

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-334-80>

УДК 339.9(4)+339.137.2+338.48

ХУТАК Артур Шир Ага

Одеського національного технологічного університету

<https://orcid.org/0000-0002-7860-2576>

## УМОВИ І ПРИНЦИПИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО МОНІТОРИНГУ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ХАРЧОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

Важливою складовою управління інвестиційною діяльністю будь-якого суб'єкта є моніторинг і контроль інвестиційного процесу, які ґрунтуються на певній системі критеріїв і оціночних показників. Моніторинг і контроль інвестиційної діяльності необхідні для управління процесами залучення інвестицій, супроводження процесу реалізації проекту та післяпроектного супроводження функціонування підприємства-заявника і діяльності інвесторів на основі оцінки результатів реалізації проекту. Інформація, отримана у процесі моніторингу дає можливість удосконалити інвестиційний процес, забезпечує більш глибоке його розуміння і підвищувати інвестиційну привабливість підприємств.

У системі стратегічного управління інвестиціями харчових підприємств необхідне формування адаптивної підсистеми моніторингу і контролю, яка давала б змогу їм взаємовигідно взаємодіяти з інвесторами, вишукувати можливості підвищувати ефективність для всіх учасників інвестиційного процесу. Тобто система моніторингу повинна бути не лише інструментом у руках вищого керівництва, вона має охоплювати всі ланки підприємства і бути інтегративно-спроможною, тобто такою, що може, за потреби, бути інтегрованою із системою моніторингу інвестора, використовувати однакові інструменти і узгоджувати результати для прийняття обопільно вигідних інвестиційних рішень. Кожна ланка підприємства, кожен учасник інвестиційного процесу повинні розуміти свої функції, завдання і результати. Водночас, їх робота має бути скоординованою і узгодженою. Ці завдання вимагають формування нейтральної (об'єктивної) інформаційно-аналітичної системи проектного менеджменту, яка дозволить сформулювати максимально повне уявлення про хід інвестиційного процесу та винайти найбільш ефективні шляхи співробітництва учасників.

Ключові слова: стратегічний моніторинг, інвестиційна діяльність, харчові підприємства, продовольчий комплекс, проект.

KHUTAK Arthur Shir

Odessa National Technological University

<https://orcid.org/0000-0002-7860-2576>

## CONDITIONS AND PRINCIPLES OF FORMING A SYSTEM OF STRATEGIC MONITORING OF INVESTMENT ACTIVITIES OF FOOD ENTERPRISES

An essential component of managing any entity's investment activities is monitoring and controlling the investment process based on a particular system of criteria and evaluation indicators. Monitoring and controlling investment activities are necessary for managing the processes of attracting investments, supporting the project implementation process, and post-project support for the functioning of the applicant enterprise and the activities of investors based on an assessment of the project implementation results. The information obtained in the monitoring process makes it possible to improve the investment process, provide a deeper understanding, and increase enterprises' investment attractiveness.

In the system of strategic investment management of food enterprises, it is necessary to form an adaptive subsystem of monitoring and control, which would allow them to interact with investors in a mutually beneficial way and to seek opportunities to increase the efficiency of all participants in the investment process. That is, the monitoring system should not only be a tool in the hands of top management, but it should also cover all levels of the enterprise and be integrative, that is, one that can, if necessary, be integrated with the investor's monitoring system, use the same tools and coordinate the results to make mutually beneficial investment decisions. At each level of the enterprise, each participant in the investment process must understand their functions, tasks, and results. At the same time, their work must be coordinated and coordinated. These tasks require the formation of a neutral (objective) information and analytical system of project management, which will allow us to form the most complete picture of the course of the investment process and to invent the most effective ways of cooperation between participants.

Keywords: strategic monitoring, investment activity, food enterprises, food complex, project.

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Якщо на рівні територіальних утворень (регіонів) система моніторингу інвестиційного процесу має бути максимально уніфікованою, що дає можливість об'єктивно порівнювати їх інвестиційну привабливість та оптимізувати надходження зовнішніх інвестицій, то для суб'єктів господарювання харчової галузі ця система, на наш погляд, має бути індивідуально адаптованою, відобразити специфіку їх діяльності та особливості інвестиційного потенціалу. Втім, принципи її побудови, механізми функціонування і аналітичний апарат повинні бути уніфікованими, хоча б на рівні галузі, що дозволить порівнювати між собою підприємства харчової галузі та їх інвестиційні проекти, у разі їх розгляду як альтернативні.

Дієва система стратегічного моніторингу інвестиційної діяльності харчових підприємств вимагає чіткого визначення як об'єкта оцінювання (інвестиційного проекту, програми, підприємства) з точки зору наслідків інвестування, так і процесу інвестування – як відбувається інвестиційний процес за стадіями життєвого циклу (від зародження ідеї – до післяпроектного функціонування).

## АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Розвиток стратегічного моніторингу інвестиційної діяльності харчових підприємств в контексті умов і принципів формування системи такі вчені як Красножон С.В., Дунайчук С.М., Каут О. В., Бланк І. О., Караван Н.А., Сич Є.М., Ільчук В.П., Шадура Н.Т., Чумаченко М., Аптекарь С., Білопольський М., Гутуров О.І., Докієнко Л. М., Клименко В. В., Акімова Л. М. Вчені досліджували теоретичний базис формування і реалізації інвестиційної політики харчового підприємства, наукові засади стратегічного управління інвестиційною діяльністю харчових підприємств, методи оцінювання інвестиційної привабливості харчових підприємств у системі стратегічного моніторингу. Теоретичні і практичні аспекти проблеми умов і принципів формування системи стратегічного моніторингу інвестиційної діяльності харчових підприємств розглядаються у працях багатьох зарубіжних вчених, серед них: Jorgenson, D., Robert Novy-Marx, Tobin J.A., Verona F., Gugler K., Mueller D., Yurtoglu B. Marginal Q.

## ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є дослідження теоретико-методологічних засад умов і принципів формування системи стратегічного моніторингу інвестиційної діяльності харчових підприємств. Для досягнення визначеної мети та відповідно до логіки наукового дослідження були поставлені завдання: обґрунтувати пріоритетність розвитку і високу інвестиційну привабливість харчової промисловості, довести необхідність формування у системі стратегічного управління інвестиціями харчових підприємств адаптивної підсистеми моніторингу і контролю, визначити загальні вимоги до формування уніфікованої системи стратегічного моніторингу харчових підприємств, завдання цієї системи.

Методологічною та теоретичною основами дослідження є економічна теорія, наукові роботи вітчизняних вчених із проблем умов і принципів формування системи стратегічного моніторингу інвестиційної діяльності харчових підприємств. У процесі дослідження використовувалися такі методи: монографічний, наукової абстракції, спостереження, рядів динаміки, середніх величин, індукції та ін.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

У науковій літературі можна зустріти різні варіанти моделі інвестиційного процесу, які структурно відрізняються кількістю стадій та етапів [1]. На наш погляд, найбільш узагальнено, модель інвестиційного процесу може бути представлена у вигляді чотирьох послідовних фаз (Рис. 1).

Кожна фаза інвестиційного процесу вимагає різних показників для проведення їх моніторингу, що значно ускладнює функціонування цієї системи, вимагає диференційованого підходу до аналізу і контролю різних складових процесу реалізації інвестицій.

Система інвестиційного менеджменту харчових підприємств повинна бути переорієнтована з пошуку інвестиційних можливостей (на основі моніторингу галузевого товарного та інвестиційного ринків) на їх формування (цілеспрямоване зміцнення конкурентних позицій на ключових напрямках розвитку ринку і галузі, формування нового попиту на основі інновацій).

Система стратегічного управління інвестиціями харчових підприємств має відповідати таким вимогам:

- забезпечення відповідності інвестиційної діяльності стратегічним цілям розвитку підприємства та його партнерів-інвесторів;
- формування узгодженої, гнучкої, адаптивної моделі розподілу функцій учасників інвестиційного процесу;
- постійне удосконалення методів управління інвестиціями;
- створення мережі зв'язків із інвестиційним середовищем – інвесторами, фінансово-кредитними установами, органами влади, суспільством тощо.

Моніторинг має забезпечити дотримання цих вимог та виконання основних функцій системи стратегічного управління інвестиціями, шляхом надання необхідної управлінської інформації, яка слугуватиме базисом прийняття рішень у сфері інвестування.

Згідно термінології, використовуваної при моніторингу інвестиційної привабливості країн і регіонів [2], поняття «моніторинг» і «оцінка» діяльності підприємства є різними, хоча і взаємопов'язаними і взаємодоповнюючими:

Моніторинг - це рутинна перевірка розвитку підприємства та його діяльності з точки зору досягнення встановлених у планах цілей (що в цілому відповідає підходам стратегічного менеджменту).

Оцінка – перевірка досягнення проектних цілей та визначення ефективності процесу інвестування (що відповідає базовим засадам проектному менеджменту).

У документах ОЕСР [3] моніторинг (Monitoring) визначається як «постійна оцінка втручання та його оточення» [4]. Моніторинг є важливим інструментом управління, який дає можливість відстежувати хід інвестиційного процесу, давати кількісну і якісну його оцінку для прийняття оперативних та стратегічних рішень, забезпечує зворотний зв'язок у системі управління ефективністю діяльності підприємств та інвесторів.

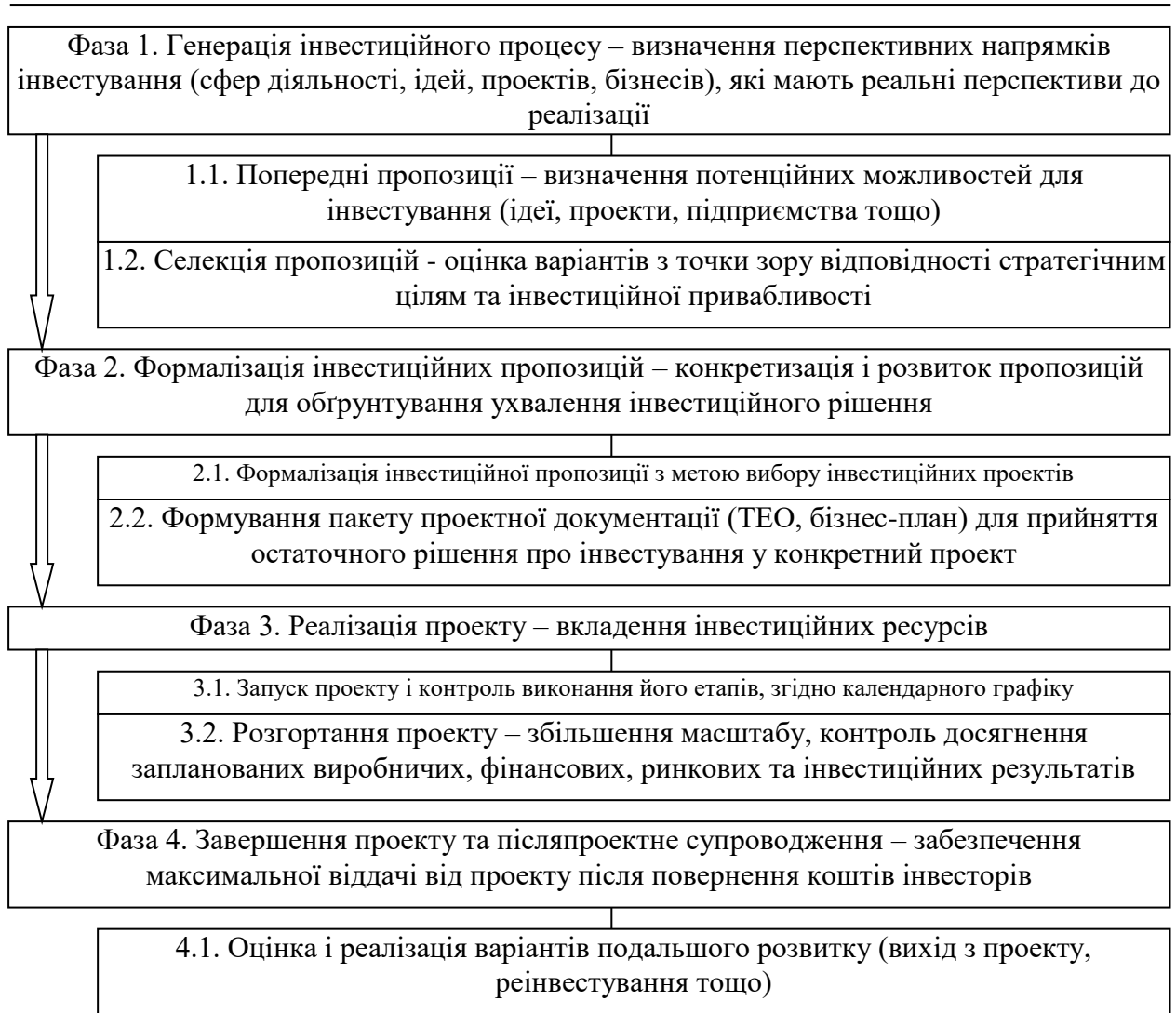


Рис. 1. Модель інвестиційного процесу харчового підприємства

На думку Мізік Ю. І., Конопліна О. О. [5], стратегічний моніторинг це:

- постійне визначення результатів діяльності підприємства у розрізі функцій управління із метою вчасного коригування прийнятої на озброєння стратегії;

- постійний аналіз і оцінювання взаємозв'язків комплексу чинників діяльності підприємства.

Згідно думок Пан Л. В. та Романченко Н.В. [6] моніторинг є комплексом спостережень за об'єктом та досліджень змін, викликаних діяльністю, пов'язаною з ним.

Оцінювання (Evaluation) визначається як «систематичний збір, вивчення та аналіз інформації, що стосується Теорії змін та результатів її впровадження (безпосередніх, проміжних і кінцевих) [7].

Незважаючи на те, що моніторинг і оцінювання трактуються по-різному, вони визнаються спільною діяльністю. Інформація, отримана у процесі моніторингу, використовується як для цілей поточного, так і стратегічного управління. Водночас, як вважають фахівці [8], ця інформація може бути неточною, оскільки моніторинг охоплює лише певні показники діяльності підприємства на рівні проекту. Це може негативно вплинути на визначення рівня ефективності і привести до прийняття хибних рішень. Саме тому необхідне оцінювання, яка дає можливість отримати більш широке уявлення про результати діяльності, більш комплексно охопити результати інвестиційного процесу. Водночас, оцінювання вимагає більших витрат ресурсів і часу. Втім, оцінювання також не позбавлено неточностей, що зумовлено недостатністю релевантної інформації, наявністю масивів інформації, які не піддаються фіксації, а також впливом невідомих чинників, які не вивчаються і не фіксуються. А отже, оцінювання не може бути тотальним, воно також спирається на методи, пов'язані із визначенням ключових показників ефективності.

Більш глибоке вивчення інвестиційних процесів при їх оцінюванні, визначає її більш високу вартість, що зумовлює більшу періодичність оцінювання та тривалість процедур, порівняно із моніторингом, який може здійснюватися на постійній основі, тобто бути поточним.

Отже, найбільш важливими відмінностями між моніторингом і оцінюванням є:

- регулярність проведення (постійний моніторинг, періодичне оцінювання);
- витрати ресурсів на проведення заходів;

- глибина опрацювання і точність отриманих результатів.

Моніторинг і оцінювання мають бути узгоджені і відбуватися системно. Так, моніторинг інвестиційного процесу, на основі контролю показників ефективності, має на ранніх етапах діагностувати потенційні проблеми, для більш глибокого дослідження і вирішення яких застосовуються процедури оцінювання.

Цю систему, яка комплексно поєднує у собі процедури поточного моніторингу і оцінювання, ми будемо називати «системою стратегічного моніторингу», що цілком відповідає поглядам основних шкіл стратегічного управління [8].

Стратегічний моніторинг є інструментом менеджменту, який дає можливість використовувати оцінку ефективності для:

- удосконалення управління організацією та процесами, у тому числі і інвестиційним процесом;
- забезпечення конкурентних переваг (на основі моніторингу товарних, ресурсних, фінансово-інвестиційних та ін. ринків, задоволення покупців, рівня витрат тощо).
- формування звітів про результати діяльності для власників, інвесторів та інших стейкхолдерів [9].

Стратегічний моніторинг інвестиційних процесів також використовується у діяльності органів державної влади, як у процесі управління державним сектором економіки, так і при регулюванні інвестиційної привабливості регіонів і країн в цілому з точки зору залучення прямих іноземних інвестицій [10]. Втім, у нашому дослідженні ми сконцентруємо увагу на стратегічному моніторингу інвестицій на рівні підприємств харчової галузі.

Загальні вимоги до формування уніфікованої системи стратегічного моніторингу харчових підприємств полягають у такому:

- вона має забезпечує комплексну оцінку всієї інвестиційної діяльності, всіх етапів і робіт, пов'язаних із реалізацією інвестиційних проектів;
- має забезпечувати планованість і керованість інвестиційних процесів на основі оцінки результатів внутрішніх та зовнішніх впливів;
- забезпечувати самовдосконалення, шляхом нагромадження і використання досвіду управління, що дає можливість підвищити ефективність процесів інвестування та менеджменту як підприємств-заявників, так і інвесторів;
- виконувати стимулюючу функцію у інвестиційному процесі на основі формування релевантного стратегічного бачення;
- бути інтегрованою у систему стратегічного управління підприємства, скоординованою із системою менеджменту, охоплювати всі рівні і ланки організації, як дотичні власне до інвестиційного процесу, так і важливі для загального стратегічного організації.

В теперішній час, у зв'язку з викликами системі національної безпеки, зокрема – продовольчої, пов'язаними із агресією проти України, вітчизняні харчові підприємства потребують більш ефективного механізму стратегічного моніторингу, спроможного дати відповідь на питання:

- яка загальна картина ситуації? яким є вплив на інвестиційний процес політичних, соціальних, економічних процесів, які відбуваються та будуть відбуватися у стратегічній перспективі? які існують варіанти розвитку подій і варіанти впливу на них?
- яким чином можуть бути сформовані і реалізовані інвестиційні стратегії і програми із найбільшою результативністю для підприємства та його партнерів?
- яка позиція підприємства з точки зору інвестиційної привабливості у порівнянні з конкурентами, іншими галузевими підприємствами?
- які деталі ситуації і ходу інвестиційного процесу є важливими для різних акторів, осіб, що приймають рішення для оптимального виконання ними необхідних функцій у інвестиційному процесі?
- які є нові, перспективні шляхи розвитку інвестиційної діяльності (напрямки та об'єкти інвестування, напрямки і шляхи взаємовигідного співробітництва)?

Впровадження системи стратегічного моніторингу інвестиційного процесу забезпечує підприємству значні управлінські переваги, які можуть збільшуватися у ході подальшого розвитку та самовдосконалення цієї системи:

- можливість відстеження стратегічного розвитку організації з точки зору досягнення її внутрішніх цілей і завдань, як на рівні підприємства, так і на рівні підрозділів, ланок, команд. Це забезпечує розроблення і ухвалення обґрунтованих стратегічних рішень щодо цілей і завдань розвитку, ресурсного забезпечення, розподілу повноважень і ресурсів тощо;
- можливість відстеження розвитку організації з точки зору зовнішніх цілей, пов'язаних із ринковою позицією підприємства, співпраці з іншими підприємствами, установами і організаціями, владою, соціальною активністю тощо;
- отримання і нагромадження якісної управлінської інформації у сфері інвестування, корисної як для самого підприємства, так і для його партнерів та інших стейкхолдерів інвестиційної діяльності, зокрема інвесторів, органів влади, підприємств-постачальників тощо.
- нагромадження ринкової інформації, яка необхідна для більш ефективного просування і розподілу

продукції за проектом, що також посилює мотивацію інвестицій. Зокрема це стосується даних про переваги та перспективи розвитку певних ринків, територій, суб'єктів господарювання тощо.

- підвищення компетентностей на основі отримання корисного досвіду. Учасники інвестиційного процесу мають можливість підвищення своїх компетентностей, навчаючись на власному досвіді, шляхом нагромадження корисних знань і посилення навичок інвестиційного менеджменту. Система моніторингу є важливою складовою цього процесу генерації і розповсюдження знань шляхом збирання і розподілу корисної інформації.

- можливість порівняльного аналізу з іншими суб'єктами на основі оцінювання процесів і отриманих результатів інвестиційної діяльності із визначенням порівняльних контрольних показників, які характеризують віддачу капіталу, ефективність використання всіх видів ресурсів (матеріальних, трудових, енергетичних, інтелектуальних, часових та ін.), а також інші аспекти інвестиційної привабливості. Такий аналіз може проводитися у порівнянні із конкурентами або аналогічними фірмами, що працюють на інших ринках. Накопичений масив даних дає можливість визначити основні переваги суб'єкта, які можуть стати основою подальших стратегій і точками росту, на посилення яких будуть спрямовані інвестиції, з метою посилення переваг, утримання покупців та мотивацію інвесторів.

- покращення бізнес-іміджу і залучення підтримки з боку держави та громади. Більшість підприємств, які реалізують реальні інвестиції є територіально-прив'язаними до певної місцевості, громади і мають взаємний вплив на функціонування один-одного. Окрім того, підприємства харчової промисловості є підвітними державі. Інформація отримана у процесі моніторингу (про соціальну активність і внесок у розвиток території і громади) може бути використана для посилення позитивного іміджу підприємства в очах суспільства і органів влади, що не лише підвищує лояльність до «свого» місцевого виробника, але і дозволяє залучити державну підтримку у вигляді гарантій або державних інвестицій. Це значно посилює мотивацію зовнішніх інвесторів і відкриває нові можливості для розвитку бізнесу.

- покращення результативності незалежних перевірок і аудитів, зокрема у сфері якості і безпеки продуктів харчування (ISO, HACCP), а також у сфері фінансової діяльності. Інформація, отримана системою стратегічного моніторингу інвестиційного процесу, і використовувана менеджментом підприємства, буде також корисною для підготовки до незалежних аудитів і перевірок, сприяння якісному оцінюванню діяльності суб'єкта з боку незалежних експертів.

Інвестиції пов'язані із вкладеннями цінностей на тривалий термін, а тому прийняття інвестиційних рішень пов'язано із їх детальним опрацюванням, у процес якого необхідно конкретизувати часові рамки проектування, визначити етапи та відповідні проміжні цілі і завдання, виконання яких свідчатиме про динаміку і результативність процесу. Визначення етапів, їх деталізація та встановлення проміжних цілей дозволяє більш ретельно та точно оцінювати інвестиційну діяльність у ході стратегічного моніторингу. Така оцінка проводиться на коротко- та середньостроковій основі шляхом визначення:

- ступеня досягнення цілей – що характеризує динаміку процесу, тобто прогрес розвитку;
- ефективності використання всіх видів ресурсів.

Це є вкрай важливим для харчових підприємств, які формують один з найбільш важливих секторів національного господарства, але інвестиційна привабливість якого зазнала значних втрат, спричинених зовнішніми чинниками. Довіра інвесторів ґрунтується не лише на стратегічних перспективах отримання ними вигод, але і на детальному опрацюванні процесу, що вимагає такої деталізації і постійного контролю.

Окрім індивідуальних переваг, які отримує підприємство, впроваджуючи систему стратегічного моніторингу інвестиційного процесу, спостерігаються як так звані «мережеві» ефекти, пов'язані із розповсюдженням позитивного впливу на інші підприємства і організації, які залучені у цей інвестиційний процес. До таких переваг слід віднести:

- оцінка ефективності спільної діяльності на основі формування уніфікованого механізму стратегічного моніторингу, який оперує порівняними даними та єдиною системою критеріїв та індикаторів. Це дозволяє узгоджувати результати аналітичної діяльності і формувати загальну картину співробітництва, що особливо важливо при інтеграції підприємств у рамках інвестиційного процесу. Для цього необхідно, щоб вихідна інформація підприємств-учасників формувалася на загальній методичній базі, а заходи з моніторингу та оцінювання проводилися у єдиному ритмі.

- інтегрування системи стратегічного моніторингу у процес постачання ресурсів, товарів і послуг по всьому ланцюгу постачання. по-перше, це значно посилить можливості стратегічного управління всіх учасників, а по-друге, дозволить зменшити трудомісткість і вартість аналітичних процедур для кожного з них (вони тепер проводитимуться на рівні всієї системи), і перейти від масштабних досліджень, що проводяться кожним учасником, до детальних і конкретних «підтримуючих» аналітичних оцінок з метою коригування планів і програм, покращення керованості процесів та рівня менеджменту.

- краще розуміння мотивів інвесторів. Поширення системи стратегічного моніторингу на інвесторів, дає можливість налагодження більш тісної комунікації з ними, формування уявлення про їх переваги та цілі, а також оцінювати взаємний вплив, який виникає у процесі інвестиційної діяльності. Такий взаємозв'язок є необхідним для формування дієвої системи стратегічного управління інвестиціями харчових підприємств.

- взаємне посилення компетентностей і спільне нагромадження знань. Взаємовигідний обмін

досвідом і розповсюдження знань відбувається більш успішно у рамках інтегрованих мережових інформаційних систем, які включають всіх учасників інвестиційного процесу. Інтегрована система стратегічного моніторингу дає можливість розширити діапазон знань і залучити нагромаджений досвід всіх учасників інвестиційного процесу. Це може стати підґрунтям для створення нових спільних проєктів, які враховуватимуть інтереси всіх учасників.

Отже, формування інтегрованої системи моніторингу інвестиційного процесу створює механізм постійного самовдосконалення, який стимулює подальший прогрес на засадах спільного інвестування.

Ключовим питанням при формування системи стратегічного моніторингу інвестиційної діяльності харчового підприємства є визначення системи основних показників - змінних індикаторів, як дозволяють всебічно описати хід інвестиційного процесу. Причинно-наслідковий зв'язок між основними індикаторами, які пов'язують всі елементи інвестиційних стратегій, проєктів і програм, представлені на рис. 2.

На наступних рівнях ступінь контролю над показниками продовжує зменшуватися, оскільки отримання результатів пов'язано із невизначеністю і ризиками. Так, дія зовнішніх чинників (коливання ринку, політичні та соціальні процеси, правове поле і т.д.) може суттєво вплинути на досягнення поставлених цілей. На рівні оцінки впливів рівень контролю є найнижчим. Цей рівень найменше пов'язаний із вихідними даними та найменше пов'язаний із інвестиційною політикою і стратегією підприємства.



Рис. 2. Ієрархія взаємозв'язку основних показників стратегічного моніторингу інвестиційного процесу харчового підприємства

Рис. 2 демонструє причинно-наслідковий зв'язок основних індикаторів, використовуваних для моніторингу інвестиційного процесу. Стрілки зліва характеризують ступінь контролю менеджменту харчових підприємств над показниками, за якими здійснюється стратегічний моніторинг інвестиційної діяльності. Найбільш високий рівень контролю на рівні вихідних даних, оскільки керівники мають владу прийняття рішень щодо напрямків інвестування, вибору конкретних проєктів. На цьому рівні визначається зміст наступного рівня – «Діяльність», а саме асортимент і обсяг товарів і послуг, надходження і повернення інвестицій і т.д. У разі фінансування власними коштами, керівництво також зберігатиме високий рівень контролю над показниками. Втім, при використанні для фінансування інвестиційного проєкту позикових чи залучених коштів, рівень контролю зменшується.

Наведена схема демонструє як рівні основних показників ґрунтуються один на одному і як змінюється можливість учасників проєкту визначати і контролювати основні показники.

Стратегічний моніторинг пов'язаний із регулярним вивченням показників за наведеною ієрархією (вихідних даних, діяльності, результатів, підсумків та впливів) на всіх рівнях реалізації інвестиційної діяльності – на рівні проєкту, програми, підрозділу, підприємства, об'єднання, а також, за необхідності, галузі, регіону та держави (якщо підприємство реалізує масштабні проєкти галузевого, регіонального і національного масштабів).

Оцінювання показників інвестиційного процесу відбувається з двох точок зору:

- оцінка на основі фактичних даних, що характеризують отримані результати;
- оцінка на основі прогнозних даних [11].

На рівні управління інвестиційними проєктами, стратегічний моніторинг націлений на оцінювання і контроль індикаторів реалізації основних етапів проєктного циклу, а саме:

- залучення інвестиційних ресурсів, що включає маркетингові заходи, формування і відбір інвестиційних пропозицій, їх формалізацію і ухвалення рішень про реалізацію;

- запуск інвестиційного проекту – управління ходом реалізації інвестиційного проекту за етапами календарного плану, підтримка і контроль інвестиційного процесу;

- масштабування проекту – обґрунтування можливості і доцільності збільшення масштабу проекту;

- післяпроектне супроводження – підтримка діяльності учасників на після інвестиційній стадії, розвиток співпраці, генерація нових пропозицій.

Процес залучення інвестиційних ресурсів, утримання інвестора та розвиток спільної діяльності є складним завданням для підприємств харчової галузі, яке вимагає значних зусиль, витрат часу та часто потребує стимулювання, а також прямої чи непрямої координації з боку органів державної влади. Для успішної реалізації інвестиційної діяльності, необхідно відстежувати ключові показники на кожній стадії інвестиційного процесу. Модель стратегічного моніторингу інвестиційного процесу харчового підприємства охоплює його основні чотири фази (Рис. 3).

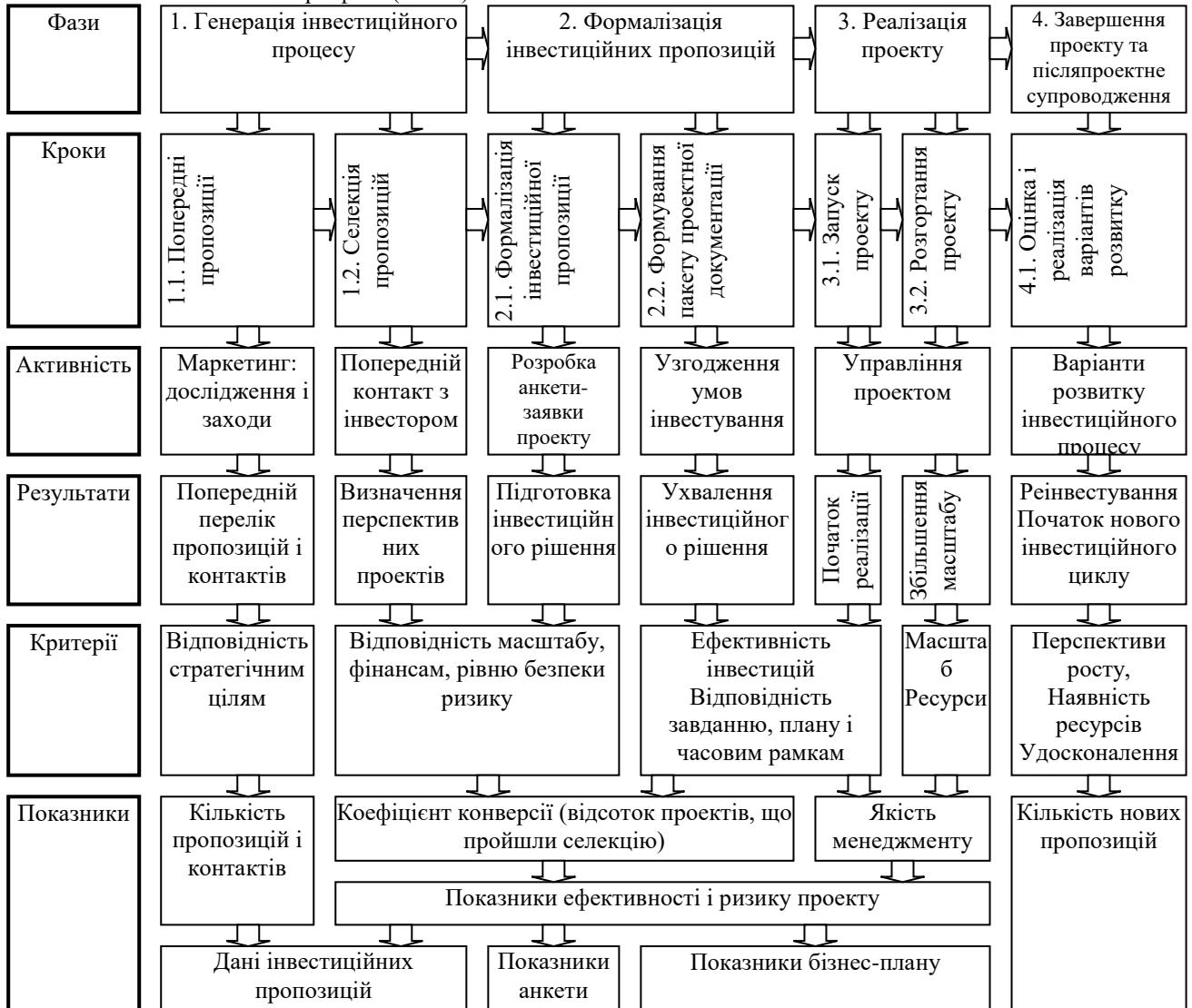


Рис. 3 Модель стратегічного моніторингу інвестиційного процесу харчового підприємства

Вважаємо за доцільніше більш детально розглянути кожну з фаз інноваційного процесу харчових підприємств, описаних у моделі стратегічного моніторингу.

1. Генерація інвестиційного процесу. Ця фаза передбачає визначення переліку можливих напрямків реалізації інвестиційної діяльності (генерація ідей, зародження проектів) та коло потенційних учасників.

Основні зусилля менеджменту повинні бути спрямовані на маркетингові дослідження і просування на ринок власних пропозицій із метою налагодження контактів із інвесторами та іншими учасниками проекту.

До основних показників, використовуваних у системі стратегічного моніторингу інвестиційного процесу на цій стадії варто віднести кількість нових контактів із іншими підприємствами та інвесторами та кількість визначених напрямків інвестування - попередніх пропозицій. Для цього підприємство має виконати низку маркетингових та іміджевих заходів, зокрема:

- прями контакти з потенційними партнерами та інвесторами – адресні пропозиції;

- проведення маркетингових кампаній – пропозиції широкому колу стейкхолдерів;
- участь у публічних заходах – виставках, конференціях тощо;
- проведення PR-кампаній;
- залучення органів влади, інших партнерів та посередників.

Результатом першої фази має бути перелік перспективних проєктів та потенційних партнерів, зацікавлених у реалізації інвестиційного потенціалу підприємства. Кожен потенційний контакт та пропозиція мають отримати якісну оцінку, з точки зору пріоритетності реалізації. Для цього необхідно розробити класифікацію партнерів та проєктів, яка має розширюватися у міру розширення інвестиційної діяльності та нагромадження масиву інформації.

2. Формалізація інвестиційних пропозицій. На цій стадії ідеї перетворюються власне у інвестиційний проєкт. Підприємство-заявник має визначитися із інвестиційними проєктами, вартими зусиль, конкретизувати коло партнерів та інвесторів та перейти до «уторговування» угод, пов'язаних із реалізацією проєктів. З цією метою необхідно здійснити підготовку проєктної документації – анкета-заявка, техніко-економічне обґрунтування, бізнес-плану.

Основним результатом має бути визначений проєкт, портфель проєктів, або інвестиційна програма готові до реалізації.

Цей етап інвестиційного процесу варто оцінювати за показниками, що характеризують:

- коефіцієнт конверсії – вихід готових до реалізації проєктів з числа попередніх пропозицій;
- кількість підготовлених проєктів та їх якісні характеристики (масштаб, охопленні, інноваційність);
- кількість залучених партнерів та інвесторів;
- обсяги і структуру фінансування.

На цьому етапі необхідно здійснювати зусилля по розвитку відносин з партнерами та інвесторами, усвідомлення масштабів проєкту та його потенціалу, чинників, які впливають на інвестиційне рішення та хід реалізації проєкту. Важливо, щоб підприємства-заявники сформувавши систему акумулювання необхідної аналітичної інформації на всіх рівнях – на рівні загального управління, на рівні філій та підрозділів (виробничих та функціональних), що дозволить конкретизувати інвестиційну пропозицію, всебічно опрацювати проєкт і розробити його бізнес-план. У цьому зв'язку необхідно визначити:

- склад і типи учасників проєкту із визначенням ролей і функцій: виконавець, підрядник, інвестор, консультант, гарант, кредитор тощо;
- стан ринку (за видами продукції), конкурентного середовища, тип конкуренції і адекватна ринкова стратегія підприємства, що забезпечує конкурентні переваги (на основі ресурсів, витрат, якості, часу, інновацій);
- організаційні аспекти та основні види діяльності у рамках реалізації проєкту (склад робіт);
- стратегічні зв'язки, що посилюють конкурентні переваги і ефективність інвестицій. У цьому зв'язку доцільно визначити типи зв'язків, зокрема: стратегічні та функціональні, вертикальні та горизонтальні, формальні та неформальні, національні та міжнародні тощо.

3. Реалізація проєкту. На цій стадії відбувається власне втілення заходів, передбачених бізнес-планом проєкту, у життя. Результатом реалізації етапу є виконання робіт за проєктом, відповідно календарного плану, зокрема: передінвестиційні заходи, надходження інвестицій, створення і експлуатація інвестиційних об'єктів, отримання і реалізація продукції за проєктом, повернення коштів інвесторів.

Основними критеріями тут виступають ефект, ефективність і ризик проєкту. Відповідно, при моніторингу необхідно орієнтуватися на показники виконання бізнес-плану та його складових (план маркетингу, виробничий план, організаційний план, інвестиційний план, фінансовий план), показники ефективності (NPV, PI, PBP, IRR) та здійснювати контроль ризиків. Критично важливим є відстеження зміни дії чинників, що впливають на хід реалізації проєкту, зокрема зміни:

- економічних умов реалізації проєкту на рівні галузі, регіону, країни (зокрема оподаткування);
- ситуації на цільових товарних ринках (податки на продаж, акцизи, квоти та ліцензії) та ринках ресурсів;
- ситуації на ринках ресурсів (матеріальних, енергетичних, трудових);
- логістичних ланцюгів (їх склад, довжина, розгалуженість);
- інфраструктурному забезпеченні (у тому числі інформаційному);
- фінансових умовах реалізації проєкту (відсоткові ставки);
- підтримці проєкту з боку органів влади.

Враховуючи ці чинники, учасники проєкту можуть прийняти рішення про зміну масштабу проєкту.

4. Завершення проєкту та післяпроєктне супроводження. Цей етап пов'язаний із визначенням шляхів виходу з інвестиційного процесу його учасників або продовження співпраці у рамках інших проєктів. Ключовим позитивним результатом тут виступає рішення про продовження співробітництва, формування інвестиційної програми, інтеграційні процеси. Це рішення ґрунтується на оцінці результатів спільно реалізованого проєкту/проєктів та прогнозах основних показників подальшого розвитку. Щодо результативності слід звернути увагу на кількість на відсоток успішно завершених проєктів та кількість нових проєктів, реалізованих учасниками спільно.



При прийнятті рішення про подальше стратегічне партнерство варто оцінювати потенціал інвестування (обсяг майбутніх інвестицій, обсяги виробництва і реалізації продукції, кількість створених робочих місць та інші показники).

Заключною стадією стратегічного моніторингу виступає «оцінка впливів». Така оцінка передбачає вивчення фактичних результатів впливу інвестиційного проекту на учасників, галузь, регіон, економіку тощо, або використання прогнозних даних. Окрім проектного рівня, оцінка впливів може здійснюватися на рівні програми, підприємства, об'єднання, сектору тощо. Але базовим рівнем залишається проектний, оскільки так оцінка є частиною інвестиційного проектного циклу. Оцінка на основі прогнозування пов'язана із визначенням очікуваних ефектів із урахуванням дії чинника невизначеності, що робить її більш складною та трудомісткою. На релевантність такої оцінки значно впливає доступний горизонт прогнозування. Доцільним є також комбінування цих підходів, що дасть можливість отримати всебічну оцінку впливів. Склад і зміст критеріїв і показників, використовуваних для оцінки впливів значно варіюється, залежно від об'єкту впливу (підприємство, об'єднання, галузь, регіон, національне господарство) та обставин інвестування. Втім, до узагальненого переліку таких показників варто віднести:

1. Загальні економічні показники, що характеризують прямий та непрямий вплив проекту: додатково залучені інвестиції, обсяги виробництва і збуту, обсяги експорту, створені робочі місця, внесок у ВРП та ВНП та ін. система стратегічного моніторингу має забезпечувати спостереження за цими характеристиками із самого початку проектного циклу.

2. Специфічні економічні показники, склад яких визначається у залежності від особливостей самого проекту, учасників проекту, території розташування, стадії економічного розвитку та ін. Вони можуть характеризувати:

- збільшення частки вітчизняного виробника у спільному продукті;
- збільшення глибини переробки продукції на експорт;
- зростання частки експорту у обсязі реалізації продукції;
- підвищення рівня інноваційності виробництва (частка інноваційної продукції, технологій);
- зростання витрат на дослідження і розробки, підвищення їх економічної ефективності;
- підвищення компетенцій працівників;
- підвищення продуктивності у інвесторів;
- ріст прямих іноземних інвестицій, у тому числі капітальних;
- підвищення рівня рентабельності продукції, порівняно із середньогалузевими показниками;

3. Показники відповідності пріоритетним напрямкам та трендам розвитку національного господарства, галузі, регіону:

- у макроцільовому вимірі (внесок у ВВП, ВРП та інші макроекономічні показники; обсяг інвестицій у основний капітал; зовнішньоторговельний та платіжний баланс; галузева структура; рівень спеціалізації та диверсифікації);

- ресурсоефективність (розвиток продуктових, технологічних та організаційних інновацій; удосконалення менеджменту; підвищення продуктивності праці, підвищення рівня автоматизації; розвиток кадрового потенціалу; міжсекторальні інтеграційні зв'язки – мережі, кластери, альянси; розвиток інфраструктури;

- розвиток міжнародних зв'язків (покращення доступу до ринків збуту; поглиблення участі у міжнародному розподілі праці; участь у міжнародних професійних організаціях і запровадження сучасних методів організації та управління; соціальні, екологічні та інші цілі.

Наведений перелік показників є «рамковим», він може бути адаптований до умов інвестиційної діяльності конкретного суб'єкта чи групи суб'єктів.

З методичної точки зору, одні й ті ж показники за різних обставин, можуть бути основними або додатковими. Вагомість кожного показника визначається рівнем його керованості та те, яким чином він пов'язаний із створюваною додатковою вартістю.

Наведена нами модель моніторингу інвестиційного процесу може бути використана для вирішення управлінських питань стратегічного розвитку інвестиційної діяльності харчових підприємств.

### **ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ**

Доведено необхідність формування у системі стратегічного управління інвестиціями харчових підприємств адаптивної підсистеми моніторингу і контролю, яка дає можливість взаємовигідно взаємодіяти з інвесторами, вишукувати можливості підвищувати ефективність для всіх учасників інвестиційного процесу. Визначено загальні вимоги до формування уніфікованої системи стратегічного моніторингу харчових підприємств, завдання цієї системи, а також переваги її впровадження, які отримують суб'єкти господарювання галузі, та структурно і процесно пов'язані з ними інші підприємства і організації.

Для цілей стратегічного моніторингу харчових підприємств визначено ієрархічну систему показників-індикаторів, яка системно описує хід інвестиційного процесу, встановлює причинно-наслідковий зв'язок між показниками, пов'язує всі елементи інвестиційних стратегій, проєктів і програм. Розроблено

концептуальну модель стратегічного моніторингу інвестиційного процесу харчового підприємства, яка охоплює його основні чотири фази - генерація інвестиційного процесу, формалізація інвестиційних пропозицій, реалізація проекту, завершення проекту та післяпроектне супроводження. Для кожної фази інвестиційного процесу визначено критерії та показники для проведення їх моніторингу, що визначає авторський підхід до аналізу і контролю різних складових процесу реалізації інвестицій.

### Література

1. Volodymyr Lagodiienko, Andrii Zavorodnii, Oleg Lagodiyenko, Oleksandr Demchenko, Roman Bakay, Vadym Ostrikov. Institutional Foundations of the Regions' Digitalization. Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development. ISSN 2345-0355. 2023. Vol. 45. No. 1: 17-24 Article DOI: <https://doi.org/10.15544/mts.2023.03>
2. OECD Working Papers on International Investment [https://www.oecd-ilibrary.org/finance-and-investment/oecd-working-papers-on-international-investment\\_18151957](https://www.oecd-ilibrary.org/finance-and-investment/oecd-working-papers-on-international-investment_18151957)
3. Monitoring and Evaluation Framework <https://mneguidelines.oecd.org/monitoring-and-evaluation-framework.pdf>
4. FORMIN (2006), Guidelines for Programme Design, Monitoring and Evaluation, Ministry of Foreign Affairs of Finland (FORMIN), Helsinki. <https://www.oecd.org/derec/finland/38141776.pdf>
5. Мізік Ю. І., Конопліна О. О. Стратегічний моніторинг як інструмент управління діловою репутацією підприємств водопостачання та водовідведення. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Випуск 22, частина 2 • 2018 с. 120-123.
6. Пан Л. В., Романченко Н.В. Стратегічний моніторинг як підсистема стратегічного управління підприємством. Управління проектами, системний аналіз і логістика. 2008. № 5. С. 357–358.
7. Ратушний Ю. М. Формування системи стратегічного моніторингу середовища функціонування організації: автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01. Київ, 2003. 20 с.
8. Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. Strategy Safari. A guided tour through the wilds of strategic management. — The Free Press, NY, 1998.
9. Мізік, Ю. І. Стратегічний моніторинг як інструмент управління діловою репутацією підприємств водопостачання та водовідведення [Текст] / Ю. І. Мізік, О. О. Конопліна // Науковий вісник Ужгородського національного університету : серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство / голов. ред. М.М. Палінчак. – Ужгород : Гельветика, 2018. – Вип. 22№Ч.2. – С. 120–123.
10. OECD Working Papers
11. Сельський А.А. Моніторинг і контроль: встановлення ефективності стратегічного управління. Публічне управління. URL: <http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Pubupr201318.pdf>

### References

1. Volodymyr Lagodiienko, Andrii Zavorodnii, Oleg Lagodiyenko, Oleksandr Demchenko, Roman Bakay, Vadym Ostrikov. Institutional Foundations of the Regions' Digitalization. Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development. ISSN 2345-0355. 2023. Vol. 45. No. 1: 17-24 Article DOI: <https://doi.org/10.15544/mts.2023.03>
2. OECD Working Papers on International Investment [https://www.oecd-ilibrary.org/finance-and-investment/oecd-working-papers-on-international-investment\\_18151957](https://www.oecd-ilibrary.org/finance-and-investment/oecd-working-papers-on-international-investment_18151957)
3. Monitoring and Evaluation Framework <https://mneguidelines.oecd.org/monitoring-and-evaluation-framework.pdf>
4. FORMIN (2006), Guidelines for Program Design, Monitoring and Evaluation, Ministry of Foreign Affairs of Finland (FORMIN), Helsinki. <https://www.oecd.org/derec/finland/38141776.pdf>
5. Mizik Y. I., Konoplina O. O. Strategic monitoring as a tool for managing the business reputation of water supply and drainage enterprises. Scientific Bulletin of the Uzhhorod National University. Issue 22, part 2 • 2018 p. 120-123.
6. Mr. L.V., Romanchenko N.V. Strategic monitoring as a subsystem of strategic enterprise management. Project management, system analysis and logistics. 2008. No. 5. P. 357–358.
7. Ratushnyi Yu. M. Formation of the system of strategic monitoring of the organization's functioning environment: autoref. thesis ... candidate economy Sciences: 08.06.01. Kyiv, 2003. 20 p.
8. Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. Strategy Safari. A guided tour through the wilds of strategic management. — The Free Press, NY, 1998.
9. Mizik, Yu. I. Strategic monitoring as a tool for managing the business reputation of water supply and wastewater enterprises [Text] / Yu. I. Mizik, O. O. Konoplina // Scientific Bulletin of the Uzhgorod National University: series: International Economic Relations and World Economy / chief ed. M.M. Palinchak – Uzhgorod: Helvetica, 2018. – Issue 22 No. Ch. 2. – pp. 120–123.
10. OECD Working Papers
11. Selskyi A.A. Monitoring and control: establishing the effectiveness of strategic management. Public administration. URL: <http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Pubupr201318.pdf>