

УДК 330.332

МІСЦЕ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЕКТІВ В ПЛАНУВАННІ І РЕАЛІЗАЦІЇ ФУНКЦІОНАЛЬНИХ СТРАТЕГІЙ

Т.Л. Мостенська, д.е.н., професор

Національний університет біоресурсів і природокористування України, Київ, Україна

Е.О. Юрій, к.е.н., доцент

Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, Чернівці, Україна

Мостенська Т.Л., Юрій Е.О. Місце інвестиційних проектів в плануванні і реалізації функціональних стратегій.

В статті проведено аналіз інвестиційної активності в Україні, представлено динаміку капітальних інвестицій та прямих іноземних інвестицій за 2010-2015 рр. В статті визначено роль інвестиційних проектів при формулюванні інвестиційної стратегії підприємства та їх місце в родині функціональних стратегій підприємства. Фази життєвого циклу інвестиційних проектів узгоджені з формулюванням функціональних стратегій та їх реалізацією. Визначено, що на передінвестиційній фазі відбувається планування функціональних стратегій та визначається їх відповідність запитам інвестиційного проекту, на фазі реалізації інвестиційного проекту відбувається збалансування та синхронізація функціональних стратегій. Остання фаза – експлуатаційна забезпечує коригування функціональних стратегій та їх реалізацію.

Ключові слова: інвестиційний проект, життєвий цикл інвестиційного проекту, функціональні стратегії

Мостенская Т.Л., Юрий Э.А. Место инвестиционных проектов в планировании и реализации функциональных стратегий.

В статье проведен анализ инвестиционной активности в Украине, представлена динамика капитальных инвестиций и прямых иностранных инвестиций за 2010-2015 гг. В статье определена роль инвестиционных проектов при формулировании инвестиционной стратегии предприятия и их место в семействе функциональных стратегий предприятия. Фазы жизненного цикла инвестиционных проектов согласованы с формулированием функциональных стратегий и их реализацией. Определено, что на прединвестиционной фазе происходит планирование функциональных стратегий и определяется их соответствие запросам инвестиционного проекта, на фазе реализации инвестиционного проекта происходит сбалансирование и синхронизация функциональных стратегий. Последняя фаза – эксплуатационная обеспечивает корректировку функциональных стратегий и их реализацию.

Ключевые слова: инвестиционный проект, жизненный цикл инвестиционного проекта, функциональные стратегии

Mostenska T.L., Yurii E.A. The place of investment projects in the planning and realization of functional strategies.

The article analyzes the investment activity in Ukraine presented the dynamics of capital investment and foreign direct investment in 2010-2015. the role of investment projects in formulating investment strategy of the company and their place in the family of functional strategies of the company in the article. The stages of the life cycle of investment projects consistent with the wording functional strategies and their implementation. It was determined that the pre-investment phase occurs strategies and planning function is determined by their compliance with the demands of the project, the phase of the investment project is to balance and synchronize functional strategies. The last stages – operational adjustment provides functional strategies and their implementation.

Keywords: investment project, the life cycle of the project, functional strategy

Підприємство повинно своєчасно та гнучко реагувати на зміни зовнішнього середовища та адаптуватись до цих змін. Адаптація до зовнішнього середовища забезпечує поведінку підприємства, що відповідає стратегічним та поточним цілям підприємства, узгоджує поведінку всіх структурних підрозділів. Одним із головних завдань підприємства при забезпеченні його ефективного розвитку у зовнішньому середовищі виступає здатність власників та менеджменту підприємства створювати та підтримувати індивідуальні конкурентні переваги, які б вигідно відрізняли продукцію підприємства на ринку, де воно працює. В цих умовах важливою складовою забезпечення стійких конкурентних переваг стає інвестиційна діяльність. Інвестиційні проекти дозволяють забезпечити ефективні умови реалізації інвестиційної стратегії та гармонізувати функціональні стратегії задля набуття конкурентних переваг.

Аналіз останніх досліджень та публікацій

Питання інвестиційної діяльності та управління інвестиційними проектами розглянуто в роботах як вітчизняних, так і зарубіжних авторів, серед яких: В. Беренс, Г. Бірман, В.І. Глазунов, А.Т. Зуб, А.Б. Ідрісов, Н.І. Ільїн, І.В. Ліпсиць, І.І. Мазур, Х. Марковиць, А.А. Пересада, Г.В. Строкович, Ф.Дж. Фабозци, В.Д. Шапіро, С. Шмідт, У. Шарп та ін.

Питання стратегічного управління і місця функціональних стратегій у розвитку підприємств розглянуто в роботах Д.А. Аакера, І. Ансоффа, Б. Альстренда, К. Боумана, О.С. Віханського, П. Дійла, А.Б. Ідрісова, Р. Каплана, С.В. Картишева, Ж. Ламбена, Дж. Лемпела, Г. Мінцберга, Р. Моберна, Д. Нортон, Дж. Стрікланда, Р. Томпсона, Д. Трауга, С. Хайнеса та ін.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми

При розгляді питання управління інвестиційними проектами автори значну увагу приділяють вивченню питання ефективності, узгодження інтересів учасників інвестиційного

проекту, особливостям протікання фаз життєвого циклу інвестиційного проекту. Проте питання щодо вбудови інвестиційного проекту в систему стратегічного планування і особливо його узгодженості з функціональними стратегіями вивчені недостатньо.

Метою статті є визначення місця інвестиційних проектів в плануванні і реалізації функціональних стратегій.

Виклад основного матеріалу дослідження

Інвестиційна активність підприємств – віддзеркалення стану інвестиційної активності в державі. В останні роки Україна переживає зниження інвестиційної активності, що викликано переважно об'єктивними причинами.

Основними причинами зниження інвестиційної активності в українській економіці були: тривалий економічний спад, зменшення валових національних заощаджень, інфляційні процеси та зниження стійкості національної валюти,

структурні деформації грошової маси, скорочення інвестиційних витрат бюджету при зростанні фінансування інвестицій із власних і залучених коштів підприємств, загострення кризи бюджетної системи, незначне надходження іноземних інвестицій, відсутність державної інвестиційної стратегії, недосконалість законодавства та ін. [1]. Крім того, загострення політичної, економічної ситуації в останні три роки створюють несприятливі умови для вітчизняних та іноземних інвесторів.

У 2015 р. обсяг капітальних інвестицій у фактичних цінах склав 273116 млн. грн. (табл.1). При офіційному курсі гривні щодо іноземних валют (середній за період) у 2015 р. – 2184,47 грн. за 100 дол. США обсяг капітальних інвестицій склав 12502,6 млн. дол. США, що майже у 3,5 рази менше обсягу іноземних інвестицій за цей же період.

Таблиця 1. Обсяг капітальних інвестицій протягом періоду 2010-2015 рр. [2]

Капітальні інвестиції	2010	2011	2012	2013	2014	2015
у фактичних цінах, млн. грн.						
Усього	180576	241286	273256	249873	219420	273116
у т.ч. за рахунок						
коштів державного бюджету	10223	17377	16288	6175	2739	6920
коштів місцевих бюджетів	5731	7747	8556	6797	5918	14260
власних коштів підприємств та організацій	111371	147570	171177	165787	154630	184351
кредитів банків та інших позик	22888	36652	39725	34735	21739	20740
коштів іноземних інвесторів	3724	5039	4904	4271	5640	8185
коштів вітчизняних інвестиційних компаній, фондів, тощо	2647	2389	2078	1664	1504	1103
коштів населення на будівництво житла	18886	17589	22576	24072	22064	31985
інших джерел фінансування	5106	6923	7952	6372	5186	5572
відсотків до загального обсягу						
Усього	100	100	100	100	100	100
у т.ч. за рахунок						
коштів державного бюджету	5,7	7,2	6,0	2,5	1,2	2,5
коштів місцевих бюджетів	3,2	3,2	3,1	2,7	2,7	5,2
власних коштів підприємств та організацій	61,7	61,1	62,6	66,3	70,5	67,5
кредитів банків та інших позик	12,7	15,2	14,5	13,9	9,9	7,6
коштів іноземних інвесторів	2,0	2,1	1,8	1,7	2,6	3,0
коштів вітчизняних інвестиційних компаній, фондів, тощо	1,5	1,0	0,8	0,7	0,7	0,4
коштів населення на будівництво житла	10,5	7,3	8,3	9,6	10,0	11,7
інших джерел фінансування	2,7	2,9	2,9	2,6	2,4	2,1

На одну особу цей показник у 2015 р. був на рівні 6399,9 грн., що складає 293 дол. США. Найвища питома вага капітальних інвестицій припадає на промисловість – 32,1% загального обсягу у 2015 р., хоча у порівнянні із 2013 р., цей показник нижче на 7 відс. пунктів.

Відносно показника 2010 р. обсяг капітальних інвестицій зменшився на 15%. Найбільшим реципієнтом капітальних інвестицій виступала

промисловість – 32,1% загального обсягу у 2015 р. (87656 млн. грн.). Індекси капітальних інвестицій у промисловість у відсотках до попереднього року демонструють падіння у періоді 2013-2015 рр. (рис. 1).

Обсяг прямих іноземних інвестицій на 31 грудня 2015 склав 43371,4 млн. дол. США, що, порівняно із показниками 2014 р., на 13685 млн. дол. США або на 24% менше (рис. 2).

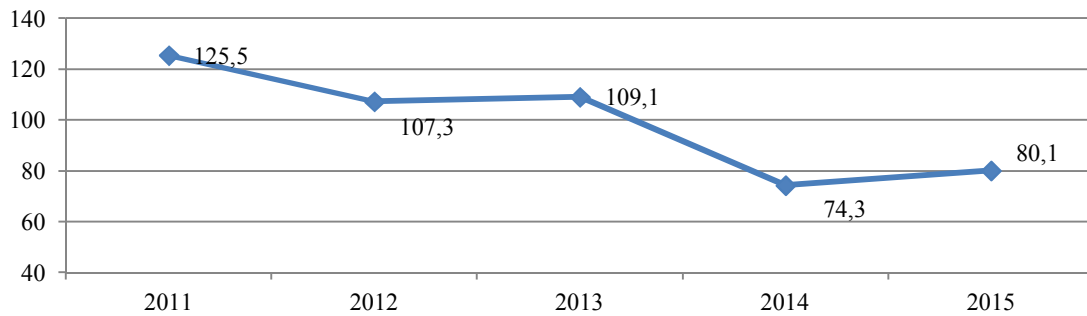


Рис. 1. Індекси капітальних інвестицій у промисловість [2]

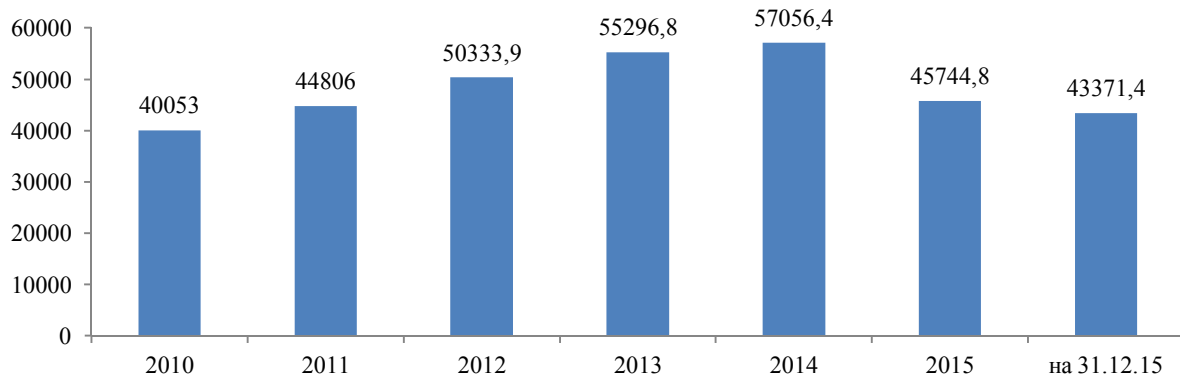


Рис. 2. Обсяги прямих іноземних інвестицій, млн. дол. США на початок року [3]

Основним джерелом капітальних інвестицій в Україні є власні кошти підприємств – 67,5% у 2015 р. (табл. 1). Такий підхід зумовлений зменшенням фінансових та інвестиційних ризиків в умовах нестабільного зовнішнього середовища підприємств. При цьому у нові активи інвестовано у 2015 р. 71,2% загальної суми капітальних інвестицій. З огляду на це набуває великого значення обґрунтування інвестиційних проектів як один із чинників, що зменшує ризики інвестування і підвищує ефективність інвестиційної діяльності підприємств. Інвестиційна діяльність виступає важливою складовою забезпечення стійкого фінансового та виробничого стану підприємства, що здійснює свою діяльність у конкурентному середовищі [4].

Зниження інвестиційної активності в країні викликає необхідність підвищеної вимоги до забезпечення ефективності інвестиційної діяльності підприємств, надання більшої уваги обґрунтуванню доцільності інвестиційних проектів. Інвестиційні проекти виступають складовими інвестиційної стратегії, забезпечуючи її реалізацію.

Інвестиційна діяльність підприємства реалізується через узгодження інвестиційної стратегії з загальноорганізаційною стратегією та функціональними стратегіями. Ефективність інвестиційної стратегії забезпечується ефективністю взаємозв'язків між функціональними стратегіями організації та узгодженістю їх цілей.

Проте лише ринок у кінцевому підсумку може оцінити ефективність інвестиційної стратегії [5].

При цьому в основу формулювання та реалізації інвестиційної стратегії можуть бути покладені інвестиційні проекти, які вбудовуються в систему стратегічного управління підприємством. Інвестиційні проекти мають бути адаптованими до зовнішнього середовища організації, відповідати вимогам ринку, бути забезпеченими необхідними ресурсами (матеріальними, трудовими, фінансовими), не погіршувати фінансової та ринкової стійкості підприємства, відповідати вимогам всіх зацікавлених сторін, забезпечуючи збалансування їх інтересів та розподіл ризиків. Інвестиційні проекти за цілями повинні бути узгоджені із загальноорганізаційною стратегією та функціональними стратегіями (маркетинговою, кадровою, виробничою, інноваційною та фінансовою).

Ефективно сформульована система стратегій дозволяє узгодити існуючий рівень розвитку підприємства з визначеним майбутнім станом підприємства, його стратегічною метою. Система стратегій підприємства може розглядатись як сукупність стратегій різного рівня, що характеризуються взаємозалежністю та цілісністю спрямування на організаційний розвиток.

Функціональні стратегії вирівнюють робочі процеси, які відповідають потребам зовнішніх клієнтів, у горизонтальному напрямі в рамках всієї організації, а не окремих структурних підрозділів. Функціональні стратегії мають більшу експлуатаційну гнучкість [6].

Дослідження можливостей конкретного інвестиційного проекту повинні здійснюватись у відповідності із первісно з'ясованими загальними можливостями підприємства у вигляді продукції, що потенційно володіє конкурентними перевагами, випуск якої відповідає потенціалу внутрішнього виробництва, а інвестиційний профіль створюється для потенційних інвесторів [7].

Особливості управління інвестиційними проектами визначаються специфікою організації та її продукції, станом ринку та особливостями розвитку галузі, якістю взаємодії зацікавлених сторін, ресурсною забезпеченістю, готовністю організації до впровадження проекту тощо. Крім того, специфіка в управлінні інвестиційними проектами проявляється на кожному із етапів життєвого циклу проекту. Інвестиційний проект проходить повний проектний цикл від етапу зародження ідеї до її реалізації і на кожному із етапів життєвого циклу проекту суттєво відрізняються цілі, задачі та інструменти управління.

Підходів до визначення етапів життєвого циклу у навчальній та науковій літературі багато. В проведених дослідженнях зупинимось на підході, запропонованому UNIDO (United Nations Industrial Development Organization) [7], відповідно до якого життєвий цикл інвестиційного проекту включає три фази: передінвестиційну, інвестиційну та проектну.

Передінвестиційна фаза включає ідентифікацію, попередній відбір проектів, розроблення техніко-економічного обґрунтування (ТЕО) та заключення по проекту.

Інвестиційна фаза передбачає проведення переговорів, інженерно-технічне проектування, будівництво, передвиробничий маркетинг, навчання.

Експлуатаційна фаза проектного циклу включає здачу в експлуатацію та пуск, реабілітацію та заміну, розширення інновацій.

Місце інвестиційних проектів у родині функціональних стратегій представлено рис. 3.

Незалежно від того, наскільки добре стратегії корпоративного рівня розроблені і сформульовані, але якщо виконання стратегії корпоративного рівня зазнає невдачі в досягненні очікуваного стандарту всі зусилля будуть марними. Успіх стратегії значною мірою визначається на функціональному рівні. Функціональний рівень перевіряє реальність рівня і бізнес-стратегії корпоративного рівня і приносить бажаний результат шляхом трансформуючи стратегії та планування у реальність [5].

Функціональні цілі можна розглядати як орієнтири у формулюванні та реалізації функціональних стратегій. Декомпозиція цих цілей в межах розвитку інвестиційного проекту дозволяє створити систему збалансованих цілей, узгодження і поступове досягнення яких підвищує ефективність проходження життєвого циклу інвестиційного проекту та забезпечує набуття організацією конкурентних переваг.

З функціональними стратегіями інвестиційний проект узгоджується за ключовими характеристиками. Інвестиційний проект, в першу чергу, в системі стратегічного управління повинен узгоджуватись із маркетинговою стратегією, відповідаючи вимогам ринку щодо очікувань споживачів та рівня конкурентоспроможності. Це визначається на передінвестиційній фазі проекту.

Специфіка передінвестиційної фази проекту полягає у тому, що для її реалізації на початковому етапі формулюються загальні вимоги до функціональних стратегій.

Метою кадрової стратегії виступає створення кадрового потенціалу, який буде відповідати вимогам загальноорганізаційної стратегії. Для кадрової стратегії на передінвестиційній фазі проекту важливими є професійні вимоги до персоналу та його структура, що дозволять забезпечити ефективну реалізацію проекту.

Для виробничої стратегії необхідно визначити технології та ресурси, пов'язані із інвестиційним проектом. Для інноваційної стратегії актуальною є необхідність патентів та ліцензій, що дадуть продукції підприємства конкурентні переваги високого порядку. Натомість фінансова стратегія концентрує увагу на обсягах фінансування, пошуку джерел фінансування, та структурі пасивів, що визначає інвестиційну пропозицію.

Передінвестиційна фаза забезпечує формулювання інвестиційної стратегії, що дозволяє перейти до наступної фази інвестиційного проекту, – реалізації інвестиційного проекту. На цій фазі відбувається збалансування та синхронізація функціональних стратегій, що забезпечують ефективну реалізацію інвестиційного проекту, та досягнення цілей інвестиційних стратегій. Уточнення параметрів стратегічного розвитку.

На цьому етапі можливо, доведеться зменшити витрати і змінити прогнози щодо накопичення капіталу, скорегувати інвестиційну стратегію, змінити інвестиційного менеджера або внести інші зміни [5].

Маркетингова стратегія орієнтована на підготовку ринку до виходу товару. Підготовка ринку включає організацію рекламної компанії, налагодження дилерських та дистриб'юторських мереж для реалізації товару. Визначення політик ціноутворення та розподілу також узгоджуються на цьому етапі.

Кадрова стратегія орієнтована на використання інструментів, пов'язаних із організацією набору персоналу необхідної кваліфікації, забезпечення навчання та адаптації персоналу для реалізації інвестиційного проекту, орієнтуючись на вимоги виробничої стратегії.

Виробнича стратегія синхронізується з маркетинговою щодо планування виробничої програми, яка забезпечує використання виробничих потужностей на рівні потенційного попиту, постачання сировини та матеріалів для виконання виробничої програми. Це вимагає пошуку постачальників, укладання договорів тощо.

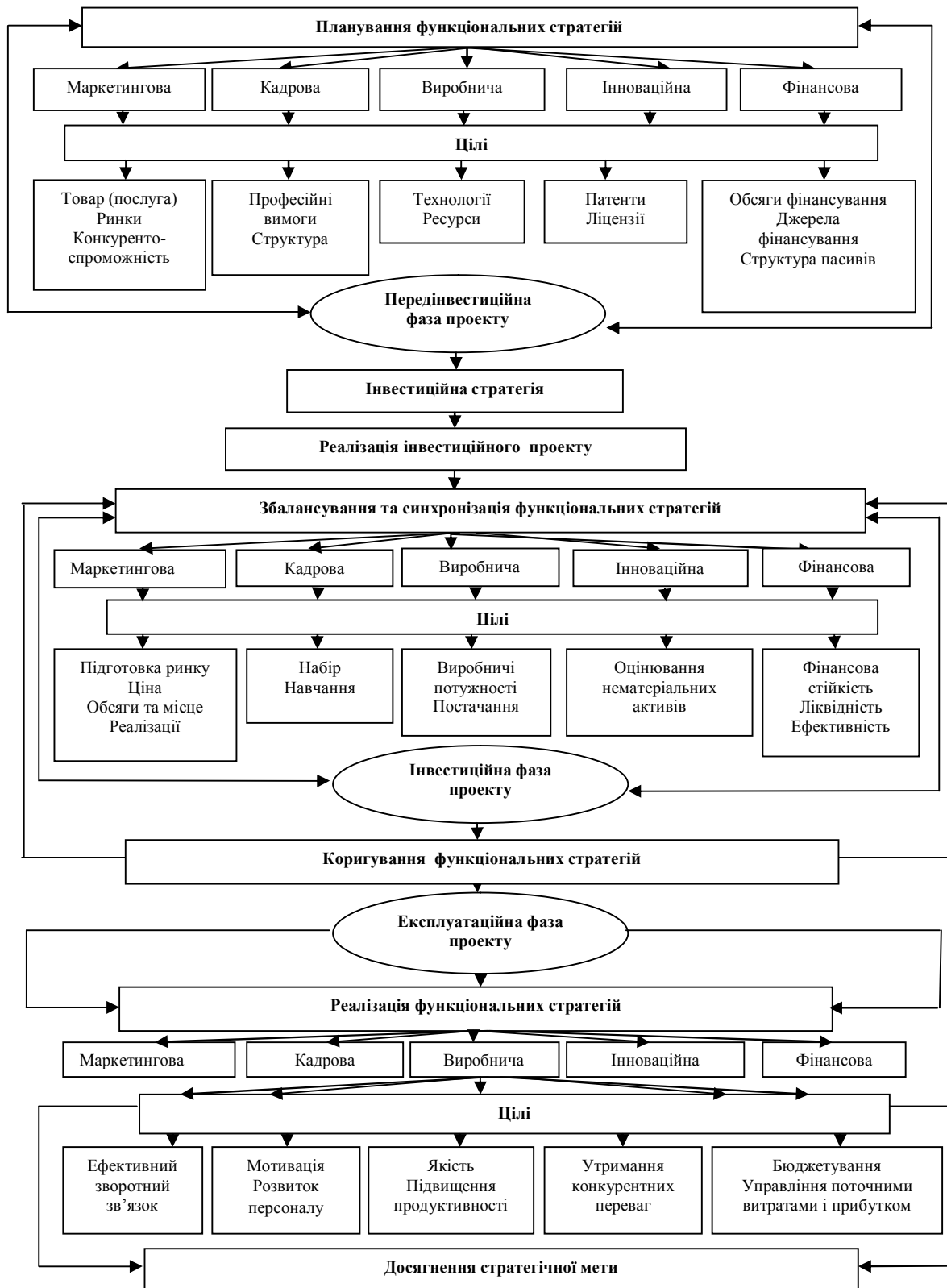


Рис. 3. Місце інвестиційних проектів у родині стратегій підприємства
Джерело: Власна розробка автора

Інноваційна стратегія орієнтується на захист технологій, що використовуються при реалізації виробничої стратегії.

Фінансова стратегія спрямована на максимізацію ринкової вартості організації, одержання зростаючого прибутку у довгостроковій

перспективі, зростання вартості власного капіталу. Узагальнюючи показники реалізації маркетингової, кадрової, виробничої, інноваційної та інвестиційної стратегій фінансова стратегія спрямовується на забезпечення фінансової стійкості, ліквідності активів, утримання заданих

показників структури пасивів та активів, забезпечення ліквідності та ефективності.

Функціональні стратегії розробляються для управління основними функціональними напрямками організації.

Тому збалансування та синхронізація функціональних стратегій забезпечують ефективність переходу до наступної – експлуатаційної фази проекту, де відбувається коригування функціональних стратегій та їх реалізація. На цій фазі реалізація маркетингової стратегії дозволяє забезпечити ефективний зворотний зв'язок із ринком, коригуючи цінову політику, політику розподілу та просування.

Реалізація кадрової стратегії спрямована на підвищення мотивації співробітників, управління оплатою праці, оцінку виконання завдань, навчання та розвиток кадрового складу, створення необхідних умов праці тощо.

Реалізація виробничої стратегії спрямована на досягнення цілей щодо забезпечення оптимального обсягу випуску, визначення витрат на виробництво продукції, забезпечення якості виробництва і виробничих поставок, підвищення продуктивності праці.

Реалізація фінансової стратегії на експлуатаційній фазі проекту спрямована на досягнення цілей, пов'язаних із бюджетуванням коштів, аналізом напрямів витрачання фінансових ресурсів, розробленням облікової і податкової політик, управлінням поточними витратами та прибутком, забезпеченням підприємства необхідними та достатніми фінансовими ресурсами.

Такий підхід дозволить у процесі управління інвестиційним проектом забезпечити прийняття збалансованих управлінських рішень.

Проходження повного циклу інвестиційного проекту супроводжується ризиками, які необхідно ідентифікувати та розробити заходи з їх нейтралізації та мінімізації.

Стратегічне рішення – це завжди вибір між альтернативними варіантами майбутнього розвитку. Зв'язок між ефективністю і та стратегічними рішеннями полягає в тому, що цінність змінюється в момент прийняття / неприйняття стратегічних рішень в умовах зміни структури і динаміки зовнішнього та внутрішнього середовища компанії, так як в цей момент змінюється майбутня траєкторія розвитку компанії, її потенціал [8].

Включення у стратегічні рішення інвестиційних проектів дозволить підвищити ефективність стратегічного планування та створити передумови для набуття організацією конкурентних переваг.

Висновки

Дослідження можливостей, які несе інвестиційний проект, може стати додатковим аргументом при залученні інвесторів. Забезпечення ефективності інвестиційних проектів можливе за умови узгодження інвестиційного проекту з цілями функціональних стратегій та забезпеченні взаємозв'язків між ними.

Для успішної реалізації інвестиційні проекти повинні бути детально вивчені всіма зацікавленими сторонами і при проходженні фаз життєвого циклу інвестиційного проекту орієнтуватись на забезпечення реалізації проекту інструментами функціональних стратегій, коригуватись на відповідність визначеним цілям. Такий підхід дозволить вирішити питання підвищення ефективності діяльності підприємства.

Гармонізація цілей інвестиційного проекту з цілями функціональних стратегій дозволяє швидше реагувати на виклики зовнішнього середовища та зміни у стані внутрішнього середовища організації. Збільшення кількості ефективно реалізованих інвестиційних проектів створить передумови активізації інвестиційної діяльності.

Abstract

The enterprise should respond in a timely and flexible manner to changes in the external environment. Rapid adaptation will allow the enterprise to create and retain competitive advantages. Investment projects are instruments that provide market and financial stability to enterprises.

If investment projects are part of the strategic development of the enterprise, the process of implementing investment projects can be effective. Harmonization of the investment project with functional strategies is a very important stage of strategic planning. At each stage of the life cycle of the investment project, the objectives of the functional strategies are clarified and their compliance with the capabilities of the enterprise is determined.

Planning of functional strategies and identification of their key objectives occurs at the pre-investment phase of the investment project. Functional strategies are balanced and synchronized during the implementation phase of the investment project. The operational phase is very important in the life cycle of the project. Correction and implementation of functional strategies ensure effective operation of the investment project.

Harmonization of the objectives of the investment project with the objectives of functional strategies allows you to respond more quickly to the challenges of the external environment and changes in the state of the internal environment of the organization. An increase in the number of effectively implemented investment projects will create conditions for the activation of investment activities.

JEL Classification: G 11, C 41.

Список літератури:

1. Гаврилюк О.В. Інвестиційний імідж та інвестиційна привабливість України / О.В. Гаврилюк // Фінанси України. – 2011. – № 2 (147). – С. 68-81.
2. Офіційний сайт Державної служби статистики України. Капітальні інвестиції в Україні у 2010-2015 роках. [Електронний ресурс]. Режим доступу: www.ukrstat.gov.ua.
3. Офіційний сайт Державної служби статистики України. Україна в цифрах 2015 р. [Електронний ресурс]. Режим доступу: www.ukrstat.gov.ua.
4. Лисовский М.И. Методология оценки эффективности инвестиционных проектов в Беларуси и её соответствие международным стандартам / М.И. Лисовский, А.С. Голикова, С.В. Чернорук // Financial Space. – 2014. – № 4 (16). – С. 139-146.
5. Bruce J. Feibel (2003). Investment Performance measurement. – New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. – 368 p.
6. Haines S. The Systems Thinking Approach to Strategic Planning and Management. – Saint Lucie Pr. 2000. – 388 p.
7. W. Behrens, P.M. Hawranek (1991). Manual for the preparation of industrial feasibility studies: Newly revised and expanded edition. UNIDO (United Nations Industrial Development Organization). – Vienna. – 1991. – 162 p.
8. Паламарчук В.П. Оценка компании для обоснования стратегических решений. – 2-е изд., перераб. / В.П. Паламарчук. – М.: ВШФМ АНХ при правительстве РФ. – 2009. – 286 с.

References:

1. Havrylyuk, O.V. (2011). Investytsiynyy imidzh ta investytsiyna pryvablyvist Ukrayiny [Investment image and investment attractiveness of Ukraine]. *Finansy Ukrayiny – Finance of Ukraine*, Vol. 2 (147), 68-81[in Ukraine].
2. Ofitsijnyj sajt Derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy. Kapitalni investytsiyi v Ukrayini u 2010-2015 rokakh. [Official web-site of Government service of statistics of Ukraine. Capital investment in Ukraine in 2010-2015]. Retrieved from <http://www.ukrstat.gov.ua/ua> [in Ukraine].
3. Ofitsijnyj sajt Derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy. Ukrainy v tsyfrakh 2015 r. [Official web-site of Government service of statistics of Ukraine. Ukraine in Figures 2015]. Retrieved from <http://www.ukrstat.gov.ua/ua> [in Ukraine].
4. Lysovskyy, M.Y., Holykova, A.S., & Chernoruk, S.V. (2014). Metodolohyya otsenky efektyvnosti ynvestytsyonnykh proektov v Belarusy y yee sootvetstviye mezhdunarodnym standartam [Methodology for assessing the effectiveness of investment projects in Belarus and its compliance with international standards]. *Financial Space*. Vol. 4 (16), 139-146 [in Russian].
5. Bruce, J. Feibel (2003). Investment Performance measurement. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
6. Haines, S. (2000). The Systems Thinking Approach to Strategic Planning and Management. – Saint Lucie Pr.
7. Behrens, W., & Hawraneks, P.M. (1991). Manual for the preparation of industrial feasibility studies: Newly revised and expanded edition. UNIDO (United Nations Industrial Development Organization), Vienna.
8. Palamarchuk, V.P. (2009). Otsenka kompanyy dlya obosnovaniya stratezhicheskikh reshenyy [Evaluation of the company to justify strategic decisions]. M.: VSHFM ANKH pry pravytelstve RF. M.: VShFM ANH at the government of the Russian Federation [in Russian].

Надано до редакційної колегії 05.12.2016

Мостенська Тетяна Леонідівна / Tetiana L. Mostenska
5194050@bigmir.net

Юрій Едуард Олександрович / Eduard O. Yurii
e-yuriy@mail.ru

Посилання на статтю / Reference a Journal Article:

Місце інвестиційних проектів в плануванні і реалізації функціональних стратегій [Електронний ресурс] / Т. Л. Мостенська, Е. О. Юрій // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2016. – № 6 (28). – С. 134-140. – Режим доступу до журн.: <http://economics.opu.ua/files/archive/2016/n6.html>