпи перспективного розвитку, одержання високої віддачі від інвестицій, а іноді визначають стратегічну вразливість у конкурентній боротьбі. Забезпечити нові можливості розвитку для таких підприємств може інвестування в інші альтернативні групи галузей.

Умовою здійснення такої диверсифікації інвестиційної діяльності є формування «стратегічних центрів господарювання», до складу яких входять декілька стратегічних зон господарювання. Система таких стратегічних центрів господарювання вперше була реалізована в американській фірмі «Дженерал електрик», що дозволило їй значно підвищити ефективність інвестиційної і операційної діяльності. Стратегічний центр цілком формує свою інвестиційну стратегію, яка є самостійною складовою інвестиційної стратегії компанії, а вибір галузей з різними стадіями життєвого циклу і з різними в часі коливаннями кон'юнктури на їхню продукцію істотно знижує рівень інвестиційних ризиків.

Диверсифікація інвестиційної діяльності, що здійснюється в процесі другого і третього етапів розробки інвестиційної стратегії галузевої

спрямованості дозволяє одержати ефект синергізму, при якому загальний ефект полігалузевої діяльності підприємства значно більший, ніж сума ефектів окремих галузевих його підрозділів. Для одержання ефекту синергізму в процесі галузевої диверсифікації інвестиційної діяльності підприємство може обирати наступальну інвестиційну стратегію, коли критерієм при пошуку об'єктів інвестування є майбутні переваги галузевого конгломерату, або захисну інвестиційну стратегію, коли пошук об'єктів інвестування спрямований на усунення слабких сторін окремих галузевих виробництв.

Таким чином, з галузевим вибором інвестиційної діяльності пов'язано дві принципові інвестиційні стратегії – *конкурентна*, що спрямована на забезпечення максимізації інвестиційного прибутку в рамках однієї галузі, і *портфельна* – дозволяє максимізувати інвестиційний прибуток (при одночасному зниженні інвестиційного ризику) за рахунок правильного поєднання підрозділів міжгалузевої спрямованості.

Оцінка **інвестиційної привабливості** окремих галузей (підгалузей) економіки здійснюється за такими основними елементами, що розглядаються як синтетичні (агреговані) результати проведення оціночних процедур, містять у собі конкретні аналітичні показники, розрахунок яких ґрунтується на відповідних статистичних даних і експертних оцінках, а саме:

1. Рівень перспективності розвитку галузі оцінюється на таких основних показниках:

- значимість галузі в економіці країни (фактична і прогнозована питома вага продукції галузі у ВВП країни з урахуванням здійснюваної структурної перебудови економіки);

- стійкість галузі до економічного спаду (аналізу співвідношення динаміки обсягу галузевого виробництва продукції і динаміки ВВП країни);
- соціальна значимість галузі (чисельність зайнятих працівників, їхньою питомою вагою в загальній чисельності зайнятого населення країни);
- забезпечення розвитку галузі власними фінансовими ресурсами (обсяг і питома вага капітальних вкладень за рахунок фінансових ресурсів підприємств галузі; питома вага власного капіталу в загальному його обсязі інші);
- ступінь державної підтримки розвитку галузі (обсяг державних капітальних вкладень у галузь, обсяг пільгового державного кредитування підприємств галузі, системи податкових пільг, що пов'язані з діяльністю підприємств галузі й інших);
- стадія життєвого циклу галузі – оцінка здійснюється тільки тих галузей (підгалузей) економіки, розвиток яких має циклічний характер.

2. Рівень середньо-галузевої рентабельності підприємств оцінюється на основі коефіцієнтів:

- рентабельності активів – показує рівень генерування прибутку активами підприємств з урахуванням галузевої специфіки їхньої діяльності;
- рентабельності власного капіталу – дозволяє оцінити середньо галузеву норму прибутковості інвестицій;
- рентабельності реалізації продукції – показує норму прибутку в галузі в складі середніх цін її продукції;

- рентабельності поточних витрат – показує потенційні можливості формування діапазону цін на продукцію з позицій рівня витрат на її виробництво і реалізацію.

Враховуючи високу варіабельність значень цих показників у динаміці (нестабільність економічних умов розвитку підприємств), вони розраховуються за декілька років.

3. Рівень галузевих інвестиційних ризиків оцінюється за такими показниками:

- коефіцієнт варіації показника рентабельності власного капіталу в середньому по галузі за роки періоду, що аналізується – вимірює рівень інвестиційного ризику в динаміці;
- коефіцієнт варіації показників рентабельності в розрізі окремих підприємств галузі – характеризує внутрішньогалузевий діапазон коливань фінансових (інвестиційних) ризиків;
- рівень конкуренції в галузі – кількісно характеризує число підприємств, що функціонують у даній галузі (порівняно з іншими галузями), а також число підприємств, що займають монопольне положення на ринку (за критерієм питомої ваги реалізації продукції);
- рівень інфляційної стійкості цін на продукцію галузі – розраховується зіставлення показників динаміки індексу цін на продукцію галузі і динаміки індексу оптових цін у цілому по країні;
- рівень соціальної напруги в галузі – порівняння показника середньої заробітної плати в галузі з прожиткового мінімуму в країні.

На основі оцінки трьох наведених елементів (синтетичних оціночних характеристик) і їхньої рангової значимості для загальної характеристики інвестиційної привабливості розраховуються *інтегральні показники рівня інвестиційної привабливості окремих галузей економіки*, а саме:

На першому етапі розрахунків визначається *рангова значимість галузей по кожному елементу їхньої оцінки*. У процесі такої оцінки всі аналітичні показники, використовувані для характеристики окремих елементів інвестиційної привабливості галузей, розглядаються як рівнозначні. Рангова значимість галузі по кожному елементу оцінки визначається як середня рангова її значимість по усіх аналітичних показниках, що входять в цей елемент.

На другому етапі розрахунків на основі рангової значимості галузі по кожному елементу *розраховується інтегральний ранговий показник оцінки їхньої інвестиційної привабливості*. Оскільки окремі елементи оцінки відіграють різну роль у прийнятті інвестиційних рішень, їхня значимість диференціюється експертним шляхом.

На третьому етапі на основі інтегральних рангових показників проводиться групування галузей, у процесі якого встановлюються галузі:

- пріоритетні за рівнем інвестиційної привабливості;
- з високим рівнем інвестиційної привабливості;
- із середнім рівнем інвестиційної привабливості;
- з низьким рівнем інвестиційної привабливості.

При використанні результатів оцінки рівня інвестиційної привабливості галузей економіки з метою галузевої диверсифікації інвестиційного портфеля підприємства необхідно мати на увазі, що ряд показників оцінки має високий рівень динаміки. Тому зі зміною економічних умов діяльності підприємств окремих галузей така оцінка

повинна переглядатися. Найчастіше періодичність такого перегляду складає два роки.

Визначення регіональної спрямованості інвестиційної діяльності при розробці інвестиційної стратегії підприємства пов'язане з двома основними умовами. Першою, що визначає необхідність такої розробки, є розмір підприємства. Переважна більшість невеличких фірм і значна частина середніх підприємств здійснюють свою діяльність у межах одного регіону за місцем мешкання інвесторів. Для таких фірм можливості регіональної диверсифікації інвестиційної діяльності (особливо в частині реальних інвестицій) обмежені через недостатній обсяг інвестиційних ресурсів та істотне ускладнення управління інвестиційною і операційною діяльністю. Принципова можливість регіональної диверсифікації реальна лише при фінансових інвестиціях, проте їх обсяг у таких підприємств невеличкий, тому інвестиційні рішення можуть прийматися не в рамках розробляємо стратегії, а при формуванні конкурентного інвестиційного портфеля, тобто на стадії тактичного управління інвестиційною діяльністю.

Другою умовою необхідності такої розробки є *тривалість функціонування підприємства*. На перших стадіях його життєвого циклу операційна та інвестиційна діяльність зосереджуються, як правило, у межах регіону і лише при подальшому розвитку підприємства виникає потреба в регіональній диверсифікації інвестиційної діяльності.

Основою розробки регіональної спрямованості інвестиційної діяльності є оцінка інвестиційної привабливості окремих регіонів країни. Через усталеність багатьох регіональних чинників розвитку результати оцінки інвестиційної привабливості регіонів є більш стабільними і можуть бути використані при розробці інвестиційної стратегії.

## **Розвиток інвестиційного потенціалу підприємства**

Згідно з сучасною економічною теорією, інвестиції – це частина суспільних ресурсів, які вилучаються з поточного споживання й вкладаються у виробництво в розрахунку на одержання майбутнього прибутку, тобто можна сказати, що інвестиції – це відкладене споживання. Динаміка інвестицій є тим фундаментальним параметром відтворювального процесу, який відображає загальну пропорцію, у якій суспільство розподіляє доступні йому ресурси між поточним споживанням й завданнями свого виживання в майбутньому. З погляду відтворювальної функції у інвестиційному процесі можна виділити такі завдання: забезпечувати заміщення спрацьованих чинників виробництва й тим самим підтримувати стабільність надходження в господарський обіг насамперед відтворювальних ресурсів, а також створювати нові можливості росту й збільшення реального багатства. Природно, що виконувати вказані функції інвестиції можуть винятково за наявності відповідного інвестиційного потенціалу. Але сьогодні ми зіткнулися з ситуацією, коли у більшості вітчизняних підприємств цей потенціал майже відсутній. У зв'язку з цим виникає надактуальне завдання, яке полягає в тому, щоб, з одного боку, побудувати надійну інвестиційну систему формування потенціалу, а з іншого, забезпечити його безперервний розвиток в поєднанні із потоками різного відтворювального призначення на інноваційних засадах. Цілком природно, що позитивні зрушення в цьому напрямку істотно опосередковуються наявністю відповідного науково-практичного інструментарію щодо розбудови інноваційної моделі розвитку, про яку вже тривалий час йдеться на різних рівнях національної економіки, і насамперед вмонтуванням в її структуру дієвого організаційного механізму інвестиційного оновлення вітчизняних

підприємств. Інвестиційний потенціал відображає вартісну характеристику інвестиційних можливостей та привабливості підприємства, що вимірюється сукупністю інвестиційних ресурсів і забезпечує задоволення матеріальних, фінансових, інтелектуальних потреб відтворення і розвитку капіталу. При дослідженні сутності інвестиційного потенціалу підприємства зрозуміло, що його не можна розглядати без визначення його місця в системних взаємозв'язках з економічним, ринковим і виробничим потенціалами та загальним потенціалом підприємства. Без відображення таких залежностей інвестиційний потенціал виступає лише як сукупність фінансових ресурсів для здійснення інвестиційної діяльності. Базисом формування загального потенціалу підприємства є економічний потенціал, оскільки він забезпечує тісні соціальні, виробничі та економічні взаємозв'язки потенціалів різних рівнів.

Ефективне використання та розширення виробничого потенціалу можливе лише під впливом взаємодії інвестиційного та інноваційного потенціалу. А їх ефективне поєднання інтегровано у потенціалі підприємства. Ринковий потенціал визначає рівень конкурентоспроможності підприємства. Для його підвищення необхідно проводити оновлення асортименту продукції, що випускається, технологічне переобладнання, маркетингові дослідження. Все це потребує використання та розвитку існуючого інвестиційного потенціалу підприємства.

Оскільки інвестування має циклічний характер, то ефективно та постійне функціонування інвестиційного потенціалу неможливе без забезпечення процесів його розвитку. Від початку до закінчення інвестиційного циклу різні його складові перетворюються одна в одну, в



результаті чого інвестиційний потенціал або зростає, або зменшується.

Основними факторами розвитку інвестиційного потенціалу є:

1) доходність, платоспроможність та фінансова стійкість підприємства у довгостроковому періоді;

2) економічний стан та знаходження підприємства у визначеній фазі життєвого циклу;

3) обсяг та ефективність інвестицій, оскільки, чим більший обсяг інвестицій та вищий рівень їх доходності, тим більшим є інвестиційний потенціал підприємства;

4) інвестиційна активність господарюючого суб'єкта, тобто діяльність підприємства з залучення внутрішніх та зовнішніх інвестицій та їх ефективного використання;

5) спроможність підприємства ефективно використовувати залучені у розвиток підприємства інвестиції, можливість підвищувати їх ефективність;

6) зростання віддачі відносин власності, збільшення прибутку підприємства та його працівників, що дозволяє підвищити якість людського капіталу;

7) стан та розвиток внутрішньої та зовнішньої інвестиційної середовища. Чим вона сприятливіша, тим більше передумов для зростання інвестиційного потенціалу підприємства.

Інвестиційне середовище характеризується обсягом та структурою мобілізованих та використовуваних потенційних та реальних інвестицій із внутрішніх та зовнішніх джерел.

Розглянуті фактори розвитку інвестиційного потенціалу підприємства впливають на нього комплексно та взаємопов'язано. Основною метою накопичення інвестиційного потенціалу на підприємстві

є фінансове забезпечення потреб підприємства у необхідних інвестиційних активах та оптимізація їх за критерієм ефективності результатів інвестиційної діяльності.

Отже, ефективний розвиток інвестиційного потенціалу підприємства передбачає врахування таких принципів:

- розгляд підприємства, як відкритої системи; ·
- врахування базових стратегій операційної діяльності підприємства; ·
- підприємницький стиль стратегічного управління; ·
- відображення інвестиційних переваг підприємства перед конкурентами; ·
- використання результатів технологічного процесу в інвестиційній діяльності; ·
- орієнтація на врахування рівня інвестиційного ризику під час прийняття стратегічних рішень; ·
- відображення альтернативності стратегічного інвестиційного вибору.

Розвиток потенціалу відображає тенденції довгострокової ефективності формування інвестиційного потенціалу. Своєю чергою саме розширення обсягів інвестиційного потенціалу визначає його використання та структуру. Отже, розвиток інвестиційного потенціалу підприємства відображає не тільки його поточний стан, а й перспективи розвитку підприємства з урахуванням впливу на нього можливостей зовнішнього середовища, ризику та загрози інфляції.

Успішний розвиток інвестиційного потенціалу залежить від багатьох критеріїв, а саме: інвестиційної поведінки (що опосередковує вибір інвестиційних проектів, характер і ризик прийняття інвестиційних

рішень), інвестиційної активності (яка дозволяє кількісно оцінити споживання інвестиційного потенціалу в основний та оборотний капітал у розрахунку на одного працівника і загальних витрат на виробництво), інноваційної активності (визначається через обсяг вкладень в НДДКР, реалізацію інноваційної продукції, розмір капіталізованого НДДКР-активу, який збільшує балансову оцінку власного капіталу), економічне зростання (яке відображає кількісну зміну значень модифікованої рентабельності інвестиційних ресурсів, фінансової рентабельності, чистого приведенного доходу, вартості підприємства, економічної доданої вартості, рівня капіталізації підприємства).

Розвиток інвестиційного потенціалу передбачає постійне розширення інвестиційної діяльності підприємства. В результаті збільшення обсягів виробництва, оновлення та якісного удосконалення виробничого потенціалу, необоротного капіталу підприємства, підвищення технологічного рівня виробництва та його обслуговування, відбувається зростання економічного потенціалу, що сприяє збільшенню ефективності діяльності підприємства. Темпи зростання інвестиційного потенціалу залежать від залучених інвестицій та ефективності їх використання. Як будь-який процес розвиток інвестиційного потенціалу відображають певні параметри, які наведено на рисунку 8.1.

Основою будь-якого розвитку є прогресивне функціонування системи взаємозв'язків між елементами. Визначаючи взаємозв'язок інноваційного розвитку та інвестиційного потенціалу, необхідно зазначити, що збільшення інвестування в інноваційний розвиток, сприяє збільшенню обсягів виробництва та прибутку, який і є основним джерелом формування інвестиційного потенціалу підприємства. Особливостями інноваційних інвестицій є: високий ступінь невизначеності в остаточних

результатах створення та впровадження новацій, довгостроковий період інвестування та отримання результату. Використання інвестиційного потенціалу в інновації залежить від їх поділу на базисні та покращуючі. Прогресивним методом забезпечення інноваційного розвитку є трансферт технологій. Під трансфертом технологій необхідно розуміти автономний процес інноваційної діяльності, пов'язаний з передачею технологій, що відбувається на всіх етапах життєвого циклу і забезпечує поглиблення нових знань, а також їх впровадження в науково-технічну, виробничу, соціальну, екологічну та управлінську сфери.



Рис.8.1. Змістовна характеристика параметрів розвитку інвестиційного потенціалу підприємства

Отже, розвиток та ефективність функціонування інвестиційного потенціалу забезпечується лише у взаємозв'язку із інноваційним потенціалом підприємства. Стратегічний розвиток інвестиційного потенціалу підприємства повинен передбачати ефективне управління впровадженням сучасних наукових досягнень в практику господарювання, який реалізується через інноваційну діяльність. В умовах ринкової економіки інноваційна діяльність перетворюється в один з ключових факторів забезпечення високої конкурентоспроможності підприємства і росту остаточних фінансових результатів його діяльності.

Фінансова складова розвитку інвестиційного потенціалу підприємства передбачає не тільки обмеження та визначення можливого обсягу фінансових ресурсів, а й проведення їх моніторингу. Фінансовий моніторинг включає оцінку результатів відхилень від запланованого використання інвестиційного потенціалу, аналіз доцільності продовження використання інвестиційного потенціалу в передбаченому форматі, розроблення процедур реагування на відхилення. Основними цілями моніторингу є: виявлення відхилень від запланованого використання інвестиційного потенціалу; визначення достатності джерел його забезпечення, накопичення принципів управління грошовими потоками.

Планування інвестиційного потенціалу надає підприємству додаткові можливості, завдяки забезпеченню зв'язку між інвестиційними рішеннями, що приймаються, з цілями та стратегією розвитку підприємства. Завдяки використанню інвестиційного потенціалу досягається зростання доходів підприємств, а отже, розширення внутрішніх джерел інвестицій, зростання надійності та привабливості для зовнішніх інвесторів.

Інвестиційна стратегія розробляється відповідно до загальної стратегії підприємства і підпорядкована фінансовій стратегії та фінансовим обмежувачам. Проаналізувавши організаційну складову інвестиційного потенціалу сучасних українських підприємств, ми визначили фактори, які стримують розвиток інвестиційного потенціалу підприємства: відсутність мотиваційного механізму для менеджерів різних рівнів управління, слабкість корпоративного управління, нерозуміння наслідків впливу факторів.

Підтримуючим механізмом забезпечення розвитку інвестиційного потенціалу є функціонування центрів інвестицій на підприємстві. Завдання центрів інвестицій на підприємстві – визначити інвестиційні пріоритети, пов'язані із зростанням вартості підприємства. Основним контролюючим показником для них є рівень прибутку на інвестований капітал. Ефективність діяльності інвестиційних центрів залежить насамперед від рівня кваліфікованості, мотивації інвестиційних менеджерів, які можуть бути і власниками підприємства. Для менеджерів основним стимулюючим чинником є заробітна плата, відсоток доходів від підвищення ефективності використання інвестицій. Зацікавленість інвесторів-власників визначає насамперед зростання прибутку, співвідношення чистого прибутку та власного капіталу, а відповідно і дивідендів.

Визначення на підприємствах центрів інвестицій можливе через перехід до матричної структури управління. Він дозволяє підприємству відійти від традиційних методів розробки інвестиційних програм до методів планування “зверху-вниз”, що в свою чергу сприяє аналізу та встановленню стратегічних інвестиційних проєктів. Центру інвестицій підпорядковані як поточні інвестиційні проєкти, так і стратегічні та

інноваційні. Функціонування центрів інвестицій забезпечує встановлення порядку взаємодії між службами різних рівнів управління. В системі внутрішніх нормативних документів підприємства (положеннях, посадових інструкціях) фіксується розподіл функцій, зобов'язань, мотиваційного механізму. Центри інвестицій розробляють вимоги з формування форм управлінського обліку, що дозволяють виділяти та калькулювати витрати «попроектно».

До компетенцій менеджерів центрів інвестицій входить розміщення капіталу по нижчих центрах відповідальності, відбір інвестиційних пропозицій та формування портфелю інвестиційних проектів. Вони оцінюють економічну ефективність та стратегічну доцільність збереження існуючого портфеля напрямків діяльності та формування нових. Це рівень фінансової структури підприємства, що визначає стратегічні напрямки розвитку.

Головне завдання менеджерів при організації функціонування інвестиційного потенціалу підприємства є не в максимально можливому розподілі залучених ресурсів, а у виборі тих напрямків, інвестування в які забезпечувало б вищу віддачу порівняно з альтернативними варіантами інвестування з урахуванням рівня ризику на ринку.

Отже, управління інвестиційним потенціалом, що орієнтоване на його розвиток, передбачає:

- виявлення інвестиційних пріоритетів та функціонування інвестиційного потенціалу відповідно до стратегічного розвитку підприємства;
- розробка інвестиційних проектів з урахуванням можливості нарощування вартості за рахунок фінансової синергії та управлінської гнучкості;

- побудова управлінської системи, яка охоплює моделі, компетенції, що сприяють зростанню вартості за рахунок інтеграції виробничого, інвестиційного та інноваційного потенціалу.

Отже, можна зробити висновок, що забезпечення розвитку та зростання ефективності використання інвестиційного потенціалу в інноваційній діяльності підприємства залежить від створення адаптованої організаційної структури управління. Відповідно до розглянутих параметрів розвитку, вважаємо за доцільне запропонувати таку структуру організаційного забезпечення розвитку інвестиційного потенціалу підприємства, яку наведено у таблиці 8.1.

*Таблиця 8.1.*

**Організаційне забезпечення розвитку інвестиційного потенціалу підприємства**

Моделі	Організація	Автоматизація	Компетенції персоналу
Фінансова модель оцінки поточної інвестиційної діяльності. Фінансова модель формування інвестиційних програм. Формування бюджету капітальних вкладень	Фінансова та організаційна структура. Положення про інвестиційне управління. Регламент відбору проектів та програм. Регламент проектного моніторингу, розподіл функцій та відповідальності по інвестиційним центрам	Формування інформаційної бази для аналізу об'єктів інвестування. Вибір комп'ютерних програм аналізу економічної доцільності проектів та їх моніторингу.	Знання нових аналітичних інструментів та моделей. Мотиваційний механізм. Комунікаційна підтримка інвестиційної програми. Механізм передавання досвіду по розробці та реалізації інвестиційних проектів



Під організаційним забезпеченням розвитку інвестиційного потенціалу підприємства ми розуміємо систему взаємозалежних організаційно-економічних елементів (принципів, методів управління, організаційних форм, норм і нормативів), а також спеціальних функцій управління, спрямованих на досягнення цілей, пов'язаних із забезпеченням постійного розвитку інвестиційного потенціалу на основі встановлення оптимальних параметрів його обсягу і структури, ефективного використання проведення автоматизації, забезпечення мотивації персоналі.

Використання запропонованого організаційно-економічного механізму під час розвитку інвестиційного потенціалу створює основу для забезпечення високих темпів його нарощування, що дозволяє підприємству в повному обсязі реалізувати його цілі та завдання.

Можна зробити висновок, що основним стимулом постійного розвитку підприємства виступає мінливість зовнішнього середовища, відповідно до потреб якого змінюються і пріоритети розвитку підприємства. Отже, потенціал підприємства є резервом його розвитку. Безпосередньо ресурсною складовою якого є інвестиційний потенціал. Розуміння важелів та принципів його розвитку спрямовує ефективне функціонування підприємства в стратегічному просторі. Враховуючи циклічність інвестиційного процесу, підприємству необхідно забезпечити безперервність його розвитку використовуючи механізм організаційної підтримки, насамперед через формування центрів інвестицій [5].

### **Оцінка результативності розробленої інвестиційної стратегії.**

Оцінка результативності інвестиційної стратегії, що розроблена підприємством, здійснюється за такими параметрами:

1. Узгодженість інвестиційної стратегії підприємства із загальною стратегією його розвитку - ступінь узгодженості цілей, напрямків і етапів у реалізації цих стратегій.

2. Узгодженість інвестиційної стратегії підприємства з передбачуваними змінами зовнішнього інвестиційного середовища - наскільки розроблена інвестиційна стратегія відповідає прогнозованому розвитку економіки країни і змінам кон'юнктури інвестиційного ринку в розрізі окремих його сегментів.

3. Узгодженість інвестиційної стратегії підприємства з його внутрішнім потенціалом - дозволяє оцінити наскільки обсяги, напрямки і форми інвестиційної стратегії взаємопов'язані з можливостями формування внутрішніх інвестиційних ресурсів, кваліфікацією інвестиційних менеджерів, організаційною структурою управління інвестиційною діяльністю та інвестиційною культурою тощо.

4. Внутрішня збалансованість інвестиційної стратегії. При проведенні такої оцінки визначається наскільки узгоджені між собою окремі цілі і цільові стратегічні нормативи майбутньої інвестиційної діяльності, наскільки вони кореспондуються зі змістом інвестиційної політики по окремих аспектах інвестиційної діяльності; наскільки узгоджені між собою за напрямками і в часі заходи щодо забезпечення її реалізації.

5. Реалізованість інвестиційної стратегії: потенційні можливості підприємства у формуванні необхідного обсягу інвестиційних ресурсів із усіх джерел і в усіх формах; технологічність обраних для реалізації інвестиційних проектів; достатність фінансових інструментів для формування ефективного інвестиційного портфеля; організаційні й технічні можливості успішної реалізації обраної інвестиційної стратегії.

6. Прийнятність рівня ризиків, що пов'язані із реалізацією інвестиційної стратегії: наскільки рівень прогнозованих інвестиційних ризиків підприємства, забезпечує його фінансову рівновагу і відповідає інвестиційному менталітету його власників та відповідальних інвестиційних менеджерів, наскільки рівень цих ризиків допустимий для інвестиційної діяльності даного підприємства з позицій можливого розміру фінансових втрат і загрози банкрутства.

7. Економічна ефективність реалізації інвестиційної стратегії: прогнозні розрахунки раніше розглянутої системи основних інвестиційних коефіцієнтів і заданих цільових стратегічних нормативів, зіставлених із базовим їх рівнем.

8. Позаекономічна ефективність реалізації інвестиційної стратегії визначається за показниками:

- зростання ділової репутації підприємства;
- підвищення рівня керованості інвестиційною діяльністю його структурних підрозділів ("центрів інвестицій");
- підвищення рівня матеріальної і соціальної задоволеності інвестиційних менеджерів (за рахунок ефективної системи матеріального стимулювання);
- більш високого рівня технічного оснащення робочих місць і т.п.

При позитивних результатах оцінки розробленої інвестиційної стратегії, що відповідають обраним критеріям і менталітету інвестиційної поведінки, вона приймається підприємством до реалізації.

## **Індивідуальне завдання II.**

**Розробити бізнес-план інвестиційного проекту для покращення фінансово-економічного стану підприємства.**

### Орієнтовний план дослідження:

1. Попереднє дослідження та резюме проекту:

- збір даних для реалізації проекту,
- маркетинговий аналіз,
- резюме.

2. Основна частина, яка включає більшість стандартних розділів:

- загальна характеристика підприємства;
- характеристика галузі;
- виробничий і організаційний план;
- план технічної і економічної реалізації проекту;
- юридичний план;
- оцінки ризику.

3. Економічна складова з фінансовими або іншими необхідними таблицями:

- фінансовий план;
- інвестиційний план;
- прогнози щодо подальшої фінансової та господарської діяльності;
- обґрунтовані показники потенційної ефективності.

## **Бізнес-план інвестиційного проекту**

Сучасні темпи розвитку технологій і глобалізація зумовлюють необхідність швидкої і якісної організації власного бізнесу. Найчастіше неможливо розвинути певний проект без відповідних капіталовкладень, і в

таких випадках на допомогу приходять інвестиції. У сучасному світі інвестиційні проекти є своєрідним гарантом значного збільшення конкурентоспроможності підприємства та його кінцевої ринкової цінності.

### **Інвестиційні проекти та бізнес-план: головні особливості**

Інвестиційний проект – це сукупність всієї документації, яка характеризує певний проект від самого початку (ідеї) до кінцевої реалізації (досягнення визначених у документах показників ефективності бізнесу). Як правило, такий проект охоплює кілька стадій реалізації – передінвестиційну, безпосередньо інвестиційну, стадію експлуатації та ліквідації.

Частіше всього інвестиційні проекти є такими, що передбачають необхідність капіталовкладень з подальшим доходом від бізнесу. Проекти різняться в залежності від заданого об'єкта, швидкості виконання завдання і розміру капіталовкладень. Сюди можна віднести і створення нових юридичних осіб і їх підрозділів, і залучення необхідних технічних засобів, і випуск нових товарів і послуг, і реконструкція бізнесу.

На рівні певного виробництва найчастіше виконуються інноваційні проекти, що представляють собою комплекс нововведень, необхідних для постійного вдосконалення економічної системи. За допомогою інвестиційних проектів можна реалізовувати стратегічні завдання виробництва. Відзначимо, що більшість таких проектів відрізняються тривалістю і високим ризиком.

Детальне технічне та економічне обґрунтування необхідності інвестицій викладається у відповідному плані. **Бізнес-план інвестиційного проекту має таку характерність, як формування та подача інвесторам ідеї, яка ретельно розробляється і обґрунтовується**

**в плані, а на практиці реалізується за допомогою необхідних капіталовкладень.**

### **Що являє собою бізнес-план для інвестиційного проекту**

Бізнес-план для інвестора є економіко-технічне обґрунтування необхідності капіталовкладень. В обов'язковому порядку передбачається аналіз ефективності розглянутого комплексу заходів, оцінку дійсності і необхідності інвестицій і вирішення проблем, які виникають при безпосередній реалізації та використанні ідеї.

Іншими словами, бізнес-план інвестиційного проекту – це логічне і структуроване обґрунтування необхідності і доцільності вливання коштів інвестора в певну справу.

Бізнес-план створюється для мотивування наступних позицій:

- Ступінь стабільності і економічної ліквідності проекту.
- Можливість отримання коштів, в разі ліквідації проекту – їх повернення.
- Пропозицій організації спільних виробництв.
- Необхідності комплексу заходів, які забезпечуються в рамках підтримки з боку державних органів.
- Орієнтації в подальшому розвитку проекту, що реалізовується.

*Бізнес-план* – це найважливіший пакет документів як для потенційних кредиторів, так і для самого бізнесмена. Від складання плану безпосередньо залежить можливість реалізації ідеї і її подальша економічна життєздатність.

### **Як скласти інвестиційний бізнес-план**

Розробка бізнес-плану інвестиційного проекту передбачає точний, повний, грамотний і структурований виклад усього матеріалу, який всебічно характеризує пропоновану інвесторам бізнес-модель. Текст

обов'язково повинен бути максимально легким і містити зрозумілу і достовірну інформацію для вкладників.

Важлива умова – це логічна структурованість всього плану.

При складанні плану необхідно керуватися такими принципами:

1. Достовірність і точність інформації.
2. Уникнення некоректних формулювань, а також виразів, які несуть в собі двояке, суперечливе розуміння ситуації.
3. Використання достатньої кількості цифр, фактів і інформації для логічного обґрунтування всіх дій на кожному кроці проекту.
4. Використання коротких і виключно необхідних даних.
5. Уникнення інформаційних даних, які надмірно підкреслюють переваги і пропускають існуючі недоліки проекту.

Відмітимо, що тільки лаконічна і обґрунтована позиція, закріплена в створеному проекті, може залучити потенційних вкладників. Якщо в бізнес-плані будуть зайві подробиці, масив технічної термінології або свідомо неправдива інформація, підприємець не зможе отримати кошти від інвесторів.

Структура бізнес-плану інвестиційного проекту включає в себе дві частини: **вступ** (коротке резюме всього бізнес-плану, з яким в першу чергу ознайомляться інвестори) і **основна частина**. У свою чергу, основна частина передбачає наявність такої структури:

1. Загальна характеристика підприємства і передбачувана стратегія його розвитку.
2. Опис товарів або послуг. Також даний пункт плану носить назву “Характеристика галузі”. В даному випадку розглядається загальний стан всієї галузі на ринку і положення підприємства (реалізованих товарів і послуг) зокрема. На даному етапі розглядається вже пропонований товар

або послуга, яка порівнюється з товаром або послугою, пропонованої після інвестування.

3. Маркетингова стратегія, розгляд потенційних ринків збуту. Детально розглядаються ключові моменти, спрямовані на досягнення високих обсягів продажів і оптимальних шляхів доведення товарів і послуг до споживача;

4. Виробничий і організаційний план (можуть бути в окремих розділах). Розглядається існуюча технічна база, яка дозволяє випускати продукцію, а також існуюча організаційна впорядкованість на підприємстві.

5. План технічної і економічної реалізації проекту. До відома вкладників доводиться план з можливістю реалізувати заявлену кількість продукції на підставі наявної матеріальної бази.

6. Інвестиційний план.

7. Прогнози щодо подальшої фінансової та господарської діяльності.

8. Обґрунтовані показники потенційної ефективності. В даному випадку підприємець обґрунтовує ефективність власної ідеї, яка потребує коштів вкладників. Інакше кажучи, підприємець повинен переконати потенційних інвесторів у тому, що його ідея дійсно здатна приносити прибуток.

9. Оцінки ризику. Розглядаються основні проблеми, з якими може зіткнутися підприємство на будь-якому етапі виробництва і реалізації продукції або послуг.

10. Юридичний план.

11. Дані про особу, яка розробила проект.



Також розглядаються і етапи реалізації інвестиційного проекту в рамках зазначеної структури. Іншими словами, **бізнес-план містить не тільки опис бізнес-ідеї по розділах, а й можливості покрокової реалізації**, починаючи від розробки і закінчуючи фактичною реалізацією ідеї на практиці.

Бізнес-план інвестиційного проекту є офіційною документацією і виконується згідно з вимогами, які пред'являються інвесторами.

### **Як інвестори оцінюють бізнес-план**

Оцінка ефективності плану характеризується сукупністю показників, які представляють собою співвідношення капіталовкладень до отримуваних результатів. Беручи до уваги існуючі типи інвесторів, розглядають три види показників:

- Фінансові показники ефективності, включаючи фактичні фінансові наслідки для інвесторів.
- Показники ефективності за існуючим бюджетом, в разі капіталовкладень з боку бюджетів в межах міста, регіону або держави.
- Показники ефективності по економічних факторах, включаючи всілякі види витрат (такі, що не є прямими інтересами інвесторів).

Крім перерахованих вище показників, також можуть враховуватися екологічні і соціальні показники ефективності. Для підприємств, які тільки планують вихід на ринок і подальше закріплення на ньому, головним показником є ??фінансова ефективність.

Відзначимо, що бізнес-план інвестиційного проекту оцінюється за такими показниками:

1. Швидкість окупності.

2. Індекс прибутковості бізнесу.
3. Чисті доходи від ведення бізнесу.
4. Внутрішні показники норми прибутковості.

Доцільність певного обсягу капіталовкладень визначається співвідношенням одержуваного чистого прибутку і величиною капіталу, який інвестується в організацію підприємства.

На підставі проведених обчислень інвестори вирішують, чи доцільно вкладати в бізнес ту суму грошей, яку вимагає підприємець.

Ми розглянули приклад бізнес-плану інвестиційного проекту та основні моменти, які необхідні для успішної реалізації ідеї на практиці. Відзначимо, що підприємець повинен строго дотримуватися всього бізнес-плану, починаючи з розгляду галузі та поточного становища підприємства на ринку (за наявності такого) до оцінки максимального прибутку, який отримають інвестори після капіталовкладень. Необхідно пам'ятати, що вкладники – це люди, яких цікавить ваш бізнес тільки з точки зору прибутковості. Саме тому всі дії, що розглядаються в бізнес-плані, повинні бути спрямовані на вирішення цієї першорядної задачі. Правильна реалізація плану забезпечить фактичний успіх для бізнесу.

### **Загальні правила складання бізнес-плану**

Якщо ви вирішили скласти бізнес-план самостійно, вам необхідно знати, що існують три основних етапи підготовки проекту.

Попереднє дослідження. На цьому етапі здійснюється збір даних для реалізації проекту, маркетинговий аналіз. Попередньо оцінюється ефективність проекту, без обліку схеми фінансування (процентних ставок за кредитами, порядку і термінів сплати відсотків тощо).

Проектування. На цьому етапі показники ефективності розраховуються з урахуванням схеми фінансування.

Експертиза проекту. Перевіряється стійкість і чутливість показників проекту до зміни різних факторів.

У бізнес-плані визначаються результати всіх трьох етапів. У разі самостійної підготовки бізнес-плану допомога може знадобитися вже на етапі збору інформації, бо навіть бухгалтерська звітність виявляється недоступною - інформацію доводиться збирати по крихтах, інколи виникають труднощі і з оцінкою ефективності проекту та його експертизою.

Під час формування бізнес-плану особливу увагу необхідно приділити мові й стилю. В межах підготовки плану правильно обраний стиль викладу часто є запорукою успіху. Особливу увагу слід звернути на подвійне спрямування бізнесплану. З одного боку, це серйозний аналітичний документ, а з іншого боку – засіб реклами. Відповідно до цієї особливості, слід обрати й мову бізнес-плану. Він повинен бути зрозумілий усім. Часто фахівець, який складне бізнес-план, використовує в тексті сленг свого професійного середовища, який зрозумілий тільки людям, які працюють у тій же галузі, але малозрозумілий для інших. Варто також сказати і про орфографію та пунктуацію. Помилки можуть викликати в читача негативне відношення до автора плану, а отже і до майбутнього бізнесу в цілому.

Таким чином, бізнес-план повинен бути написаний діловою мовою, дохідливою, живою, але не примітивною. Виключене використання професійних термінів, незрозумілих неспеціалісту в даній галузі.

Під час складання бізнес-плану необхідно пам'ятати, що інформація в ньому повинна бути повною, чіткою і у той же час короткою. Часто під час складання бізнес-плану використовують прикметники дуже експресивного забарвлення, але краще уникати зайвої емоційності

викладу, а натомість включити до плану цифрові показники. Вони набагато лаконічніші, але більш ефективно впливають на зацікавлених осіб. Однак, за великої кількості різних цифрових матеріалів, їх сприйняття та оцінка ускладнюються, особливо при першому ознайомленні з планом. У зв'язку з цим рекомендується перевірений метод згортання інформації: її класифікують за визначеними категоріями (показниками) і представляють в аналітичній (табличній) чи графічній формі. У систематизованому вигляді, коли можлива порівняльна оцінка, цифрові дані сприймаються набагато легше, а тому - результативніше.

Бізнес-план повинен бути лаконічним і легко читатися, бути зрозумілим, без граматичних помилок і відображати перспективи виходу на великий та прибутковий ринок. Текст може бути проілюстрований графічним матеріалом і діаграмами.

Рекомендується, крім того, навесні цитати авторів, які підкреслять ідею, що викладається в проекті. Звичайно, посилання на авторитетне джерело не зможе замінити творчої думки, але цитату доречно навести для того, щоб зняти в читача напругу від сприйняття потоку нових ідей, незнайомого матеріалу чи певної кількості цифрової інформації.

Щодо повноти викладу бізнес-плану, то від її рівня багато в чому залежить його успішне використання. Хоча складові розділи плану можуть варіюватися автором на його розсуд, це не означає, що за бажанням укладача можуть не наводитись важливі розділи, що стосуються, наприклад, цифрових значень доходів. Навпаки, чим повнішою і достовірнішою буде подібна інформація, тим ефективніше впливатиме бізнес-план на потенційного учасника бізнесу, зокрема інвестора.

Отже, бізнес-план є складним за структурою документом. Його параграфи і розділи повинні охоплювати всі аспекти! майбутньої діяльності.

Бізнес-план повинен створювати враження точності і надійності, бути професійним і реалістичним.

Бізнес-план можна умовно розділити на три основні частини:

- резюме,
- основний текст, який включає більшість стандартних розділів,
- фінансовий план з фінансовими або іншими необхідними таблицями.

Склад, структура і обсяг бізнес-плану визначається специфікою підприємницької діяльності, розмірами запропонованого ринку збуту товарів (надання послуг), наявністю конкурентів, перспективами розвитку бізнесу і може видозмінюватися залежно від типу завдань. За обсягом план повинен бути не менше 30-40 сторінок, не включаючи додатків.

Проте, у ньому обов'язково слід відобразити основну ідею, цілі бізнесу, специфіку підприємницької діяльності, організаційну і виробничу структуру, стратегію фінансування, пропозиції по інвестиціях, перспективи розвитку тощо.

Особливу увагу варто приділити резюме. Лаконічний опис вашої бізнесконцепції слід подати вже на першій сторінці резюме. Саме від цього фрагменту багато в чому залежить, чи зацікавилися вашим проектом. Резюме в короткій формі повинно повторювати зміст всіх основних розділів проекту. Тут доцільно відобразити основні виграшні моменти проекту У перших трьох-п'яти абзацах необхідно подати коротку інформацію про того, хто ініціює бізнес, що опанується робиш, перевалі стосовно конкурентів тощо.

В основній частині необхідно охарактеризувати продукцію (послугу) і описати порівняльні переваги щодо виробів конкурентів (дані про них теж повинні бути наведені). У центрі уваги бізнес-плану не інженерні деталі, а маркетинговий опис продукції (послуги). Технічні характеристики і цифрові дані доцільно пояснити. У читача повинно скластися чітке уявлення про особливості продукції (послуги).

#### Титульна сторінка.

Пояснення і рекомендації зі складання титульного листа.

Оформлення бізнес-плану розпочинається і підготовки титульного листа. Він повинен бути інформативним і виглядати професійно з вказівкою щодо конфіденційності самого плану. Титульний лист бізнес-плану - це візуальне звертання від вашого бізнесу. Він створює перше враження, тому повинен бути привабливим і відразу надати таку інформацію: де, коли і хто склав цей документ. Тут же вказується назва проекту, яка коротко і чітко формулюватиме ідею, закладену в бізнес-плані.

На титульному листі обов'язково слід вказати таке:

назва проекту (призначення вашого бізнес-плану);

прізвище, ім'я, по батькові розробника бізнес-плану;

дата (місяць і рік) складання бізнес-плану.

Пояснення і рекомендації зі складання інформації про конфіденційність бізнес-плану.

Меморандум про конфіденційність складається з метою попередження осіб, які ознайомлювалися з бізнес-планом, про конфіденційність інформації, що міститься в ньому. У меморандумі повинно бути нагадування про те, що ті, хто ознайомився з бізнес-планом, беруть на себе відповідальність і гарантують нерозповсюдження

інформації, що міститься в ньому, без попередньої згоди автора. Може бути попередження про заборону копіювання бізнес-плану або окремих його частин та заборону передачі інформації третіми особами.

Приклад інформації про конфіденційність бізнес-плану.

Даний бізнес-план подається на розгляд на конфіденційній основі винятково для ухвалення рішення з фінансування проекту і не може бути використаний для копіювання. Прохання повернути бізнес-план, якщо він не становить інтересу для його реалізації.

Зміст.

Друга сторінка плану містить зміст, який відображатиме його структуру. Це зміст розділів чи параграфів плану. У будь-якому варіанті зміст повинен бути чітко позначений, бажано арабськими цифрами.

Про ці та наступні розділи бізнес-плану докладніше йтиметься в розділі «Рекомендації зі складання бізнес-плану».

Чого не слід відображати в бізнес-плані:

- не можна робити нереалістичні прогнози;
- не можна недооцінювати труднощі розвитку бізнесу;
- не можна недооцінювати конкуренцію;
- не можна припускати, що читачі знають технічний лексикон вашого майбутнього бізнесу;
- не можна включати довгі і надто вузькі технологічні терміни,
- не можна включати до плану інформацію високо конфіденційного характеру;
- не можна уникати обговорення ризику, що супроводжує бізнес.

Це може підірвати довіру до вашого плану.

## Структура бізнес-плану

Важливе значення має структура бізнес-плану, що є досить складним документом, який включає в себе опис діяльності, її потенціалу, оцінку внутрішнього і зовнішнього середовища бізнесу, конкретні дані про подальший розвиток.

Будь-який бізнес має свої особливості і тому не може існувати «стандартного» плану, придатного для всіх випадків. Будь-яка запропонована форма дає лише загальне уявлення.

Наведений далі зміст бізнес-плану є лише схемою, і може бути прикладом для роботи, але при цьому він має відповідати визначеним стандартним вимогам, включаючи декілька спеціалізованих розділів, перелік яких більш-менш стандартний.

Тобто, загальна структура бізнес-плану повинна включати наступні основні розділи:

- резюме;
- опис продукції (послуг);
- маркетинг і збут продукції (послуг);
- виробничий план;
- організаційний план;
- фінансовий план;
- спрямованість і ефективність проекту;
- ризики і гарантії.

Що входить у бізнес-план?

Основні розділи бізнес-плану та їх елементи:

1. Резюме:

- мета плану;
- потреба у фінансах та їх призначення;



- короткий опис бізнесу і його цільового клієнта;
- що робить, ваш бізнес несхожим на бізнес ваших конкурентів;
- що повинно викликати довіру до вашого бізнесу (звітні матеріали, кваліфікованість керівника групи і т.д.);
- витяги з основних фінансових пропозицій.

## 2. Мета та завдання:

- аналіз ідеї;
- основні напрямки і мета діяльності;
- характеристика виду економічної діяльності.

## 3. Продукт (послуга):

- ознайомлювальний опис продукції (послуги) і їх застосування;
- специфіка продукції (послуги), відмінності чи унікальність;
- технологія і кваліфікація, необхідні у вашому бізнесі;
- ліцензії/патентні права (у разі потреби);
- майбутній потенціал продукту (послуги).

## 4. Аналіз ринку:

- покупці;
- конкуренти (їхні сильні і слабкі сторони);
- сегменти ринку, його розмір та можливості зростання;
- склад вашої клієнтури;
- вплив конкуренції.

## 5. Шаги маркетингу:

- маркетингове розміщення (забезпечення конкурентоздатності продукції (послуг)- основні характеристики продукції (послуг) в порівнянні з конкуруючими;
- ціноутворення;
- схема поширення товарів;

- методи стимулювання продажу.

#### 6. План виробництва:

- розташування приміщень;
- обладнання;
- схема розповсюдження продукції.

#### 7. Персонал:

- планування потрібної кількості персоналу;
- характеристика персоналу;
- методи стимулювання.

#### 8. Обсяг необхідних засобів:

- собівартість продукції, обсяги продажу, прибутки;
- ризики.

#### 9. Детальний фінансовий план (бюджет):

- прогнозування обсягу продажу;
- оцінка прибутку;
- аналіз обігу коштів;
- таблиця річного балансу.

#### 10. Додатки [13].

### **Індивідуальне завдання III.**

**Розробити інвестиційно-інноваційний сценарій розвитку підприємства.**

#### Орієнтовний план дослідження:

1. Комплексна оцінка інвестиційного потенціалу підприємства:

- стан забезпечення приросту капіталу й активів на підприємстві;
- підвищення рівня рентабельності інвестиційної діяльності;
- забезпечення відповідної диверсифікованості інвестиційної діяльності;
- переваги підприємства в інвестиційній діяльності порівняно з конкурентами.

2. Формування та оптимізація складу інвестицій для фінансування інновацій:

- визначення обсягів інвестиційних вкладень, необхідних для реалізації сценарію розвитку підприємства (з урахуванням ризику);
- пошук можливих джерел фінансування інновацій і механізмів інвестування;
- визначення критеріїв ефективності використання конкретних джерел і механізмів інвестування;
- аналіз і оцінювання джерел і механізмів інвестування;
- визначення оптимальної структури джерел фінансування інновацій.

3. Впровадження інвестиційно-інноваційного сценарію розвитку підприємства. Оцінка результативності:

- здійснення загальної оцінки інвестиційно-інноваційного сценарію;

- оцінка можливості реалізації інвестиційно-інноваційного сценарію з урахуванням наявності ресурсного потенціалу;
- оцінка можливості реалізації сценарію розвитку з урахуванням різних інвестиційних ризиків.

### **Система механізмів інвестування**

Розвиток вітчизняної економіки, підвищення конкурентоспроможності українських підприємств і виробленої ними продукції з метою подолання економічного відставання від розвинених країн Заходу й інтеграції на рівних у світове співтовариство неможливі без здійснення інвестицій, у першу чергу у виробничу сферу, у її інноваційний розвиток.

Важливу роль у процесі забезпечення стабілізації розвитку економіки України, яка взяла курс на інноваційні перетворення, відіграють фінансові та кредитні ресурси. Проблема пошуку джерел фінансування та кредитування інноваційного розвитку набула сьогодні особливої гостроти.

Система фінансування інноваційної діяльності розглядається як складовий елемент фінансової політики держави. Ця система має забезпечити вирішення таких важливих завдань:

- створення необхідних передумов для швидкого й ефективного впровадження науково-технічних новинок в усі сфери національної економіки країни, забезпечення її структурно-інноваційної перебудови;
- збереження й розвиток науково-технічного потенціалу країни, насамперед, з пріоритетних напрямів розвитку науки і техніки;
- створення необхідних матеріальних умов для збереження кадрового потенціалу науки і техніки, запобігання його відтоку за межі держави.

Залежно від характеру інновацій та їх фінансової місткості джерела фінансування інноваційного розвитку можуть бути різноманітними.

На рівні держави і регіонів джерелами фінансування інноваційних програм є:

- кошти бюджетів та позабюджетних фондів;
- залучені кошти державної кредитно-банківської та страхової систем;
- позикові кошти у вигляді державних міжнародних запозичень (зовнішній борг держави), державних облігаційних, боргових, товарних та інших позик (внутрішній борг держави).

На рівні організації джерелами фінансування інноваційних програм є:

- власні кошти (прибуток, амортизаційні відрахування, страхові суми відшкодування збитків, іммобілізовані надлишки основних і оборотних коштів, нематеріальних активів);
- залучені кошти, у т.ч. кошти, отримані від продажу акцій;
- позикові кошти у вигляді бюджетних: банківських і комерційних кредитів.

На рівні інноваційної програми джерела фінансування поділяються на:

- кошти бюджетів держави і регіонів, позабюджетних фондів;
- кошти суб'єктів господарювання – вітчизняних підприємств і організацій, колективних інституціональних інвесторів;
- іноземні інвестиції у різних формах.

Механізми інвестування інноваційної діяльності спрямовані на забезпечення залучення інвестиційних ресурсів для реалізації

можливостей ефективного інноваційного розвитку держави, її регіонів та суб'єктів господарської діяльності.

Для залучення інвестиційних ресурсів при реалізації існуючих (потенційних) ринкових можливостей інноваційного розвитку підприємства з метою завоювання міцних позицій на ринку, одержання прибутку, стійкого розвитку в рамках обраної місії та мотивації діяльності покликані забезпечити механізми інвестування на конкретних підприємствах.

Система механізмів інвестування включає (рис. 8.2):

- механізми мобілізації власних коштів підприємства;
- механізми мобілізації позикових коштів;
- механізми мобілізації залучених коштів.



Рис. 8.2. Система механізмів інвестування інновацій

Отже, систему механізмів фінансування інновацій можна представити як ефективне поєднання форм, методів та важелів мобілізації

власних коштів, мобілізації позикових коштів та мобілізації залучених коштів.

Важливу роль у формуванні інноваційно орієнтованої економіки відіграє держава завдяки можливості значного впливу на інноваційний розвиток економіки через прямі бюджетні інвестиції. Державне фінансування дає змогу здійснювати фундаментальні дослідження, які часто бувають неприбутковими. Система державного регулювання (податкове регулювання, захист інвестицій, заохочення інвестиційної активності, регулювання участі інвесторів), від якої багато в чому залежить інвестиційний клімат у країні, покликана забезпечити ефективне функціонування механізмів інвестування.

Механізми інвестування, як і система державного регулювання, існують незалежно від конкретного підприємства. Проте кожен суб'єкт господарювання сам вирішує, які саме механізми використовувати і в якому поєднанні при інвестуванні конкретних варіантів інноваційного розвитку, наприклад, при багатоканальному (змішаному) інвестуванні.

### **Механізми мобілізації власних коштів.**

Механізм мобілізації власних коштів передбачає:

- реінвестування прибутку, що залишається у розпорядженні підприємства;
- інвестування за рахунок амортизаційних відрахувань.

Наявність власних коштів для фінансування інвестицій значною мірою визначає інвестиційну активність суб'єктів господарювання, оскільки відсутність власних коштів знижує їхню привабливість для інших інвесторів.

Існує два основних джерела власних інвестиційних ресурсів:

1) прибуток, який залишається в розпорядженні підприємства (нерозподілений прибуток);

2) амортизаційні відрахування.

Багато вітчизняних підприємницьких структур мають досить значні можливості самофінансування інвестицій. Проте ці можливості існують тільки потенційно через недосконалість кредитно-фінансової системи, нестабільності податкової системи, орієнтованої, в основному, на фіскальні функції, існування загальної нестабільності економіки держави. Це перешкоджає їх реалізації, змушуючи багатьох переходити у «тіньову економіку».

Як показує зарубіжний досвід, підприємницькі структури, природно, при певних економічних умовах і сприятливому інвестиційному кліматі інвестують значну частину прибутку у власний розвиток. Так, у країнах із розвиненою ринковою економікою рівень самофінансування інвестицій вважається високим при перевищенні питомої ваги власних джерел 60 %, а при рівні самофінансування нижче 50 % інвестування вважається ризиковим. Частка власних джерел інвестування в загальному обсязі інвестицій становить: у Японії – 68,9 %, США – 63,5 %, Великобританії – 62,1 %, ФРН – 55,3 %, Франції – 52,1 %.

Аналіз закордонного досвіду показує, що стимулювання інвестиційних процесів методами податкової та кредитної політики дозволяє підвищити конкурентоспроможність економіки в цілому. Тому для активізації цього джерела у вітчизняній економіці необхідне розроблення відповідної законодавчої бази, у першу чергу, вдосконалення податкового законодавства.

Проте вітчизняна політика не стимулює реінвестування коштів вітчизняних суб'єктів господарювання, що призводить до масового вивозу



капіталів підприємств за кордон. Так, обсяги прямих інвестицій за кордоном 108 провідних вітчизняних підприємств перевищують 137,8 млн. дол. США (в 154 основному в країни СНД та Балтії).

На рівні окремих підприємств для інвестування розвитку виробничозбутової діяльності варто спрямовувати кошти, отримані від реалізації фізично та морально застарілих виробничих засобів, їх оренди. Проте макроекономічне регулювання даного механізму все ж є вирішальним.

Другим джерелом власних інвестиційних ресурсів є амортизаційні відрахування підприємств. В економічно розвинених країнах вони є важливим джерелом фінансування інвестицій і становлять близько 40 % загального обсягу поточних і капітальних затрат підприємств, що здійснюються із позабюджетних джерел. Основними позитивними моментами сьогоденної вітчизняної економіки є можливість застосування спеціальної схеми прискореної амортизації, що при будь-якій ставці дисконту дозволяє накопичити більші суми коштів, ніж лінійна амортизація. На розширення обсягів амортизаційних фондів спрямована низка постанов Кабінету Міністрів та указів Президента України.

Західний досвід показує, що пільгова амортизаційна політика разом з політикою кредитної експансії дозволяє підтримувати високий рівень самофінансування інвестицій протягом тривалого періоду.

Виокремлюють й інші джерела власного інвестування:

- довгострокові фінансові вкладення минулих періодів, термін погашення яких закінчується в поточному році;
- страхові суми відшкодування збитків, що пов'язані із втратою майна;
- іммобілізація в інвестиції частини надлишкових оборотних активів.

Проте їхня частка в загальних обсягах власних джерел фінансування настільки незначна, що більшість фахівців дане джерело не бере до уваги.

Аналіз джерел фінансування інноваційних заходів підприємств України за 2012 рік засвідчив, що із загальної суми використаних на інноваційні цілі фінансових ресурсів майже 60-70 % становили власні кошти підприємств, фінансування з державного бюджету дорівнювало приблизно 2-4 %, кредитні ресурси 2-3 %, кошти інвесторів 1-2 % .

Отже, основним джерелом є власні кошти підприємств, і стає очевидним, що у майбутньому варто спиратися саме на них.

### **Механізми мобілізації позикових коштів.**

Механізм мобілізації позикових коштів включає:

- використання інвестиційних позик та кредитів;
- венчурне фінансування;
- інвестування за рахунок реалізації облігацій підприємств;
- інвестиційний лізинг;
- інвестиційний селенг.

Розглянемо ці напрями.

Використання інвестиційних позик і кредитів. Довгострокові позики та кредити у світовій практиці є основними серед позикових джерел фінансування інвестицій. Сучасна економічна ситуація характеризується високим ступенем нестабільності, що стримує використання кредитування як джерела фінансування інвестицій. Умови кредитування у багатьох випадках є неприйнятними внаслідок значної премії за ризик.

Для подолання цього застосовують економічні механізми активізації інвестиційної діяльності, що використовуються в зарубіжній практиці: дотація держави кредиторам (у розмірі відсотка премії за підвищений ризик), якщо кредитується пріоритетні галузі; створення банків

довгострокового кредитування, як це має місце в Японії. Банки довгострокового кредитування на відміну від звичайних комерційних банків надають кредити за фіксованою ставкою і на тривалий термін.

Можливе також застосування адміністративних методів, таких, як встановлення обов'язкової частини довгострокових кредитів для комерційних банків.

Венчурне фінансування. У практиці зарубіжного бізнесу з кінця 70 р. – початку 80-х р. все більше місця займає венчурний капітал, за допомогою якого фінансується багато інвестиційних проектів як у країнах із розвиненою економікою, так і в країнах, які проводять економічні реформи.

Венчурне фінансування має такі особливості:

- інвестиції здійснюються у формі участі в статутному капіталі підприємства (принаймні у більшості випадків);
- інвестування розраховане на довгостроковий період;
- інвестори беруть участь у діяльності компанії, що фінансується.

За кордоном венчурне фінансування використовують, в основному, великі компанії. Це дає їм можливість виводити на ринок нову продукцію швидше, ніж вони розробляли б її власними силами, дозволяє оперативно та з меншими затратами перебудувувати систему виробництва та збуту, гнучко реагувати на зміну умов зовнішнього та внутрішнього середовища господарювання.

В Україні венчурне фінансування інвестицій тільки зароджується, при цьому використовується підтримка міжнародних фінансових організацій.

Для повноцінного становлення індустрії венчурного капіталу в Україні потрібно створення відповідної законодавчої бази для того, щоб це джерело фінансування одержало значний розвиток.

Для вітчизняної економіки даний механізм інвестування розглядається як ефективний завдяки наявності високого наукового та кадрового потенціалу.

Інвестування за рахунок випуску та реалізації облігацій підприємства (емісії облігацій підприємства). Це джерело мобілізації інвестиційних ресурсів є доступним лише підприємствам, які мають значний статутний капітал, високий імідж, і в умовах України практично не використовується.

Інвестиційний лізинг. У даний час існують передумови широкого використання цього механізму мобілізації інвестиційних ресурсів. Використовуючи його, лізингоотримувач може скористатися, наприклад, необхідним для нього устаткуванням без одноразової мобілізації для цього власних або позикових коштів. У випадку взаємної зацікавленості договірних сторін лізингові виплати можуть здійснюватися з доходу від продажу виготовленої на даному устаткуванні продукції, при цьому виплата може провадитися як у грошовій формі, так і товарами або послугами.

До основних переваг лізингу перед іншими видами інвестування відносять такі:

– лізинг дозволяє забезпечити високу оперативність і гнучкість у вирішенні виробничих завдань за рахунок тимчасового використання устаткування (на необхідний період часу), а не його придбання;

– лізинг дає можливість використання найсучаснішої техніки, дозволяючи при цьому ліквідувати існуючі протиріччя між потребою

використання для підвищення конкурентоспроможності та швидким моральним зносом цієї техніки (у більшості випадків дуже кошовної) у сучасних умовах.

У вітчизняній практиці даний механізм інвестування розвитку використовують, наприклад, деякі авіаційні компанії.

Широке застосування даного механізму інвестування в умовах України потребує створення спеціальних лізингових компаній і фондів, розширення законодавчої бази.

Інвестиційний селенг розглядається як досить перспективний напрям фінансування інвестицій. Він передбачає передачу за певну плату прав користування та розпорядження майном власника (устаткуванням, будинками та спорудженнями, запасами сировини та матеріалів, цінними паперами, коштами, продуктами інтелектуальної праці).

Закордонна практика свідчить про високу ефективність даного механізму формування інвестиційних ресурсів. У даний час він поширюється й у вітчизняній практиці.

### **Механізми мобілізації залучених коштів.**

Складові механізму мобілізації залучених коштів пов'язані із:

- залученням коштів від емісії цінних паперів;
- залученням коштів від розміщення цінних паперів на вторинному ринку;
- розширенням статутного капіталу за рахунок додаткових внесків.

Механізм залучення коштів від емісії цінних паперів використовується акціонерними товариствами. Залучення інвестиційних ресурсів здійснюється, як правило, шляхом емісії акцій і реалізації їх серед інвесторів.

Інвестори можуть бути як вітчизняні, так і закордонні. Деякі вітчизняні акціонерні підприємства залучають кошти іноземних партнерів шляхом продажу їм великих пакетів акцій.

Зауважимо, що багато акціонерних підприємств, намагаючись залучити великих інвесторів, практично не приділяють уваги дрібним інвесторам. Резерви тут величезні. Так, за даними експертних оцінок, на руках населення України є значна кількість дол. США. Водночас, як показує закордонна практика, значна частина населення економічно розвинених країн володіє акціями. Наприклад, у США акціями володіє 60 % сімей.

Проте і дрібні інвестори самі не йдуть на придбання акцій внаслідок того, що дивіденди за ними або не виплачуються зовсім, або мізерні, набагато менше ставки за депозитними внесками.

У цілому залучення коштів від емісії цінних паперів дає можливість шляхом диверсифікації джерел інвестування швидко накопичувати кошти, що необхідні для інвестування різноманітних видів виробничо-збутової діяльності акціонерних підприємств.

Залучення коштів від розміщення цінних паперів на вторинному ринку як джерело інвестиційних ресурсів дозволяє накопичувати акціонерний капітал за рахунок зростання курсу акцій акціонерного підприємства, що розміщені на вторинному ринку. Розглянутий механізм в Україні перебуває на стадії становлення. Його використання стримується нерозвиненістю фондового ринку, відсутністю механізму участі іноземних інвесторів на вторинному ринку цінних паперів. У даний час не варто розраховувати на серйозні надходження інвестиційних ресурсів із даного джерела.

Таке джерело залучення інвестицій як розширення статутного капіталу за рахунок додаткових внесків є основним для неакціонованих підприємств. Через цей механізм залучається основна маса іноземних інвестицій (механізм спільного підприємництва).

Використання цього механізму означає, що одержувач інвестицій готовий поступитися частиною своїх повноважень з управління підприємством.

Крім розглянутих, використовують також такі механізми інвестування: використання коштів від приватизації держмайна (через Фонд державного майна України); цільові державні кредити; податкові інвестиційні кредити, кредити Всесвітнього банку, гранти та ін.

Ці механізми виокремлюють в окрему групу з тих міркувань, що вони мають свої специфічні особливості, іншу природу, а саме: безпосереднє міждержавне, державне або на місцевому рівні регулювання розвитку пріоритетних напрямків в економіці країни, галузі, регіону.

Отже, розглянуті основні механізми інвестування, що можуть бути задіяні конкретним підприємством для реалізації існуючих ринкових можливостей інноваційного розвитку.

Для інвестування реальних проектів може бути задіяний один або декілька з перерахованих механізмів (багатоканальне інвестування). У будь-якому випадку необхідно оптимізувати склад джерел інвестицій і відповідно механізмів інвестування інноваційного розвитку конкретних підприємств в існуючих зовнішніх умовах.

## **Формування та оптимізація складу інвестицій для фінансування інновацій.**

Формування й оптимізація складу джерел і механізмів фінансування інновацій суб'єктами господарської діяльності, що розвиваються інноваційним шляхом, виконуються поетапно і містять такі етапи:

1) визначення обсягів інвестиційних вкладень, необхідних для реалізації проектів інноваційного розвитку ринкових можливостей (з урахуванням ризику);

2) пошук можливих джерел фінансування інновацій і механізмів інвестування;

3) визначення критеріїв ефективності використання конкретних джерел і механізмів інвестування новацій (наприклад, достатність обсягів інвестицій для пошуку та реалізації конкретних варіантів інноваційного розвитку; максимальна з ряду альтернатив результативність інвестування з погляду інвестора й одержувача інвестицій; мінімальний ризик);

4) аналіз і оцінювання джерел і механізмів інвестування за прийнятими критеріями;

5) визначення оптимальної структури джерел фінансування інновацій.

У розглянутій послідовності дій вирішальна роль належить порівняльному аналізу й оцінюванню джерел і механізмів інвестування інновацій, а також оптимізації структури інвестицій як з погляду їхньої ефективності, так і з погляду супутнього їм ризику, що проявляється у вигляді можливих втрат одержувача інвестицій і інвестора.

Ефективність прийнятих варіантів розвитку, так само, як і властивий їм ризик, варто розглядати стосовно одержувача інвестицій.



Однак у випадку інвестування інновацій із зовнішніх джерел ефективність і ризик необхідно розглядати також і з погляду інвестора, оскільки це є необхідною умовою для надання інвестицій. Природно, інвестор може ухвалити рішення про вкладення коштів у високоризиковий, але високоприбутковий проект (а більшість інноваційних проектів є такими), або ж у практично безризиковий, але малоприбутковий проект, наприклад, диверсифікуючи свій портфель інвестицій з метою зниження ризику втрати вкладених коштів.

Викладені вище міркування виражені у вигляді формальної процедури оптимізації структури інвестиційних ресурсів в інноваційний розвиток суб'єктів господарської діяльності (при цьому критерії оптимальності розглянуті як з погляду одержувача інвестицій, так і з погляду інвестора).

Спочатку введемо ряд позначень.

Так  $i$ -те джерело ( $i=1, 2, 3, \dots, n$ ) фінансування інвестицій можна оцінити такими показниками:

$O_i$  – дисконтований очікуваний обсяг інвестицій (у вартісному вираженні), що отриманий з  $i$ -го джерела за весь період існування проекту (прогнозований період розвитку);

$PO_i$  – очікуваний дисконтований прибуток одержувача інвестицій за період існування проекту (у вартісному вираженні) від використання інвестицій з  $i$ -го джерела;

$PI_i$  – очікуваний дисконтований прибуток  $i$ -го інвестора за період існування проекту (у вартісному вираженні);

$RO_i$  – ризик одержувача інвестицій (вартісне вираження його можливих утрат, розраховане з урахуванням імовірності їх виникнення) у випадку використання інвестицій з  $i$ -го джерела;

$PI_i$  – ризик (вартісне вираження можливих утрат, розраховане з урахуванням імовірності їх виникнення)  $i$ -го інвестора.

При цьому при фінансуванні з власних джерел значення  $PI_i$  і  $PI_i$  дорівнюють 0.

Для визначення конкретних числових значень виділених оцінних показників використовують такі підходи.

Значення прибутку (як інноватора – одержувача інвестицій, так і інвестора) і обсягу інвестиційних вкладень розраховують як середньозважені за імовірностями або коефіцієнтами впевненості (очікувані значення) значень відповідних величин при різних сценаріях розвитку подій у майбутньому, тобто враховують фактори ризику. Значення прибутку для кожного сценарію розвитку подій розраховують за відомими методиками.

Значення ризику одержувача інвестицій і інвестора розраховують як середньоквадратичне відхилення можливих результатів (прибутку) при різних сценаріях розвитку подій від очікуваного значення.

Розраховані в такий спосіб значення використовують у наступних розрахунках.

Умови оптимальності розглянутого варіанта структури джерел інвестиційних ресурсів для одержувача інвестицій записані в такий спосіб:

або

$$\sum_{i=1}^n PI_i \rightarrow \max$$

$$\frac{\sum_{i=1}^n PO_i}{\sum_{i=1}^n PI_i} \rightarrow \min$$

(1,2)

а також

$$\frac{\sum_{i=1}^n \Pi O_i}{\sum_{i=1}^n O_i} \rightarrow R_{\text{поз}}$$

При цьому повинні дотримуватися обмеження:

$$\sum_{i=1}^n O_i \geq O_{\text{потр}} \quad (3, 4)$$

де  $O_{\text{потр}}$  – обсяг інвестицій, необхідних для реалізації конкретного проекту інноваційного розвитку суб'єкта господарської діяльності. Формула (1-2) характеризують ризик проекту в поєднанні з його прибутковістю, а вираз (3) – ефективність інвестування. Вираз (4) відображає той факт, що сума інвестицій, отриманих з різних джерел, повинна бути достатньою для реалізації конкретного проекту інноваційного розвитку суб'єкта господарської діяльності. Умови оптимальності інвестування в даний проект, з погляду конкретного інвестора, записані в такий спосіб:

$$\frac{\Pi I}{O} \rightarrow E_{\text{поз}}$$

$$\frac{P I}{\Pi I} \rightarrow R_{\text{поз}}$$

(5, 6)

де  $E_{пр}$ ,  $P_{пр}$  – допустимі значення ефективності інвестування і ризику інвестування відповідно (без урахування ефекту диверсифікації портфеля інвестицій даного інвестора).

Інвестор, розглядаючи різні інвестиційні проекти, з метою вибору способу оптимального вкладення коштів, використовуючи залежності (5-6), може відібрати ті проекти, які забезпечать достатню віддачу при прийнятному для нього рівні ризику. Причому вираз (6) при порівнянні альтернативних варіантів дозволяє визначити, чи компенсується підвищений ризик одного з них більш високим прибутком?

Вирази (1-6) можуть бути використані для пошуку компромісних рішень, допустимих як для інвестора, так і для одержувача інвестицій.

Викладений підхід цілком прийнятний для попереднього оптимальності сформованої структури інвестиційних ресурсів, необхідних для реалізації конкретних проектів інноваційного розвитку. Наведені залежності мають формальний характер і можуть бути використані для оперативного аналізу широкої гами варіантів структури за допомогою комп'ютера за наявності відповідного програмного забезпечення, що дозволить у стислий термін прораховувати альтернативні варіанти з метою вибору кращого.

Виконаний аналіз може бути доповнений розрахунками за традиційними методами, що передбачають оцінювання ліквідності, фінансової стійкості.

Для поглибленого аналізу структури інвестицій в інноваційний розвиток доцільно використовувати підхід, що базується на застосуванні графоаналітичних побудов і відрізняється від існуючих простотою використання і наочністю при досить високій точності.

Даний підхід використовується при оцінюванні варіантів структури інвестицій при багатоканальному інвестуванні проектів інноваційного розвитку суб'єктів господарської діяльності. Крім того, його доцільно використовувати, коли залучені з різних джерел кошти вкладаються в різні об'єкти. Однак він також прийнятний і для випадку, коли вся накопичена сума інвестицій вкладається в один об'єкт. Віддача (прибуток) для всіх складових з пакета інвестицій буде однакою, але відсотки, виплачувані з різних джерел інвестицій, у загальному випадку будуть різними, що дозволяє порівнювати окремі джерела інвестицій між собою.

Відповідно до цього підходу оцінка вагомості в поєднанні з ефективністю кожного окремо взятого джерела формування інвестиційних ресурсів з усієї їхньої кількості  $n$  в інноваційний розвиток конкретного суб'єкта господарської діяльності виконується в такій послідовності.

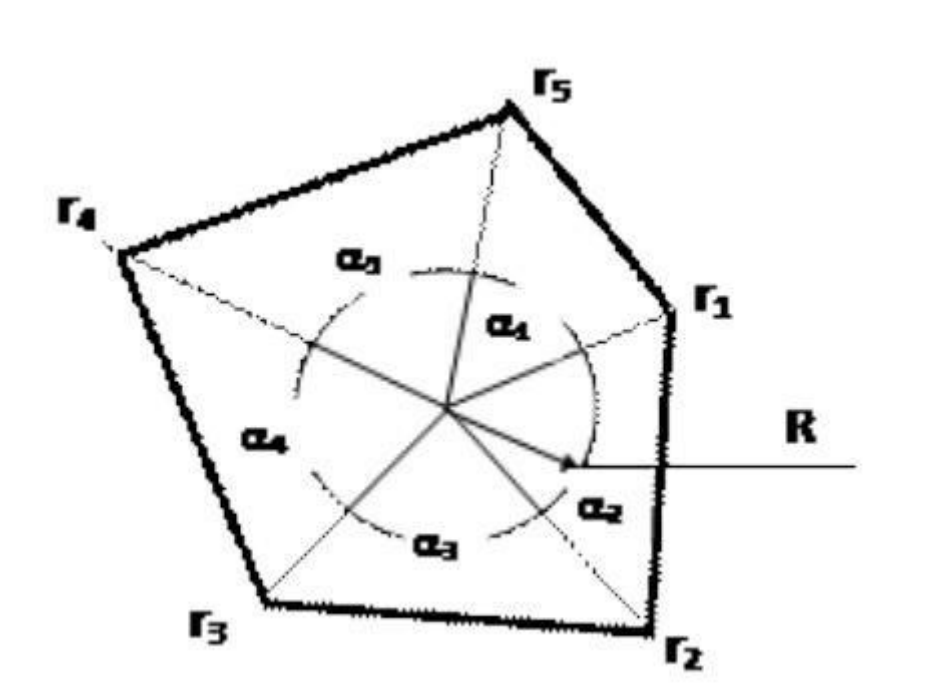


Рис. 8.3. Діаграма, що характеризує внесок окремих джерел у загальному обсязі інвестицій

У полярній системі координат будується діаграма, де довжина  $i$ -го радіуса-вектора  $r_i$  відображає ефективність  $i$ -го джерела інвестицій в інноваційний розвиток, розрахований як  $PO_i / O_i$  (див. формулу 3), а кут  $\alpha_i$  частку  $i$ -го джерела інвестицій у загальному їхньому обсязі. На рис. 8.3 наведено діаграму, побудовану відповідно до правила.

Радіус-вектор з довжиною  $R$  відповідає нульовому значенню прибутку одержувача інвестицій, тобто  $PO=0$ . Більша площа  $i$ -го сектора діаграми відповідає більшому внескові  $i$ -го джерела інвестицій.

Представлений методичний підхід дозволяє в наочному вигляді оцінювати внесок окремих джерел інвестиційних ресурсів у підвищення ефективності інвестування, порівнювати різні варіанти структури інвестицій, оптимізувати склад сформованих пакетів інвестицій [6].

## **Індивідуальне завдання IV.**

**Розробити інвестиційну стратегію підприємства щодо залучення іноземних інвесторів.**

### Орієнтовний план дослідження:

1. Передумови розроблення інвестиційної стратегії підприємства щодо залучення іноземних інвесторів:

- оцінка інноваційного потенціалу підприємства та можливостей активізації інвестиційної діяльності,
- аналіз стану залучення іноземних інвестицій на підприємстві.

2. Формування програми залучення іноземних інвестицій:

- розробка перспективних напрямів вдосконалення інвестиційної політики підприємства,
- формування програми залучення іноземних інвестицій для розширення підприємства та її економічне обґрунтування.

3. Оцінка ефективності інвестиційної стратегії підприємства щодо залучення іноземних інвесторів.

Сучасна стратегія щодо розвитку іноземного інвестування в Україні формується у контексті завдань із забезпечення умов для довготривалого економічного зростання і повинна орієнтуватись на нарощування інвестиційних ресурсів, послідовного збільшення частки капітальних вкладень у ВВП, поліпшення структури інвестиційних джерел та оптимізації напрямів їх вкладення.

Для нормалізації процесу відтворення норма чистих заощаджень повинна зрости не менше як до 20% ВВП. Інструментами реалізації цього завдання можуть стати:

- послаблення податкового навантаження та товаровиробників;

- інтенсивне оновлення основних фондів засобами амортизації;
- всебічний розвиток системи лізингу машин і обладнання;
- зменшення витратного навантаження на економіку з боку незадіяних виробництв, виведення з експлуатації фізично зношених основних фондів;
- запровадження ефективної системи страхування інвестицій;
- узгодження грошово-кредитної та бюджетно-податкової політики із завданням інвестиційної стратегії.

Значний потенціалі інвестиційних ресурсів мають домашні господарства. У країнах з розвинутою ринковою економікою чверть національних заощаджень формується за рахунок цього джерела. Уряд має забезпечити впровадження системи заходів для посилення довіри населення до вітчизняних кредитно-фінансових установ шляхом гарантування повного збереження коштів та одержання сталого відсоткового доходу.

Подальшого розвитку мають набути фінансова інфраструктура, медичне і соціальне страхування, страхування приватного житла, транспортних засобів, емісія цінних паперів для продажу населенню, підтримка приватних інвестицій у житлове будівництво.

Потрібно відновити інвестиційну діяльність держави. Необхідно забезпечити оптимізацію державних інвестицій. Перевага у визначенні напрямів державного інвестування повинна надаватися галузям, які мають важливе значення для забезпечення життєздатності економіки і є малопривабливими для приватних інвесторів, а також галузям, що забезпечують створення інфраструктури.

Держані інвестиції слід використовувати як засіб створення первинних умов для залучення приватних та іноземних інвестицій у розвиток



пріоритетних галузей. Особливої уваги вимагають інвестиційні проекти зі змішаним фінансування – з використанням державної частки інвестицій як гарантії цільового спрямування інвестиційних ресурсів та можливістю дальшої приватизації.

Світовий досвід показує, що у трансформаційному періоді іноземні інвестиції на певний час стають важливим фактором економічної стабілізації, а при продуктивному їх використанні – і одним із факторів економічного зростання. За умов, коли у ближчій перспективі практично неможливо створити загальні сприятливі умови для суттєвої активізації іноземної інвестиційної діяльності в Україні, зусилля повинні акцентуватись на формуванні ефективних механізмів її селективного регулювання (рис. 8.4).

Серед факторів, що зумовлюють доцільність такого підходу, слід також відзначити:

- вичерпність потенціалу преференційного режиму для українсько-зарубіжних ПІІ та іноземних інвесторів в цілому, відсутність прямої кореляції між посиленням стимулюючих заходів та масштабами і, особливо, результативністю іноземної інвестиційної діяльності;
- негативний вплив на мотивацію іноземних інвесторів практики багаторазових змін у загальному нормативно-правовому регулюванні;
- необхідність ефективнішого використання реально залученого в економіку України іноземного підприємницького капіталу;
- наявність обґрунтованих національних пріоритетів реалізації іноземних інвестицій, елементів диференційованого підходу до їх залучення та регулювання у теорії та практиці господарювання.

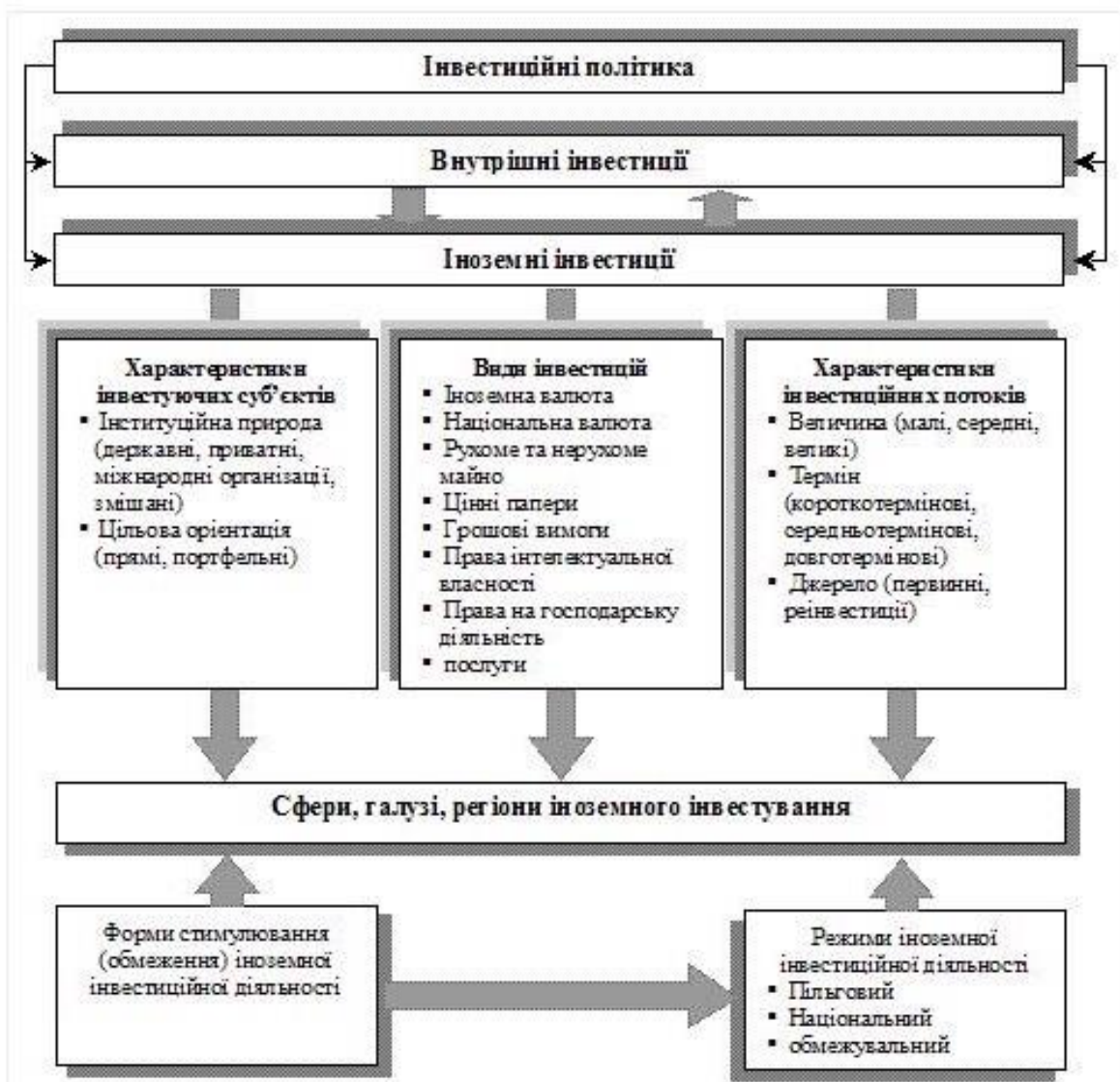


Рис. 8.4. Селективне регулювання іноземних інвестицій

Методологічну основу формування системи селективного регулювання іноземної інвестиційної діяльності становлять кількісні та якісні критерії щодо:

– загальних обсягів залучення іноземних інвестицій – з урахуванням співвідношення внутрішніх та зовнішніх джерел фінансування національної економіки, зовнішньої заборгованості і забезпечення критичного імпорту;

– розміру та термінів конкретних іноземних інвестицій – з визначенням його мінімальної межі для входження в поле пільгового режиму;

– суб'єктів іноземного інвестування – задля оптимізації структури капіталу з точки зору його інституційної природи (державний, приватний, міжнародних організацій, змішаний) та цільової орієнтації (прямі і портфельні інвестиції), а також оцінки позитивних та негативних аспектів інвестиційної діяльності в країні транснаціональних корпорацій;

– джерел іноземних інвестицій (первинних та реінвестицій) та їх видів (фінансові, товарні, інтелектуальні).

Оцінка загальних обсягів залучення іноземних інвестицій має важливе значення практично для кожної приймаючої країни з огляду на специфіку інвестиційної політики. З методологічної точки зору ця проблема є надто актуальною і для України. Тільки через точне визначення таких критеріїв можливо досягти не лише короткотермінового економічного успіху, але й закласти основу для формування позитивних довготермінових тенденцій розвитку національної економіки в умовах глобалізації.

Світовий досвід засвідчує, що для стабільного економічного росту інвестиції повинні бути на рівні 19-25% від ВВП. Інвестиційна ситуація в Україні тривалий час розвивалася в умовах скорочення обсягів нагромадження, суттєвого падіння його частки у ВВП, різкого скорочення бюджетних капіталовкладень, слабкої інвестиційної мотивації приватних підприємницьких структур.

В умовах обмеженості ресурсів і гострої конкуренції між підприємствами за одержання більш якісних і дешевих ресурсів, у тому числі і фінансових, актуальним стає питання щодо **розробки**

**інвестиційної стратегії підприємства** як напряду забезпечення його інвестиційної привабливості.

Розробку інвестиційної стратегії підприємства потрібно розглядати, насамперед, як стратегію забезпечення його ресурсної бази для реалізації одного з конкретних варіантів розвитку підприємства. Складність формування інвестиційної стратегії підприємства полягає в тому, що її вибір пов'язаний з пошуком оптимального варіанта альтернативних проектів інвестиційних рішень, які відповідають меті підприємства і перспективам його інвестиційного розвитку. В цих умовах інвестиційна стратегія не є незмінною, а потребує перегляду та уточнення з врахуванням як змін внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, так і того, що інвестиції завжди мають елементи невизначеності та ризику.

Для залучення інвестиційних ресурсів підприємство виходить на позиковий ринок капіталів, на якому відбувається кругообіг пропонованих до розміщення ресурсів. Оскільки обсяг пропонованих ресурсів істотно менше, ніж обсяг попиту на них, неминуче виникає конкурентна боротьба за найбільш дешеві інвестиційні ресурси. Потенційні вкладники порівнюють потенційні об'єкти вкладення коштів, вивчають їхню інвестиційну привабливість. Звідси, інвестиційну привабливість підприємства можна трактувати як сукупність характеристик, що дозволяє інвесторові оцінити, наскільки те чи інше підприємство інвестиційно привабливіше за інших. У результаті виникає завдання поліпшення інвестиційної

привабливості підприємства як в короткостроковому, так і в довгостроковому періоді. У зв'язку з цим, керівництву підприємства необхідно сформувавши кредитну стратегію, основним завданням якої стала б оптимізація показників інвестиційної привабливості.

Для оцінки інвестиційних можливостей підприємства необхідно досліджувати його кредитоспроможність, яка є сукупністю характеристик, що дозволяють оцінити інвестиційний потенціал підприємницької структури.

Інвестиційну привабливість і кредитоспроможність підприємств можна представити як основні складові їх фінансового потенціалу. Оскільки обсяг інвестиційних ресурсів суб'єкта обмежений, а потенційні об'єкти інвестицій володіють різною інвестиційною привабливістю, підприємству необхідний план дій щодо залучення та використання інвестиційні ресурси, тобто інвестиційна стратегія.

Інвестиційна стратегія підприємства розробляється відповідно до цілей його функціонування. Залучення інвестиційних ресурсів можливе лише за умов забезпечення належного рівня інвестиційної привабливості підприємства.

Звідси розробка та впровадження інвестиційної стратегії на підприємстві є,

по-перше, напрямом забезпечення його інвестиційної привабливості,

по-друге, одним із основних способів досягнення мети підприємства (рис. 8.5).

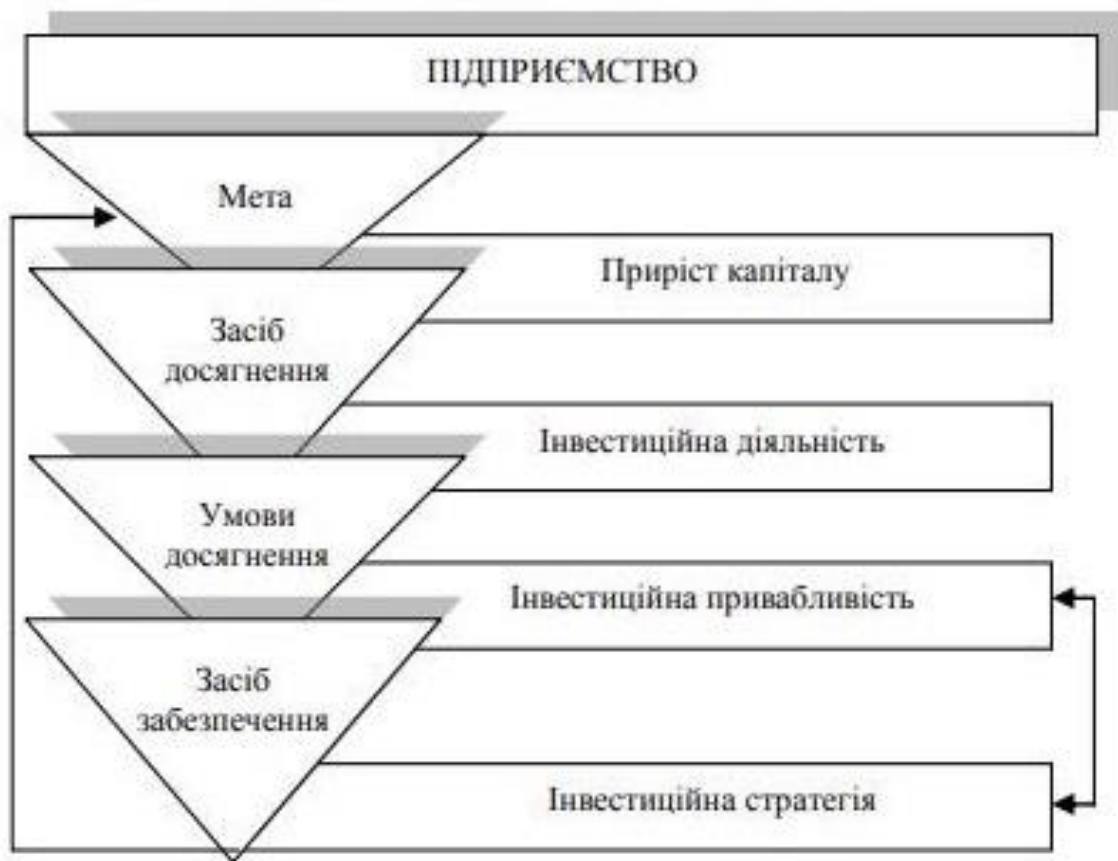


Рис. 8.5. Необхідність розробки інвестиційної стратегії підприємства

Інвестиційна стратегія підприємства стає невід'ємною частиною його стратегічного розвитку, під яким розуміється обрана модель довгострокових дій підприємства, що необхідно реалізувати для досягнення поставлених перед ним цілей. Але, зважаючи на сучасні посткризові аспекти діяльності вітчизняних підприємств, варто відмітити, що інвестиційна стратегія сучасного підприємства – це комплекс оперативних дій з негайного залучення додаткових інвестиційних ресурсів шляхом покращення інвестиційної привабливості підприємства. Проте змістовне навантаження інвестиційної стратегії, як і будь-якого багатогранного поняття, не вичерпується лише простим визначенням. Інвестиційна стратегія, на нашу думку, є структурованою сукупністю декількох взаємозв'язаних аспектів,

таких як: інституційний, економічний, нормативно-правовий, інформаційноаналітичний та інші (рис. 8.6).

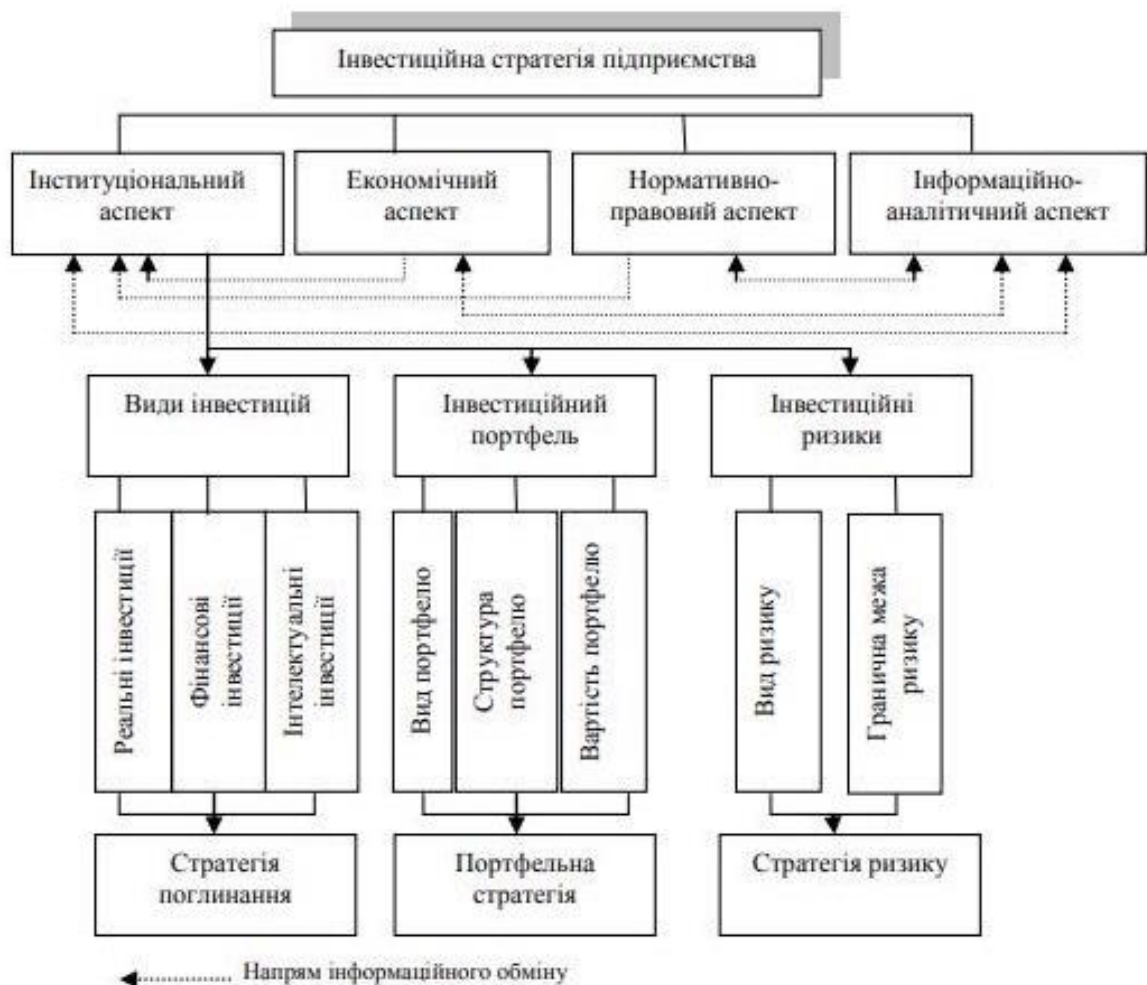


Рис. 8.6. Система розробки інвестиційної стратегії підприємства

У загальному виді інвестиційна стратегія реалізується у розробці плану та програми його здійснення на даному етапі розвитку підприємства, який формується з урахуванням існуючих джерел та форм інвестування, їхньої доступності і потенційної ефективності використання.

Зазначені на рис. 8.6. аспекти є взаємозв'язаними, їх структуризація і розподіл пріоритетів між ними, на наш погляд, дозволяє мати чітке уявлення про розробку і реалізацію інвестиційної стратегії підприємства.

Напрями інформаційного обміну вказують типові пріоритети при розробці і реалізації інвестиційної стратегії, зв'язуючи аспекти в єдине ціле. Інформаційний обмін дозволяє погоджувати тривалість, етапи і умови інвестицій у рамках прийнятої стратегії підприємницької структури.

Інституціональним аспектом інвестиційної стратегії є сукупність таких основних складових частин як: види інвестицій, інвестиційний портфель, ризики. У рамках інституціонального аспекту виділяються основні керовані підсистеми, що існують в підприємницьких інвестиціях.

Нормативно-правовий аспект інвестиційної стратегії складається з декількох частин: по-перше, законодавчі й інші нормативно-правові акти держави, що створюють юридичну основу та формують інвестиційний клімат країни та її фіскальне середовище, у рамках яких підприємство формує власну інвестиційну стратегію й забезпечує інвестиційну привабливість; по-друге, облікова політика підприємства, внутрішні регулюючі документи, які дозволяють забезпечувати єдиний інвестиційний процес у рамках її підрозділів.

Під економічним аспектом розуміємо сукупність економічних частин інвестиційної стратегії, до яких слід віднести: систему фінансово-економічних показників оцінювання інвестиційної привабливості, управління та фінансування інвестиційного процесу.

Інформаційно-аналітичний аспект інвестиційної стратегії є системою обробки інформації, що включає в себе підсистему збору та сортування інформації, підсистему зберігання інформації, підсистему пошуку, підсистему аналізу інформації. Системою обробки інформації є базисом оперативного інформаційного обміну в рамках інвестиційної стратегії підприємства, дозволяє оперативно реагувати на зміни в юридичних основах і фіскальному середовищі, прогнозувати економічні перспективи ринків і



планувати зміни в межах інституційного аспекту і коригувати основні частини економічного аспекту інвестиційної стратегії підприємства.

Оптимальна інвестиційна стратегія має відповідати критеріям: інвестиційна привабливість запропонованих стратегією напрямів діяльності підприємства; взаємоузгодженість та взаємозв'язок стратегічних цілей, завдань і програм; низька чутливість стратегії до змін у зовнішньому середовищі (можливість максимально визначити чутливість до змін); прийнятий часовий діапазон реалізації стратегії; відсутність суттєвих перешкод на шляху до реалізації стратегії; прийнятний рівень інвестиційних і фінансових ризиків; адекватне ресурсне та організаційне забезпечення стратегії.

Розробка інвестиційної стратегії покликана забезпечити:

- безперерйну інвестиційну діяльність у передбачених обсягах;
- найбільш ефективне використання власних і особливо позикових інвестиційних коштів;
- фінансову стійкість підприємства у довгостроковій перспективі.

Отже, інвестиційну стратегію підприємства можна трактувати як єдину високоінтегровану систему, що складається з багатьох організаційно-економічних аспектів, нерозривно пов'язаних між собою для забезпечення інвестиційної привабливості підприємства.

Інвестиційну привабливість підприємства неможливо розглядати окремо від такої важливої її складової як інвестиційний клімат країни, у якому функціонує підприємство. Інвестиційний клімат являє собою комплекс об'єктивних умов здійснення інвестицій, виходячи з економічного та політичного розвитку країни. Характер інвестиційного клімату залежить від дії комплексу взаємопов'язаних чинників: стабільності законодавства, ефективності інвестиційної політики держави щодо розвитку національної

економіки країни, регіонів та суб'єктів господарювання, наявності системи управління інвестиціями. Клімат як економічна категорія має дві характеристики: ризик і потенціал. Ранжирування країн світової спільноти за індексом інвестиційного клімату або індексу ризику виступає узагальнюючим показником інвестиційної привабливості країни.

Інвестиційний клімат країни нерозривно пов'язаний та прямо впливає на інвестиційний імідж підприємства, який стає комплексним відображенням різних аспектів інвестиційного клімату країни на продукції конкретного підприємства з точки зору інвесторів. Вчені часто задаються питанням, що первинно – інвестиційний клімат країни або інвестиційний імідж підприємства. На нашу думку, саме клімат в країні та внутрішні процеси, які протікають всередині країни формують інвестиційний імідж підприємства, адже, якщо клімат в країні несприятливий, то уявити в цих умовах високий рівень інвестиційного іміджу підприємства важко. Інвестиції у інвестиційний імідж підприємства без покращення інвестиційного клімату країни не забезпечать ефективних результатів. Від того, наскільки сприятливим є інвестиційний клімат країни залежить і рівень інвестиційної привабливості підприємства, а також в значній мірі залежать пільги, рішення та умови, на яких залучатиметься капітал іноземних інвесторів.

На рівні підприємства інвестиційна привабливість виступає у вигляді максимізації можливого отримання прибутку від вкладання коштів та мінімізації ризику. Під час прийняття рішення про вкладання коштів у конкретний проект або напрям діяльності підприємства, оцінюють фінансово-майновий стан підприємства, техніко-економічні показники діяльності, приналежність до певної стадії життєвого циклу підприємства.

Отже, інвестиційна привабливість підприємства – це сукупність показників господарської діяльності, які характеризують його фінансовий

стан, стратегію розвитку, інноваційну спроможність, виділяють його місце серед інших суб'єктів певного рівня і виду діяльності, і обґрунтовують доцільність вкладання коштів інвестором з метою одержання прибутку або досягнення іншого позитивного ефекту.

Кожне підприємство прагне до підвищення інвестиційної привабливості для залучення інвесторів. Вивчаючи питання аналізу інвестиційної привабливості підприємств необхідно розглянути і проблему вибору власником самого підприємства пріоритетних інвесторів для співпраці.

Обираючи інвестора, власник повинен виходити з цілей свого підприємства: перспективності розвитку різних сфер діяльності, впровадження нових проектів, поліпшення якості продукту, реструктуризації підприємства або вдосконалення організаційної системи управління підприємством, обсягу потрібних коштів та строків користування ними.

Два головних критерії, що визначають надійність майбутнього інвестора і знижують можливість ризику, мають в цьому випадку найбільше значення це:

- належність країни інвестора, у якій він має статус резидента до комісії FАTE (Financial Action Task Force on Money Laundering – Міжнародна комісія боротьби з легалізацією кримінальних доходів), яка контролює країни, що не відповідають міжнародним стандартам боротьби з нелегальними фінансовими операціями;

- готовність власника підприємства розділити з інвестором, а отже й стратегічним партнером, частину влади в управлінні своїм бізнесом, та адаптуватися до певних змін у діяльності компанії, пов'язаних із залученням інвестора.

Наступним кроком є визначення типу інвестора, серед яких найчастіше виділяють: стратегічного, фінансового або венчурного.

Стратегічний інвестор – це, найчастіше, діючий в тому ж або схожому сегменті бізнесу суб'єкт господарювання, зацікавлений в одержанні синергетичного ефекту на вкладений капітал. Цей суб'єкт вкладає, головним чином, досвід, знання й адміністративний ресурс, рідко планує перепродаж придбаної частки, однак прагне до максимально можливого контролю над підприємством, до участі в управлінні, володіючи контрольним пакетом або його більшістю. Для залучення такого інвестора компанія повинна мати: добре обмірковану стратегію діяльності; переконливу репутацію (гудвіл), вести достовірну бухгалтерську звітність; знаходитися в країні із сприятливим інвестиційним кліматом.

Фінансовий інвестор обмежується невеликими частками бізнесу і вкладає ресурси з метою забезпечення приросту своєї долі в капіталі протягом певного часу.

Венчурний інвестор вкладає капітал для фінансування нових і зростаючих підприємств, які прагнуть зайняти певну частку ринку і пов'язані з високим ступенем ризику. Інвестор, у цьому випадку, є найбільш агресивним, тобто він фінансує найбільш ризикові проекти або види діяльності із прагненням отримати максимальний прибуток якомога швидше і вийти з проекту, тоді як одночасно існує велика вірогідність понесення збитків.

Отже, інвестиційна діяльність підприємства не зводиться лише до фінансування його поточних інвестиційних потреб. У сучасних умовах більшість керівників пріоритетного значення надає формуванню сприятливого інвестиційного іміджу власного підприємства, тобто забезпеченню його інвестиційної привабливості. Розробка й реалізація

інвестиційної стратегії, як довгострокового плану дій щодо мобілізації інвестиційних ресурсів може стати ефективним інструментом такого забезпечення.

Інвестиційна привабливість підприємства має східчасту структуру, сформовану з декількох ієрархічних рівнів: інвестиційного клімату країни, регіону та галузі, у яких функціонує підприємство. Отже, підприємства, які об'єктивно оцінюють власні можливості за основними чинниками інвестиційної привабливості всіх ієрархічних рівнів її формування, мають змогу використати потенційні можливості розвитку інвестиційної діяльності і не лише зберегти свої конкурентні позиції на ринку, але й значно зміцнити свій економічний потенціал.

Щодо вибору потенційного інвестора, то керівництво підприємства повинно прагнути, щоб інвестор був зацікавлений в стабільному функціонуванні підприємства і був здатен вкласти кошти в його розвиток, усвідомлюючи, що певна частина прибутку буде використовуватися на інноваційну діяльність і соціальні потреби, що в майбутньому призведе до збільшення обсягів і підвищення рентабельності виробництва з усіма вигодами, що випливають з цього.

## **Індивідуальне завдання V.**

**Розробити інноваційний проект розвитку щодо покращення інвестиційної привабливості підприємства.**

### Орієнтовний план дослідження:

1. Оцінка показників інноваційно-інвестиційної привабливості підприємства
2. Розробка і впровадження інноваційного проекту розвитку підприємства
3. Оцінка результативності впровадження інноваційного проекту розвитку щодо покращення інвестиційної привабливості підприємства.

Аналіз інвестиційної діяльності корпоративних систем показує, що більшість інвесторів обирають більш ніж один об'єкт інвестування, тобто формують визначену їхню сукупність. Цілеспрямований підбір таких об'єктів являє собою процес формування інвестиційного портфеля. Мета формування інвестиційного портфеля на підприємствах визначається як забезпечення реалізації інвестиційної стратегії шляхом добору найбільш ефективних і надійних інвестиційних проектів і фінансових інструментів. З урахуванням основної мети розробляється система приватних цілей, що забезпечують реалізацію інвестиційної стратегії. Так, приватними цілями, наприклад, можуть бути такі: забезпечення мінімуму ризиків, забезпечення заданого рівня ліквідності тощо.

Вихідною передумовою формування інвестиційної стратегії підприємств є базова стратегія економічного розвитку корпоративної структури. Стосовно неї інвестиційна стратегія носить підпорядкований характер і повинна узгоджуватися з нею за цілями і етапами реалізації. Інвестиційна стратегія при цьому розглядається як один з головних факторів

забезпечення ефективного розвитку корпоративної структури відповідно до обраної нею загальної економічної стратегії.

З урахуванням інвестиційної стратегії, можливий алгоритм (послідовність) формування інвестиційної стратегії підприємств представлено на Рис. 8.7.

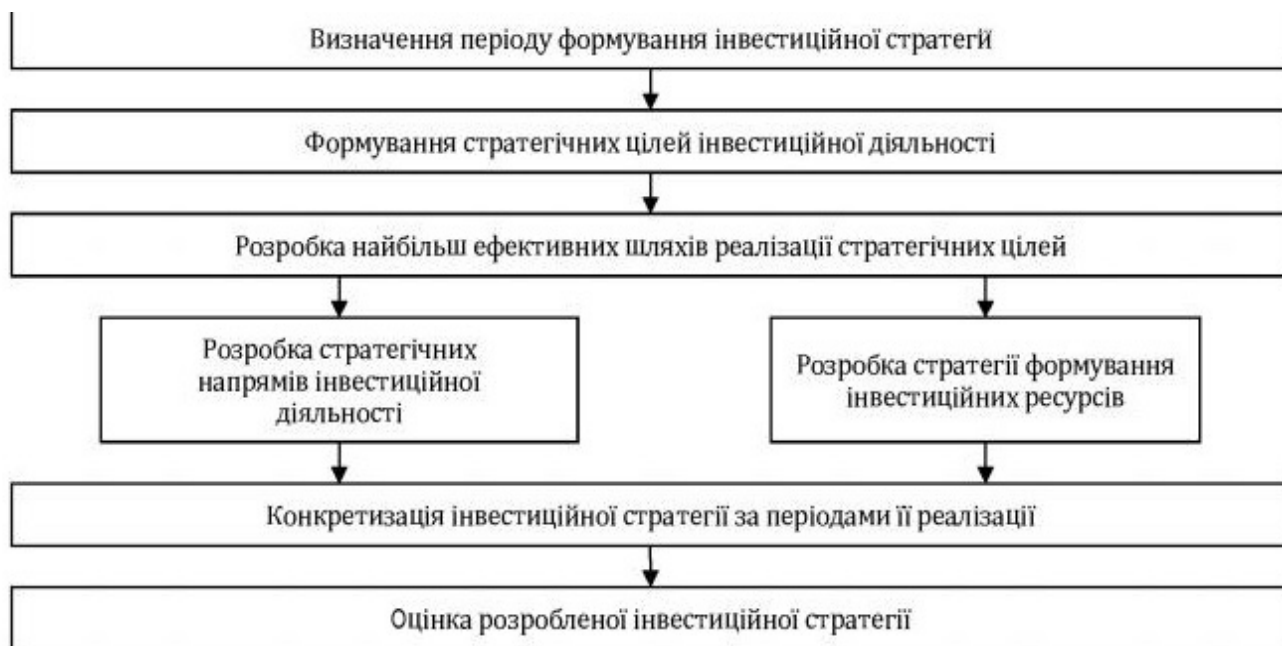


Рис. 8.7. Алгоритм розробки інвестиційної стратегії підприємств

Початковим етапом розробки інвестиційної стратегії підприємств є визначення загального періоду її формування. Цей період залежить від ряду умов. Головною умовою визначення періоду формування інвестиційної стратегії підприємств є передбачуваність розвитку економіки в цілому й інвестиційного ринку зокрема. В умовах нинішнього нестабільного (а за окремими напрямками – не передбачуваного) розвитку економіки країни цей період не може бути занадто тривалим і в середньому не може виходити за рамки 3-5 років (для порівняння слід зазначити, що інвестиційна стратегія

найбільших компаній країн з розвинутою ринковою економікою розробляється на період 10-15 років).

Важливою умовою визначення періоду формування інвестиційної стратегії підприємств є тривалість періоду, прийнятого для формування загальної стратегії корпоративної структури. Через те, що інвестиційна стратегія носить стосовно неї підпорядкований характер, вона не може виходити за межі цього періоду (більш короткий період формування інвестиційної стратегії достатній, тому що заключні етапи економічної стратегії можуть не потребувати змін інвестиційної діяльності). Однією з умов визначення періоду формування інвестиційної стратегії на рівні корпоративних систем є їхня галузева приналежність.

Результати обстеження окремих компаній, наприклад США, показують, що:

- найбільший період (понад 10 років) характерний для розробки інвестиційної стратегії так званими інституціональними інвесторами (інвестиційними фондами, інвестиційними компаніями тощо);

- менший період (5-10 років) характерний для компаній і фірм, що здійснюють свою діяльність у сфері виробництва засобів виробництва й у видобувних галузях промисловості;

- ще більш короткий період (3-5 років) характерний для компаній і фірм, що здійснюють свою діяльність у сфері виробництва споживчих товарів, роздрібної торгівлі і послуг населенню.

Цілком ймовірно, що і в наших умовах таку галузеву диференціацію середнього періоду формування інвестиційної стратегії варто вважати доцільною. Наукові дослідження на підприємствах показали, що однією з умов визначення періоду формування інвестиційної стратегії є розмір



корпоративної структури. Інвестиційна діяльність великих структур зазвичай прогнозується на більш тривалий період.

При формуванні стратегічних цілей інвестиційної діяльності на підприємствах необхідно виходити насамперед із системи цілей загальної стратегії економічного розвитку. Ці цілі можуть бути сформовані у вигляді забезпечення приросту капіталу, приросту рівня прибутковості інвестицій і суми доходу від інвестиційної діяльності, зміни пропорцій у формах реального і фінансового інвестування тощо. При цьому формування стратегічних цілей інвестиційної діяльності повинне погоджуватися зі стадіями життєвого циклу і цілями господарської діяльності корпоративної структури.

Розробку найбільш ефективних шляхів реалізації стратегічних цілей інвестиційної діяльності на підприємствах необхідно здійснювати за двома напрямками. Один з них охоплює розробку стратегічних напрямків інвестиційної діяльності, інший – розробку стратегії формування інвестиційних ресурсів. Цей етап є найбільш відповідальним і складним.

Для того, щоб прогресивні напрями інвестиційної стратегії і важливі складові її ефективності на підприємствах було реалізовано, потрібно всіма можливими способами нарощувати й підтримувати інтелектуальний потенціал інвестиційної діяльності, стимулювати підвищення його творчої віддачі, реконструювати старий господарський механізм і створити новий, який зробив би процес упровадження науково-технічного прогресу життєво необхідним і тому вигідним.

Результати наукових досліджень засвідчили, що важливу роль у скороченні тривалості інвестиційного циклу та підвищенні його ефективності на підприємствах відіграє інфраструктурна ланка. В контексті зазначено необхідність зміцнити ремонтно-експлуатаційну базу підприємств,

систему виробничотехнологічної комплектації, складське господарство та інші виробничі служби. Високі вимоги висуваються до кадрового потенціалу, тому слід розширити підготовку працівників через професійно-технічні училища, налагодити їх планову перепідготовку за новими спеціальностями, пов'язаними з новою технікою та технологією. Значну увагу треба приділити розвитку соціально-побутової інфраструктури – будівництву житла, дитячих дошкільних закладів, санаторіїв-профілакторіїв. Усе це створить необхідні умови для стабілізації трудових колективів і неухильного підвищення ефективності їх праці. Втілення всіх складових противитратної концепції розвитку промислових комплексів забезпечить поступовий перехід до ефективного інвестування економіки України.

Процес розширеного відтворення основних фондів і виробничих потужностей в Україні реалізується за допомогою будівництва нових, розширення, реконструкції й технічного переоснащення діючих підприємств, формування міжгалузевих народногосподарських і територіально-виробничих комплексів. Ефективне збалансоване здійснення інвестиційного процесу відповідно до поставлених соціально-економічних цілей і завдань є найважливішим джерелом економічного зростання й підвищення добробуту людей. Тому, на нашу думку, важливо забезпечити раціональне поєднання інвестиційної стратегії й тактики, тобто шляхів досягнення загальної мети з конкретними рішеннями щодо її втілення на різних рівнях господарського управління.

Інвестиційна діяльність на підприємствах збільшує основні фонди й виробничі потужності з урахуванням найновіших досягнень у галузі техніки й технології або підтримує її у працездатному стані. Багатогранні аспекти такої діяльності опрацьовуються за допомогою безперервного інвестиційного планування, яке охоплює різні проміжки часу. Стратегічні й

тактичні цілі підприємства взаємопов'язані завдяки гармонійному розподілу функцій і завдань на стадії довгострокового прогнозу, розрахованого на 10-15 років, середньострокового плану, що складається на 3-8 років, і короткострокових планів, які розроблюються на один-три роки з глибоким конкретним опрацюванням усіх аспектів виробничої та інвестиційної діяльності.

Динамізм і мінливість економічних ситуацій, що характерні для вільного підприємництва, підтримують рівновагу ринку в цілому, але вони ж зумовлюють періодичне коригування інвестиційних планів. Процес цей природний; він відбиває суть нових функцій вищого керівництва – управління підприємством замість вирішення оперативних контрольно-розподільних питань.

Вихідними компонентами інвестиційного планування на підприємствах є пошук і формування варіантів капіталовкладень, визначення відносних і абсолютних розмірів їх прибутковості, встановлення можливостей фінансування за рахунок різних джерел, оцінювання надійності реалізації та можливості успіху того чи іншого варіанта інвестування. Для вирішення таких складних і нехарактерних для управлінського персоналу проблем доцільно залучати науково-консультаційні фірми або тимчасово наймати групи вчених спеціалістів у даній галузі наукових і практичних знань. Правильність прийнятих науково-технічних рішень, пов'язаних з практичними можливостями, буде виявлятися під час тривалого періоду позитивного впливу інвестицій на виробництво та збут продукції, збільшення прибутку підприємства.

Отже, основною метою підприємства в умовах ринкової економіки, як це впливає зі світового досвіду, є прибутковість. Наступна мета – збільшити обсяги виробництва й реалізації, створити й підтримувати добру

репутацію підприємства у споживачів, високу продуктивність праці, поліпшити якість та споживчі властивості вироблюваної продукції, створити нові сучасні зразки виробів, досягти високих кількісно-кваліфікаційних показників, високого професійного рівня виробничого персоналу, домогтися його сумлінного ставлення до роботи, а також високої суспільної репутації. Деякі з цих показників важко піддаються кількісній оцінці, проте істотно впливають на розробку інвестиційної політики підприємства і дають змогу на будь-якому проміжку часу приймати правильні й обґрунтовані рішення щодо капіталовкладень.

## ЛІТЕРАТУРА

### Основна

1. Белінський П. І. Менеджмент виробництва та операцій : підручник. Київ : Центр навчальної літератури. 2005. 624 с.
2. Гевко О.Б., Шведа Н.М. Стратегічне управління: Навчальний посібник. Для студентів усіх форм навчання напряму 6.030601 «Менеджмент». Тернопіль: ФОП Паляниця В.А. 2016.
3. Горьовий В.П. Менеджмент і адміністрування. Практикум. Навчальний посібник. Київ : ЦП "Компринт". 2016.
4. Горьовий В. П., Аксентюк М.М. Операційний менеджмент. Київ : Аграр Медіа. 2011. 179 с.
5. Горьовий В. П., Збарський В.К., Срібнюк М. С. Організація і перспективи розвитку виробництва у сільськогосподарських. Київ : ННЦ ІАЕ УААН. 2008. 136 с.
6. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV (зі змінами та доповненнями). URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>.
7. Завадський Й.С. Менеджмент. Підручник у 3 т. Київ : Вид-во Європейського ун-ту. 2002.
8. Іванова В.В. Планування діяльності підприємства: Навч. посіб. Київ: Центр навч. літ.-ри. 2006.
9. Іванова В. Й. Операційний менеджмент у системі управління організацією навчальної дисципліни «Операційний менеджмент» : навчальний посібник. Ч. 2. Харків : Вид-во ХНЕУ. 2011. 160 с.
10. Ільчук М.М., Зрібняк Л.Я. та ін. Організація і планування сільськогосподарського виробництва. Підручник для студентів економічних спеціальностей вищих аграрних закладів освіти III-IV рівнів акредитації. Київ. 2008.

11. Лобунець Т.В. Конспект лекцій з дисципліни «Основи бізнес-проекування» для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» факультету аграрного менеджменту НУБіП. Київ: Вид. центр НУБіП. 2017. 150 с.

12. Мазнев Г.Є., Красноруцький О.О., Ніценко В.С. та ін. Бізнес-планування в аграрних формуваннях : навч. посіб. Харківський національний технічний університет сільського господарства імені Петра Василенка. [Видання 3-є, перероб.]. Харків : ХНТУСГ. 2016. 272 с.

13. Москалюк Є. Планування діяльності підприємства : навч. посібник. Київ : КНЕУ. 2005. 384 с.

14. Про затвердження Інструкції зі статистики заробітної плати : Наказ Державного комітету статистики України від 13 січ. 2004 р. № 5. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0114-04#Text>.

15. Про затвердження Інструкції зі статистики кількості працівників: Наказ Державного комітету статистики України від 28.вер.2005 № 286. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1442-05#Text>.

16. Про затвердження Методичних рекомендацій з планування, обліку і калькулювання собівартості продукції (робіт, послуг) сільськогосподарських підприємств від 18. трав. 2001 р. № 132. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0132555-01#Text>.

17. Про затвердження Методичних рекомендацій з формування собівартості продукції (робіт, послуг) у промисловості : Наказ Міністерства промислової політики України від 09. лип. 2007 р. № 373. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0373581-07#Text>.

18. Цимбалюк Л.Г., Скригун Н.П. Управління витратами на підприємствах харчової промисловості. Наук. Метод. Посібник. Київ: Видавничий дім «Корпорація». 2006.

19. Шинкарук Л.В., Мостенська Т.Л., Власенко Т.О. Менеджмент : навчальний посібник Київ : Кондор. 2017.

### **Допоміжна**

1. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание. Пер с англ. под ред. А. Н. Петрова. СПб : Питер. 2009. 344 с.

2. Василенко В. О., Ткаченко Т.І. Виробничий (операційний) менеджмент : навчальний посібник. Київ : ЦУЛ. 2003. 532 с.

3. Інвестиційний менеджмент. Конспект лекцій. Вид-во «Буковинська бібліотека. URL : <https://buklib.net/books/35259/>.

4. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. Пер. с англ. под ред. В. Б. Колчанова. СПб. : Питер. 2007. 800 с.

5. Литюга Ю.В. Розвиток інвестиційного потенціалу підприємства. URL : <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/20328/1/72-354-358.pdf>.

6. Микитюк П. П, Крисько Ж. Л., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Скочиляс С. М. Інноваційний розвиток підприємства. Навчальний посібник. URL : <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/684/1/%d1%96%d0%bd%d0%bd% d0%be%d0%b2%d0%b0%d1%86%d1%96%d0%b9%d0%bd%d0%b8%d0%b9%20%d1%80%d0%be%d0%b7%d0%b2%d0%b8%d1%82%d0%be%d0%ba%20% d0%bf%d1%96%d0%b4%d0%bf%d1%80%d0%b8%d1%94%d0%bc%d1%81% d1%82%d0%b2%d0%b0.pdf>.

7. Новицкий Н. И. Организация производства на предприятиях : учебн.-метод. пособ. Москва : Финансы и статистика. 2003. 392 с.

8. Операційний менеджмент : робоча програма навчальної дисципліни Л.В.Шинкарук, О.В.Луцков, І.В.Барановська. НУБіП України. 2018. 22 с. URL : [https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u282/2018\\_shinkaruk\\_rp\\_opermen.pdf](https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u282/2018_shinkaruk_rp_opermen.pdf).

### **Періодичні вітчизняні видання**

«Економіка України», «Економіст», «Вісник економічної науки України», «Економіка та держава», «Актуальні проблеми економіки», «Регіональна економіка», «Маркетинг і реклама», «Маркетинг в Україні», «Економіка і прогнозування», «Економіка промисловості», «Статистика України», «Ділова Україна», «Науковий вісник НУБіП України. Серія: Економіка, аграрний менеджмент, бізнес» та ін.

### **Інтернет-ресурси**

1. Агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку України.: веб-сайт. URL : <http://smida.gov.ua/>.

2. БІЗНЕС-ВИДАННЯ: Журнал «&.СТРАТЕГИИ» (Ділове щомісячне видання): веб-сайт. URL : <http://www.management.com.ua/announce.php?edition=18>.

3. Всесвітні веб-ресурси з економіки. (Електронна економічна бібліотека. Містить публікації та матеріали з різних аспектів економіки та бізнесу, а також велику кількість посилань на економічні журнали, сайти відповідних асоціацій та установ). URL : <http://www.management.com.ua/links/goto.php?id=86>.

4. Державна служба статистики України: офіційний веб-сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.

5. Журнал “Агросвіт” - наукове фахове видання з питань економіки: веб-сайт. URL : <http://www.agrosvit.info/>.

6. «Маркетинг і менеджмент інновацій»: веб-сайт. URL : <http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/>.

7. «Менеджмент»: веб-сайт. URL : <http://menagement.knutd.com.ua/>.

8. Інформаційно-пошукова система по підприємствах, фірмах і організаціях, які працюють на ринку України: веб-сайт. URL : <http://www.autosystems.com.ua>.



9. Менеджмент качества и ISO 9000 (Електронна бібліотека з управління якістю): веб-сайт. URL : <http://www.management.com.ua/links/goto.php?id=119>.

10. Інформаційно-аналітичний портал АПК України: офіційний веб-сайт. URL : <https://agro.me.gov.ua/ua>.

11. Научно-практический журнал «Прикладной менеджмент и инвестиции»: веб-сайт. URL : <http://www.jami.org.ua/rus/index.htm>.

12. Проект про бізнес-технології (головні теми: кооперація, системи управління якістю, маркетинг і Internet, дисконтна програма): веб-сайт. URL : <http://udc.com.ua/>.

13. Про інвестиції. Все про інвестиційну діяльність, кредити та фінанси. URL : <http://xn----dtbjmwegiok9b3mho.xn>.

14. Щотижневик «Бизнес»: веб-сайт. URL : <http://www.business.ua/>.

15. AgroPortal.ua.: веб-сайт. URL: <https://agroportal.ua/>.

16. ManagementFirst.com (Віртуальний журнал, присвячений різним аспектам управління: стратегічний менеджмент, лідерство, управління маркетингом, управління персоналом, електронна комерція, управління стосунками зі споживачами): веб-сайт. URL : <http://www.management.com.ua/links/goto.php?id=12>.

17. McKinsey Quarterly (Електронний журнал консалтингової компанії McKinsey, присвячений управлінню бізнесом у різних галузях): веб-сайт. URL : <http://www.management.com.ua/links/goto.php?id=37>.

18. Strategic Management Journal (Щомісячний електронний журнал зі стратегічного менеджменту): веб-сайт. URL : <http://www.management.com.ua/links/goto.php?id=31>.

**Д О Г О В І Р № \_\_\_\_\_**  
**на проведення практики студентів Національного університету біоресурсів і**  
**природокористування України**

**м. Київ** “ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

Ми, що нижче підписалися, з однієї сторони **Національний університет біоресурсів і природокористування України** (надалі – **НУБіП України**), в особі ректора **Ніколаєнка Станіслава Миколайовича** діючого на підставі Статуту і, з другої сторони, \_\_\_\_\_

(надалі – **База практики**), в особі \_\_\_\_\_

(посада, прізвище, ім'я та по батькові)

діючого на підставі \_\_\_\_\_

уклали між собою договір на проведення практики студентів:

База практики зобов'язується:

1.1. Прийняти студентів на практику згідно з календарним планом:

№ п/п	Шифр і назва напрямку підготовки (спеціальності)	Курс, група	Вид практики	Кількість студентів	Термін проведення практики	
					початок	закінчення
2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.

1.2. Надіслати до НУБіП України повідомлення встановленого зразка про прибуття на практику студента (ів).

1.3. Призначити наказом кваліфікованих спеціалістів для безпосереднього керівництва практикою.

1.4. Створити необхідні умови для виконання студентами програми практики, не допускати використання їх на посадах та роботах, що не відповідають програмі практики та майбутній спеціальності.

1.5. Забезпечити студентам умови безпечної роботи на конкретному робочому місці. Проводити обов'язкові інструктажі безпеки праці, ввідний та на робочому місці. У разі потреби навчити студентів-практикантів безпечних методів праці. Забезпечити спецодягом, запобіжними заходами, лікувально-профілактичним обслуговуванням за нормами для штатних працівників.

1.6. Надати студентам-практикантам і керівникам практик від НУБіП України можливість користуватись лабораторіями, кабінетами, майстернями, бібліотеками, технічною та іншою документацією, необхідною для виконання програми практик.

1.7. Забезпечити облік виходів на роботу студентів-практикантів. Про всі порушення трудової дисципліни, внутрішнього розпорядку та про інші порушення повідомляти НУБіП України.

1.8. Після закінчення практики дати характеристику на кожного студента-практиканта, в котрій відобразити якість підготовленого ним звіту.

1.9. Додаткові умови \_\_\_\_\_

## **2. НУБіП України зобов'язується:**

2.1. За два місяці до початку практики надати базі практики для погодження програму практики, а не пізніше ніж за тиждень – список студентів, яких направляють на практику.

2.2. Призначити керівниками практик кваліфікованих науково-педагогічних працівників.

2.3. Забезпечити додержання студентами-практикантами трудової дисципліни і правил внутрішнього трудового розпорядку. Брати участь у розслідуванні комісією бази практики нещасних випадків, що сталися з студентами.

2.4. Надавати базі практики в рахунок вартості послуг консультаційну допомогу у вирішенні питань з отримання кредитів, сільськогосподарської техніки, засобів захисту рослин, насінневого матеріалу, розробки бізнес планів, статутної документації тощо.

2.5. Проводити силами керівників практик від університету семінари для працівників бази практики за попередньо узгодженими питаннями.

## **3. Відповідальність сторін за невиконання договору.**

3.1. Сторони відповідають за невиконання покладених на них обов'язків щодо організації і проведення практики згідно з діючим законодавством про працю в Україні.

3.2. Всі суперечки, що виникають між сторонами за договором, вирішуються у встановленому законодавством порядку.

3.3. Договір набуває сили після його підписання і діє до кінця практики згідно з календарним планом.

3.4. Строки проведення практики студентів визначаються наказом ректора НУБіП України про направлення на практику.

3.5. Договір складений у двох примірниках – по одному навчальному закладу та базі практики.

3.6. Юридичні адреси сторін та розрахункові рахунки:

**Національний університет біоресурсів і природокористування України**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Бази практики \_\_\_\_\_

Підписи та печатки:

Національний університет :  
біоресурсів і природокористування  
України

База практики:

\_\_\_\_\_

(підпис)

“ \_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

\_\_\_\_\_

(підпис)

“ \_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**Орієнтовний перелік підприємств –  
баз дистанційної виробничої практики**

**1. ТОВ СП «Нібулон» (ЄДРПОУ 14291113)**

**Сегмент:** рослинництво, торгівля зерновими

Офіційний сайт:

<https://www.nibulon.com/>

**2. ПАО «Миронівський хлібопродукт» (ЄДРПОУ 25412361)**

**Сегмент:** птахівництво, рослинництво, м'ясопереробна

Офіційний сайт:

<https://www.mhp.com.ua/uk/home>

**3. UkrLandFarming PLC (ЄДРПОУ 39474798)**

**Сегмент:** яйця, яєчна продукція, зернові культури

Офіційний сайт:

<https://www.ulf.com.ua/ua/>

**4. Агропромхолдинг «Астарта-Київ» (ЄДРПОУ 19371986)**

**Сегмент:** виробництво цукру, молока та вирощування зернових

Офіційний сайт:

<https://astartaholding.com/>

**5. Група компаній «Агропросперіс» (ЄДРПОУ 39003716)**

**Сегмент:** вирощування зернових

Офіційний сайт:

<https://www.agroprosperis.com/>

**6. «Укрпромінвест-Агро» (ЄДРПОУ 31953808)**

**Сегмент:** вирощування цукрових буряків, зернових і олійних; виробництво цукру; переробка зернових (виробництво борошна)

Офіційний сайт:

<http://www.upi-agro.com.ua/>

**7. «Індустріальна молочна компанія» (ІМК) (ЄДРПОУ 33241110)**

**Сегмент:** рослинництво, зберігання зернових і олійних, молочне тваринництво

Офіційний сайт:

<http://www.imcagro.com.ua/ua/>

**8. ТОВ «Комплекс Агромарс» (ЄДРПОУ 30160757)**

**Сегмент:** птахівництво

Офіційний сайт:

<https://www.agromars.com/>

**9. Група компаній «Глобіно» (ЄДРПОУ 25167451)**

**Сегмент:** свинарство, м'ясопереробка

Офіційний сайт:

<http://ua.globino.ua/>

**10. Група «Агротрейд» (ЄДРПОУ 25167451)**

**Сегмент:** рослинництво, насінництво, тваринництво, експорт зернових

Офіційний сайт:

<https://agrotrade.ua/>

**11. ТОВ «Кернел-Трейд» (ЄДРПОУ 31454383)**

**Сегмент:** виробництво та експорт соняшникової олії, постачання сільськогосподарської продукції

Офіційний сайт:

<https://www.kernel.ua/ua/>

**12. Група компаній «УкрАгроКом и Гермес-Трейдінг» (ЄДРПОУ 31867274)**

**Сегмент:** вирощування зернових і олійних, тваринництво, торгівля зерном

Офіційний сайт:

<http://old.ukragrocom.com/index.php/ru/use>

**13. Корпорація «Агро-Овен» (ЄДРПОУ 25522107)**

**Сегмент:** виробництво м'яса, рослинництво

Офіційний сайт:

<http://agrooven.com.ua/>

**14. Група компаній «Ovostar Union» (ЄДРПОУ 30455716)**

**Сегмент:** яйця і яєчна продукція

Офіційний сайт:

<https://ovostar.ua/ua/>

**15. ПрАТ «АПК-Інвест» (ЄДРПОУ 34626750)**

**Сегмент:** свинарство, рослинництво, м'ясопереробка

Офіційний сайт:

<http://apk-invest.com.ua/uk.html>

**16. Агрокомпанія «AgroGeneration» (ЄДРПОУ 36925204)**

**Сегмент:** вирощування зернових і олійних культур, тваринництво

Офіційний сайт:

<https://agrogeneration.com/ua/>

**17. Агропромгрупа «Пан Курчак» (ЄДРПОУ 32872201)**

**Сегмент:** птахівництво, свинарство, переробка м'яса

Офіційний сайт:

<http://pankurchak.ua/>

**18. Агропромисловий холдинг «Росток-Холдинг» (ЄДРПОУ 37194630)**

**Сегмент:** рослинництво, тваринництво, зберігання зерна

Офіційний сайт:

<https://rostokholding.com/ua/>

**19. ПрАТ «Володимир-Волинська птахофабрика» (ЄДРПОУ 00851376)**

**Сегмент:** птахівництво

Офіційний сайт:

<http://chebaturchka.ua/>

**20. Grain Alliance («Баришівська зернова компанія») (ЄДРПОУ 32886518)**

**Сегмент:** вирощування зернових, тваринництво

Офіційний сайт:

<http://www.grainalliance.com/ua/>

Додаток В

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І  
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

**ЩОДЕННИК  
ВИРОБНИЧОЇ ПРАКТИКИ**

студента \_\_\_\_\_  
(прізвище, ім'я, по батькові)

Інститут, факультет, відділення\_

кафедра \_\_\_\_\_

освітньо-кваліфікаційний рівень \_\_\_\_\_

напрямок підготовки \_\_\_\_\_

спеціальність \_\_\_\_\_  
(назва)

\_\_\_\_\_ курс, група \_\_\_\_\_



Продовж. додатку В

Студент \_\_\_\_\_  
(прізвище, ім'я, по батькові)

прибув на підприємство, організацію, установу

Печатка  
підприємства, організації, установи « \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ року

\_\_\_\_\_  
(підпис) \_\_\_\_\_  
(посада, прізвище та ініціали відповідальної особи)

Вибув з підприємства, організації, установи

Печатка  
Підприємства, організації, установи « \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ року

\_\_\_\_\_  
(підпис) \_\_\_\_\_  
(посада, прізвище та ініціали відповідальної особи)




Керівники практики:  
 від вищого навчального закладу \_\_\_\_\_  
 (підпис) (прізвище та ініціали)

від підприємства, організації, установи \_\_\_\_\_  
 (підпис) (прізвище та ініціали)





Продовж. додатку В

## Відгук і оцінка роботи студента на практиці

\_\_\_\_\_

(назва підприємства, організації, установи)

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Керівник практики від підприємства, організації, установи

\_\_\_\_\_

(підпис)

\_\_\_\_\_

(прізвище та ініціали)

Печатка

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_ року

---

**Висновок керівника практики від вищого навчального закладу про проходження практики**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Дата складання заліку « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ року

Оцінка:

за національною шкалою \_\_\_\_\_  
(словами)

кількість балів \_\_\_\_\_  
(цифрами і словами)

Керівник практики від вищого навчального закладу

\_\_\_\_\_

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Додаток Г

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І  
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

**ЩОДЕННИК  
ВИРОБНИЧОЇ ДИСТАНЦІЙНОЇ ПРАКТИКИ**

студента \_\_\_\_\_  
(прізвище, ім'я, по батькові)

Інститут, факультет, відділення \_\_\_\_\_

Кафедра \_\_\_\_\_

освітньо-кваліфікаційний рівень \_\_\_\_\_

напрямок підготовки \_\_\_\_\_

спеціальність \_\_\_\_\_  
(назва)

\_\_\_\_\_ курс, група \_\_\_\_\_



Продовж. додатку Г

Студент \_\_\_\_\_  
(прізвище, ім'я, по батькові)

Початок практики

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ року

\_\_\_\_\_  
(підпис)

\_\_\_\_\_  
(посада, прізвище та ініціали відповідальної особи)

Закінчення практики

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ року

\_\_\_\_\_  
(підпис)

\_\_\_\_\_  
(посада, прізвище та ініціали відповідальної особи)









---

**Висновок керівника практики від вищого навчального закладу про проходження практики**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Дата складання заліку « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ року

Оцінка:

за національною шкалою \_\_\_\_\_  
(словами)

кількість балів \_\_\_\_\_  
(цифрами і словами)

Керівник практики від вищого навчального закладу

\_\_\_\_\_  
(підпис)

\_\_\_\_\_  
(прізвище та ініціали)

Додаток Д

*Приклад оформлення титульної сторінки звіту*

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Кафедра виробничого та інвестиційного менеджменту

**ЗВІТ**

про проходження виробничої практики  
на (назва підприємства)

Студент спеціальності

\_\_\_\_\_

факультету аграрного менеджменту

\_\_\_ курс \_\_\_ група

\_\_\_\_\_

( \_\_\_\_\_ )

Керівник практики

від підприємства

\_\_\_\_\_

( \_\_\_\_\_ )

Керівник практики

від університету

\_\_\_\_\_

( \_\_\_\_\_ )

Київ НУБП України – 2020





Додаток Ж

**ПРИКЛАДИ ОФОРМЛЕННЯ БІБЛІОГРАФІЧНОГО ОПИСУ  
У СПИСКУ ДЖЕРЕЛ**

*(згідно ДСТУ 8302:2015 «Інформація та документація. Бібліографічне  
посилання. Загальні положення та правила складання»)*

Характеристика джерела	Приклад оформлення
<i>Документ</i>	
Один автор	Чепінога В. Г. Основи економічної теорії : навч. посіб. Київ : Ліра-К, 2017. 240 с.  Коннов О. Ф. Історична динаміка художнього стилю : монографія. Київ : Вид-во НПУ імені М. П. Драгоманова, 2015. 187 с.
Два автора	Заброцький М. М., Шапошникова Ю. Г. Педагогічна психологія. Лекції : навч. посіб. Херсон, 2017. 144 с.
Три автори	Кривов'язюк І. В., Смерічевський С. Ф., Кулик Ю. М. Ризик-менеджмент логістичної системи машинобудівних підприємств : монографія. Київ : Кондор, 2018. 200 с.
Чотири і більше авторів	Світ рослин у творчості І. П. Котляревського : науково-популярні нариси / М. В. Гриньова та ін. Полтава, 2017. 112 с. <i>або</i> Світрослин у творчості І. П. Котляревського : науково-популярні нариси. Полтава, 2017. 112 с. <i>або</i> Гриньова М. В., Оніпко В. В., Купріян К. В., Ходунай В. В. Світ рослин у творчості І. П. Котляревського : науково-популярні нариси. Полтава, 2017. 112 с.
Багатотомне видання	Енциклопедія історії України : в 10 т. / редкол. : В. А. Смолій та ін. Київ, 2003–2013. Т. 1–10.  Правова система України: історія, стан та перспективи : у 5 т. / Акад. прав. наук України. Харків : Право, 2009. Т. 2 : Конституційні засади правової системи України і проблеми її вдосконалення / заг. ред. Ю. П. Битяк. 576 с.
Окремий том багатотомного видання	Ушинський К. Д. Людина як предмет виховання. Спроба педагогічної антропології : вибр. твори. Т. 1. Київ : Радянська школа, 1983. 480 с.  Химическая энциклопедия : в 5 т. Т. 2. Москва : Советская энциклопедия, 1990. 671 с.
Колективний автор	Менеджмент у ХХІ сторіччі: методологія і практика : колективна монографія / Полтавський національний технічний ун-т ім. Ю. Кондратюка. Полтава : Сімон, 2015. 347 с.

Редактор, упорядник	Міжнародні економічні відносини : навч. посіб. / за ред.: С. О. Якубовського, Ю. О. Ніколаєва. Одеса : ОНУ, 2015. 306 с.  Дахно І. І., Алієва-Барановська В.М. Право інтелектуальної власності : навч. посіб. / за ред. І. І. Дахна. Київ : ЦУЛ, 2015. 560 с.  Друк України. 2016 : стат. зб. / уклад. С. В. Буряк. - Київ : Книжкова палата України, 2017. 100 с.
Тези доповідей, матеріали конференцій	Бібліотечне краєзнавство у культурному просторі України : зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф., м. Київ, 2 листоп. 2017 р. Київ : Національна академія керівних кадрів культури і мистецтв, 2017. 246 с.  Синантропізація рослинного покриву України : тези наук. доп. Всеукр. наук. конф., м. Переяслав-Хмельницький, 27-28 квіт. 2006 р. Переяслав-Хмельницький, 2006. 240 с.
Збірник	Україна - сузір'я культур : збірник. Київ : Новий друк, 2018. 244 с.  Наука України у світовому інформаційному просторі : збірник. Київ : Академперіодика. 2018. Вип. 15. 104 с.
Переклад з іншої мови	Гарфорд, Тім. Речі, що змінили світ. Історія економіки в 50 винаходах : пер. з англ. Київ, 2018. 352 с.
Стандарти	ДСТУ 3582:2013. Бібліографічний опис. Скорочення слів і словосполучень українською мовою. Загальні вимоги та правила (ISO 4:1984, NEQ; ISO 832:1994, NEQ). [На заміну ДСТУ3582-97; чинний від 2013-08-22]. Вид. офіц. Київ : Мінекономрозвитку України, 2014. 15 с. (Інформація та документація).  ДСТУ EN 61010-2-020:2005. Вимоги безпеки до електричного устаткування для вимірювання, керування та лабораторного застосування. Частина 2-020. Додаткові вимоги до лабораторних центрифуг (EN 61010-2-020:1994, IDT). Київ : Держспоживстандарт України, 2007. IV, 18 с.
Патенти	Спосіб лікування синдрому дефіциту уваги та гіперактивності у дітей : пат. 76509 Україна. № 2004042416 ; заявл. 01.04.2004 ; опубл. 01.08.2006, Бюл. № 8 (кн. 1). 120 с.  Двокамерний струминно-зрошувальний сульфідатор : пат. 112332 Україна. № 201606608 ; заявл. 16.06.2016, Бюл. № 23. 4 с.
Архівні документи	Діяльність історичної секції при ВУАН та зв'язаних з нею історичних установ Академії в 1929–1930 рр. // Інститут рукопису Національної бібліотеки України імені В. І. Вернадського. Ф. Х (Всеукраїнська Академія Наук). Спр. 1686. 30 арк.  Матеріали Ради Народних комісарів Української Народної Республіки. ЦДАВО України (Центр. держ. архів вищ. органів влади та упр. України). Ф. 1061. Оп. 1. Спр. 8–12. Копія; Ф. 1063. Оп. 3. Спр. 1–3.

Дисертації, автореферати дисертацій	Вініченко О. М. Система динамічного контролю соціально-економічного розвитку промислового підприємства : дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04. Дніпро, 2017. 424 с.  Устьян О. Ю. Клієнтоорієнтований маркетинг підприємств сфери розваг і відпочинку : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Полтава, 2018. 20 с.
Препринти	Панасюк М. І., Скорбун А. Д., Сплошной Б. М. Про точність визначення активності твердих радіоактивних відходів гамма-методами. Чорнобиль : Ін-т з проблем безпеки АЕС НАН України, 2006. 7, [1] с. (Препринт. НАН України, Ін-т проблем безпеки АЕС; 06-1).
<b>Частина документа</b>	
Частина книги	Франко І. Украдене щастя // І. Франко. Твори. Київ, 1966. С. 322–419.  Алексеев В. М. Правовий статус людини та його реалізація у взаємовідносинах держави та суспільства в державному управлінні в Україні. <i>Теоретичні засади взаємовідносин держави та суспільства в управлінні</i> : монографія. Чернівці, 2012. С. 151–169.
Тези доповідей, матеріали конференцій	Майстренко В. М., Осадчук О. П. Теоретичні основи впровадження системи управління якістю. <i>Проблеми управління та економіки підприємств в сучасних умовах</i> : матеріали XV міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 23-24 квіт. 2019 р. Київ : НУХТ, 2019. С. 18-21.  Анциперова І. І. Історико-правовий аспект акту про бюджет. <i>Дослідження проблем права в Україні очима молодих вчених</i> : тези доп. Всеукр. наук.-практ. конф., м. Запоріжжя, 24 квіт. 2014 р. Запоріжжя, 2014. С. 134–137.
Законодавчі та нормативні документи	Про захист рослин : Закон України від 14 жовт. 1998 р. № 180-XIV. <i>Відомості Верховної Ради України</i> . 1998. № 50/51. С. 914-924.  Інструкція про порядок нарахування і сплати єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування : затв. наказом М-ва фінансів України від 20 квіт. 2015 р. № 449. <i>Все про бухгалтерський облік</i> . 2015. № 51. С. 21–42.  Про затвердження Вимог до оформлення дисертації : наказ Міністерства освіти і науки від 12 січ. 2017 р. № 40. <i>Офіційний вісник України</i> . 2017. № 20. С. 136–141.  Інструкція про порядок нарахування і сплати єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування : затв. наказом М-ва фінансів України від 20 квіт. 2015 р. № 449. <i>Все про бухгалтерський облік</i> . 2015. № 51. С. 21–42.
Статті з періодичних видань	Мурашко І. С. Біономічний підхід до сталого розвитку підприємства. <i>Вісник Запорізького національного університету. Серія «Економічні науки»</i> . 2017. № 4. С. 43–49.

	Близнюк О. П., Ставерська Т. О., Іванюта О. М. Формування кредитно-грошового механізму забезпечення сталого розвитку підприємств торгівлі України. <i>Бізнес Інформ</i> . 2019. № 7. С. 240–249.
<b>Електронні ресурси</b>	
Книги	Академічна чесність як основа сталого розвитку університету / за заг. ред. Т. В. Фінікова, А. Є. Артюхова. Київ : Таксон, 2016. 234 с. URL: <a href="http://www.univer.kharkov.ua/images/redactor/news/2016-09-07/chesnist_osnova_rozvitk_Univers.pdf">http://www.univer.kharkov.ua/images/redactor/news/2016-09-07/chesnist_osnova_rozvitk_Univers.pdf</a> (дата звернення: 02.11.2017).
Статті з періодичних видань	Костюченко Я. М. Механізми вирішення спорів в угоді про асоціацію між Україною та ЄС. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Право. 2019. Вип. 56, т. 2. С. 144-147. URL: <a href="http://www.visnyk-juris.uzhnu.uz.ua/file/No.56/part_2/31.pdf">http://www.visnyk-juris.uzhnu.uz.ua/file/No.56/part_2/31.pdf</a> (дата звернення: 23.08.2019).  Мірошниченко О. Ю., Карюк В. І. Етапи формування організаційно-економічного механізму інноваційної діяльності підприємств. <i>Ефективна економіка</i> . 2012. № 2. URL: <a href="http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&amp;z=932">http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&amp;z=932</a> (дата звернення: 22.01.2018).
Законодавчі документи	Про стандартизацію : Закон України від 11 лют. 2014 р. № 1315. URL: <a href="https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1315-18">https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1315-18</a> (дата звернення: 02.09.2019).  Про затвердження Порядку використання документів через обмінні бібліотечні фонди : наказ Міністерства культури України від 31 жовт. 2017 р. № 1131. URL: <a href="https://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z1583-17">https://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z1583-17</a> (дата звернення: 02.08.2019).
Сторінки веб-сайтів	Органічне землеробство та його розвиток в Україні // Agronews : веб-сайт. URL: <a href="https://agronews.ua/node/24264">https://agronews.ua/node/24264</a> (дата звернення: 02.09.2019).  Красива і дивовижна Полтава. <i>Моя планета</i> : веб-сайт. URL: <a href="http://myplanet.com.ua/?p=10440">http://myplanet.com.ua/?p=10440</a> (дата звернення: 10.09.2019).  Чайка А. С. Інклюзивна освіта - шлях до повноцінної соціалізації учнів з особливими освітніми потребами. <i>Всеосвіта</i> : веб-сайт. URL: <a href="https://vseosvita.ua/library/inkluzivna-osvita-slah-do-povnocinnoi-socializacii-uchniv-z-oor-1906.html">https://vseosvita.ua/library/inkluzivna-osvita-slah-do-povnocinnoi-socializacii-uchniv-z-oor-1906.html</a> (дата звернення: 12.08.2019).

## Додаток И

**Зміст проходження практики та оцінювання практики в балах**

№	Параметр оцінки	Кількість балів		Поточний контроль знань студентів	
		Мін	Макс	Форма контролю	Відповідальний за контроль
1	Проходження практики із врахуванням відгуку керівника практики від підприємства (виконання календарного плану проведення практики) (0 – 40 балів)	30	40	Поточний	Керівник практики
2	Оформлення результатів практики (заповнення супровідних документів, а саме, звіту) (0 – 20 балів)	10	20	Перевірка звіту	Керівник практики
3	Оформлення результатів практики (заповнення супровідних документів, а саме, щоденнику) (0 – 20 балів)	10	20	Перевірка щоденнику	Керівник практики
4	Оцінювання отриманих знань, умінь та навичок (засвоєння програми практики) (0 – 20 балів).	10	20	Захист практики	Комісія кафедри
<b>Всього</b>		<b>60</b>	<b>100</b>	<b>X</b>	<b>X</b>

Додаток К

**Відповідність оцінки в балах за 100- бальною шкалою  
оцінкам за національною шкалою**

<b>Підсумкова семестрова рейтингова оцінка</b>	<b>Оцінка за національною шкалою</b>
1	2
90-100	Відмінно
74-89	Добре
60-73	Задовільно
0-59	Незадовільно