

18. Zakon Ukrainy vid 05. 04.2001 roku № 2352-III "Pro derzhavno-pravovyy eksperyment rozvytku mistsevoho samovriaduvannya v misti Irpin, selyshchakh Bucha, Vorzel, Hostomel, Kotsiubynske Kyivskoji oblasti" (zi zmin. i dop.) [Law of Ukraine dated 05.04.2001 № 2352-III "On state-legal experiment of local self-government development in the city of Irpin, villages of Bucha, Vorzel, Gostomel, Kotsyubinskoe of the Kiev region" (amend. and sup.)]. – zakon2.rada.gov.ua. – Retrieved from <http://zakon2.rada.gov.ua> [in Ukr.].

19. Yevropejska deklaratsija prav mist (18 bereznia 1992 roku) [European Declaration of the Rights of Cities (March 18, 1992)]. – *studfiles.net*. – Retrieved from <http://studfiles.net> [in Ukr.].

20. Zakon Ukrainy vid 02. 06.2016 roku № 1402-VIII "Pro sudoustrij i status suddiv" (zi zmin. i dop.) [Law of Ukraine dated 02. 06. 2016 № 1402-VIII "On the judicial system and the status of courts" (amend. and sup.)]. – zakon3.rada.gov.ua. – Retrieved from <http://zakon3.rada.gov.ua> [in Ukr.].

21. Zvarych I. (2004). Pro stratehiju staloho rozvytku Ivano-Frankivshchyny do 2015 roku / Zvarych I. [About the strategy of sustainable development of Ivano-Frankivsk region till 2015]. // *Nauk. visti Ivano-Frankivskoho in-tu*

menedzhmentu ta ekonomiky "Halyska akademija". Mater. 1-i nauk.-tekh. konf. za mizhnar. uchastiu "Ekoloho-ekonomichni problemy Karpatskoho yevrorehionu", 24-29. 05. 2004 roku. – Ivano-Frankivsk. – № 1 (5). – P. 12-22 [in Ukr.].

22. Zvarych I. T. (2004). Deiaki osoblyvosti investytsiinoji diialnosti v oblastiakh Karpatskoho rehionu / Zvarych I. T., Zvarych O. I. [Some features of investment activity in the regions of the Carpathian region]. *Nauk.-inform. visnyk Ivano-Frankivskoho un-tu prava im. Korolia Danyla Halyskoho*. – Ivano-Frankivsk: Red.-vyd. viddil Ivano-Frankivskoho un-tu prava im. Korolia Danyla Halyskoho, Issue. 8. – P. 195-204; Zvarych I. T. (2015). Rehion u systemi mizhnarodnykh konkurentnykh vidnosyn / Zvarych I. T., Zvarych O. I. [The region in the system of international competitive relations]. – *Visnyk Prykarpatskoho un-tu. Ekonomika*. – Ivano-Frankivsk.: Plai, P. 33-38; Zvarych I. T. (2004). Shchodo dotsilnosti vykorystannia innovatsiinykh tekhnolohiji stratehichnoho planuvannya mistsevoho sotsialno-ekonomichnoho rozvytku na rivni silskykh hromad / Zvarych I. T., Prokopenko O. Yu., Petrenko V. P. [Concerning expediency of using innovative technologies of strategic planning of local socio-economic development at the level of rural communities]. – *Nauk. visnyk Chernivetskoho torhov.-ekonom. in-tu KNTEU*. – Chernivtsi: ANT Ltd, Issue. IV. – P. 247-257 [in Ukr.].

УДК 330.322(477) : 353

Пилунів Н. І., Ємець О. І.

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

У статті розглянуто окремі підходи щодо управління інвестиційною діяльністю. Узагальнено й критично проаналізовано різні погляди щодо можливостей економічного зростання в Україні. Запропоновано ієрархію

рівнів управління інвестиційною діяльністю.

Ключові слова: *інвестиційна діяльність, управління інвестиційною діяльністю, менеджмент інвестиційної діяльності.*

Pylypiv N. I., Yemets O. I.

CURRENT APPROACHES TO INVESTMENT ACTIVITY MANAGEMENT

The article considers separate approaches to management of investment activity. Summarized and critically analyzed thoughts about the possibilities of economic growth in Ukraine.

A hierarchy of investment activity management levels is proposed.

Key words: *investment activity, investment activity management, investment activity management.*

Вступ. Під час дослідження різних підходів до управління інвестиційною діяльністю нами встановлено, що існує багатовекторне розуміння сутності даної задачі. Інвестиційну діяльність розглядати доцільно на двох головних рівнях – макроекономічному та мікроекономічному. Відповідно до них, управління на першому рівні здійснюється через державний

механізм, а на другому через внутрішній механізм підприємства.

Можна констатувати, що в науковій економічній літературі відсутній єдиний підхід до управління інвестиційною діяльністю, що створює певні перепони на шляху до своєчасного попередження кризових явищ як в державі, так і на підприємстві.

Постановка завдання. Питання управління інвестиційною діяльністю, які останнім часом набули особливої значущості, представлені в українській науковій літературі з позицій менеджменту.

Дану проблематику вивчали науковці: Войнаренко М. П., Єпіфанова І. Ю. [1], Гриньова В., Ястремська О. [3], Ємець О.І., Бабінець В. М. [4], Левицький В. В. [6], Федорчак О. В. [11] та інші.

Проте, у авторів відсутні єдині підходи щодо трактування дефініції «управління інвестиційною діяльністю». Тому, нами запропоновано розглянути сучасні підходи до управління інвестиційною діяльністю на двох головних рівнях: макроекономічному та мікроекономічному.

Результати. Досвід країн, в яких створили економічне диво, показує, що тільки зосередження особливої уваги на внутрішніх ресурсах може забезпечити країні швидкий, але довгостроковий економічний розвиток. Тому, нам не слід очікувати, що будь-яка зміна українського уряду призведе до економічного прориву.

Основою економічного зростання будь-якої країни слугує активна інноваційно-інвестиційна діяльність на базі використання досягнень науково-технічного прогресу. Структурну перебудову української економіки можна здійснити лише за умови пріоритетності інноваційного шляху розвитку, а також утвердити Україну як конкурентоспроможну високотехнологічну державу [8].

Динаміка росту ВВП зображена на рис. 1.

Якщо вивчити досвід таких країн, як Японія, Південна Корея, Китай, ми зауважимо, що прямі іноземні інвестиції там становили мізерну частину. Всупереч поширеній думці, країни Південно-Східної Азії зробили наголос на внутрішніх, а не на іноземних інвестиціях.

Інвестиційна складова економічного розвитку є сукупністю нормативно-правових, інституційних, соціальних і екологічних умов, що визначають тип і динаміку відтворювального процесу і забезпечують надійність відшкодування та ефективність використання вкладеного капіталу [7].

Динаміка прямих іноземних інвестицій, чистий приплив (в% від ВВП) зображена на рис. 2.

Так, за інформацією Світового банку, в Японії та Південній Кореї, при високому довгостроковому економічному зростанні, щорічні прямі іноземні інвестиції до 1997 року не перевищували 0,5% від ВВП. Що стосується Китаю, то іноземці вкладають у китайську економіку щороку 1-6% ВВП. Однак 70-80% іноземних інвестицій у Китай – це китайські інвестиції етнічних китайців (хуацяо) – з Гонконгу, Сінгапуру і офшорів, перш за все, з Віргінських островів.

При цьому загальні інвестиції перевищували прямі іноземні інвестиції в Японії в 350 разів (30-35% ВВП), в Південній Кореї – в 40 разів (20-30% ВВП), а в Китаї – в 10-30 разів (30-45% ВВП).

На фоні цих країн Україна здається справжнім клондайком для прямих іноземних інвестицій, які досягли свого піку протягом 2005-2012 років і становили близько 5-7,5% ВВП, що вище, ніж у Китаї, і в багато разів вище, ніж у Японії та Південній Кореї.

Однак, на жаль, економічного дива не сталося. І не могло статися, тому що загальні інвестиції за цей період становили близько 20% ВВП, а в 2013-2015 роках взагалі зменшилися до 10-12% ВВП. Крім слабкого рівня інвестицій, для України характерний слабкий розвиток інфраструктури. В цілому з 1990-х валові накопичення в основний капітал в Україні зменшились в п'ять разів.

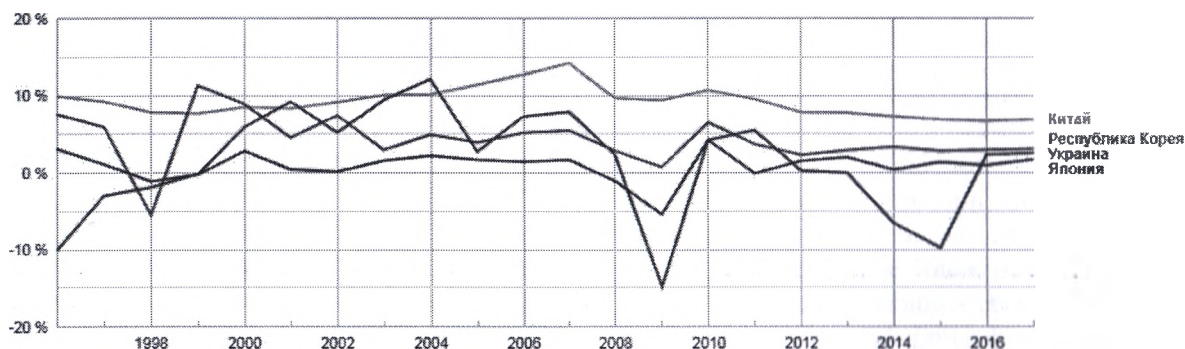


Рис 1. Динаміка росту ВВП, у % [10]

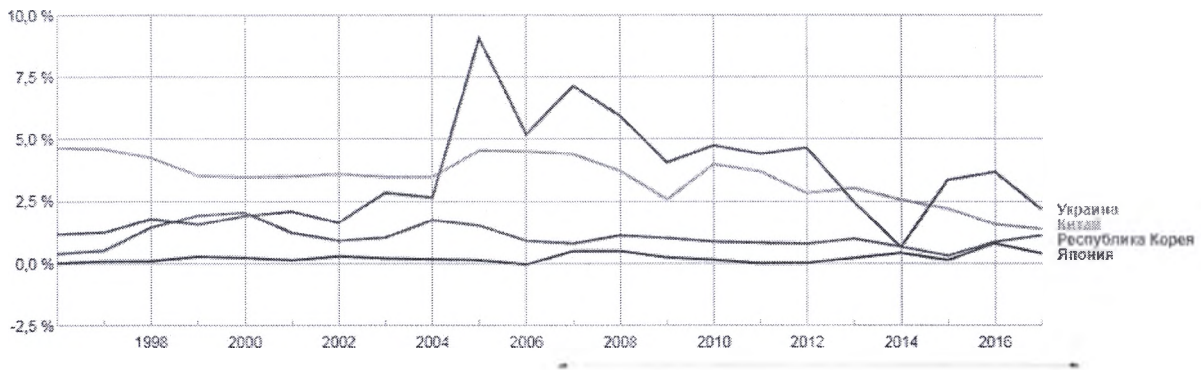


Рис. 2. Динаміка прямих іноземних інвестицій, чистий приплив (в% від ВВП) [10]

Іноді закрадається думка про те, що економічному прориву зможуть допомогти кредити МВФ і приватизація. Однак і тут нас чекає невдача, як і в випадку з прямими іноземними інвестиціями. Адже кредити міжнародних фінансових організацій ідуть, перш за все, на виплату попередніх боргів, тобто повертаються кредиторам, а не скеровуються на розвиток економіки, що є вагомим недоліком. В Україні в 2014-2015 роках обсяг отриманих кредитів (\$20 млрд) дивним чином збігся з сумою виплат попередніх зовнішніх боргів (також близько \$20 млрд).

До речі, аналогічна ситуація і з Грецією – з 216 млрд євро, отриманих у вигляді кредитів від МВФ, Євросоюзу і Європейського центрального банку, 95% пішло назад кредиторам на виплату попередніх позик, відсотків за ними і на капіталізацію банків. Тому, незважаючи на, здавалося б, величезну кредитну підтримку, влада Греції два вчергове скоротила витрати на пенсії і підвищила податки. Аналогічне очікує і Україну, якщо не відбудеться змін у державній економічній політиці.

Що стосується ефекту від очікуваної приватизації, то слід зазначити, що частка державних підприємств в українській економіці протягом останніх п'яти років становить лише 10% (за методологією Мінекономрозвитку). Тож розмови про те, що продавши окремі держпідприємства, країна отримає небачений досі приплив капіталу, не мають під собою підстав. За таким алгоритмом, решта 90% української економіки, що знаходяться в приватних руках, повинні бути закидані прямими іноземними інвестиціями. Необхідно створити рівні правила гри для всіх форм власності, а не намагатися разово покрити дефіцит бюджету розпродажем держвласності за викидними цінами.

Як показує досвід інших країн, якщо Україна прагне довгострокового економічного зрос-

тання або навіть економічного дива, потрібно, перш за все, розраховувати на внутрішні ресурси.

В Україні спостерігаються серйозні проблеми – замість збільшення внутрішніх резервів відбувається їх фактичне зменшення, як факти наведемо наступне:

- витік капіталу в офшори становить щороку близько \$15 млрд або 10-15% ВВП, які можна було б інвестувати у національну економіку;

- доходи від експорту за 2014-2015 роки знизилися на \$30 млрд, і тенденція зниження продовжується;

- за останні два роки валютні депозити українських громадян у банках скоротилися майже в три рази – з \$23 млрд до \$8,7 млрд, тобто \$14,3 млрд виключено з потенційного інвестиційного ресурсу;

- обсяги кредитів реальному сектору економіки знизилися на 20-25%, ця тенденція триває.

Підсумовуючи вищесказане, Україна тільки за два останні роки втратила понад \$70 млрд потенційних внутрішніх інвестицій, і продовжує їх втрачати в 2016-му. На цьому тлі очікуваний черговий транш від МВФ у розмірі \$1,7 млрд або давно очікувані надходження від приватизації в сумі \$0,7 млрд виглядають, м'яко кажучи, непереконливо.

Практика засвідчує, що прямі іноземні інвестиції, зовнішні кредити і приватизація – це не ключові, але тільки допоміжні інструменти економічної політики. Лише акцент на внутрішніх інвестиціях може вивести економіку України з кризи і забезпечити довгострокове економічне зростання.

Ліберальна податкова політика, забезпечення захисту прав власності (як приватної, так і державної) і верховенство права дозволять повернути довіру внутрішнього інвестора і нададуть такий необхідний капітал для розвитку

української економіки. А за ним заодно підтягнеться й іноземний інвестор і кредитор.

Формування інвестиційних ресурсів забезпечує фінансування інвестиційної діяльності підприємства, входження у систему стратегічних цілей його розвитку. Для забезпечення ефективного управління цим процесом розробляється стратегія формування інвестиційних ресурсів з різних джерел відповідно до потреб розвитку підприємства.

Управління інвестиційною діяльністю – це процес управління всіма аспектами інвестиційної діяльності суб'єкта підприємництва.

Оскільки основною метою управління інвестиційною діяльністю є забезпечення найефективніших шляхів реалізації інвестиційної стратегії підприємства на окремих етапах його розвитку, що в кінцевому підсумку набуває конкретного вираження в максимізації ринкової вартості підприємства та підвищенні добробуту його власників у поточному та майбутніх періодах, то в процесі реалізації цієї мети інвестиційна діяльність спрямовується на вирішення завдань розвитку економіки підприємства.

Завдання управління інвестиційною діяльністю тісно взаємопов'язані та взаємозумовлені. Зокрема, забезпечення високих темпів розвитку підприємств можна досягти як шляхом вибору і здійснення високоприбуткових інвестиційних проєктів, так і прискоренням реалізації інвестиційних програм. У свою чергу максимізація чистого прибутку від інвестиційної діяльності може супроводжуватися і значним підвищенням інвестиційних ризиків, звідси впливає необхідність оптимізації цих показників. Зрештою, мінімізація інвестиційних ризиків одночасно є необхідною умовою забезпечення фінансової стійкості та платоспроможності підприємства у процесі здійснення інвестиційної діяльності.

Зміст управлінського аспекту інвестиційної діяльності підприємства слід розглядати з позиції основних функцій управління, завдяки яким здійснюється взаємодія між суб'єктом і об'єктом: планування, організації, мотивації та контролю. Узгодження функцій досягається координацією, а їх виконання орієнтоване на реалізацію головної мети та системи основних завдань інвестування. Технологію управління інвестиційною діяльністю, тобто процедури його здійснення, аналогічно до технології управління взагалі, можна розглядати з позиції

циклічного процесу, що складається з трьох основних етапів, зв'язаних у просторі та часі: інформаційного, який охоплює збирання, передачу, обробку, аналіз і збереження релевантної інформації; логіко-розумового, на якому відбувається розробка і прийняття інвестиційних рішень, та організаційного, змістом якого є організація виконання інвестиційних рішень [5].

Інтеграція зазначених сутнісних сторін інвестиційного менеджменту полягає в тому, що його функції являють собою взаємопов'язаний та взаємозалежний комплекс видів робіт, що виконуються, відповідаючи на питання, що робити, а процедури – цикл управління, указуючи, як робити, тобто конкретні форми реалізації цих робіт, способи та прийоми, що мають забезпечити досягнення встановлених цілей.

Система управління інвестиційною діяльністю реалізує свою головну мету й основні завдання шляхом виконання певних функцій, які діляться на дві головні групи: загальні і специфічні.

У групі загальних функцій управління інвестиційною діяльністю основними такі: розробка інвестиційної стратегії підприємства; створення організаційних структур, що забезпечують прийняття й реалізацію управлінських рішень за всіма аспектами інвестиційної діяльності підприємства; формування ефективних інформаційних систем, що забезпечують обґрунтування альтернативних варіантів інвестиційних рішень; здійснення аналізу різних аспектів інвестиційної діяльності підприємства; здійснення планування інвестиційної діяльності підприємства за основними її напрямками; розробка дієвої системи стимулювання реалізації управлінських рішень у сфері інвестиційної діяльності; здійснення ефективного контролю за реалізацією прийнятих управлінських рішень у сфері інвестиційної діяльності.

У групі специфічних функцій управління інвестиційною діяльністю виділяють: управління реальними інвестиціями; управління фінансовими інвестиціями; управління формуванням інвестиційних ресурсів. Кожна з цих функцій може бути конкретизована з урахуванням специфіки інвестиційної діяльності окремих підприємств. Під час здійснення такої конкретизації на кожному підприємстві може бути побудована багаторівнева функціональна система управління інвестиційною діяльністю.

Дослідження підходів до визначення сутності та теоретичних аспектів управління інвестиційною діяльністю на підприємстві дало підставу для висновку про те, що інвестиційна діяльність – це вид господарської діяльності, пов'язаний із витратами певних ресурсів (землі, грошей, людського капіталу); інвестиційну діяльність варто розглядати не тільки з позиції безпосереднього інвестування ресурсів, але з позиції організації процесу інвестування; цим процесом необхідно управляти; без інвестиційної діяльності неможливий розвиток економіки підприємства [3].

Головною умовою успішного функціонування та розвитку підприємств на всіх стадіях життєвого циклу виступає інвестиційна діяльність, ефективність якої визначається вмінням використовувати сучасні методології управління в умовах формування ринкової економіки.

З огляду на вищесказане, особливого значення набуває проблема розробки дієвого організаційно-економічного механізму та інструментів інвестиційного менеджменту.

Багатовекторність інвестиційної діяльності зумовлює об'єктивну необхідність постійного вдосконалення та розвитку науково-теоретичних, методологічних та методичних засад управління нею в українському високо-ризиковому економічному просторі.

Під управління інвестиційною діяльністю підприємства будемо розуміти діяльність з організації та координації процесу інвестування, здійснювану шляхом використання системи принципів, організаційно-економічних методів та техніки розробки й реалізації управлінських рішень.

Головна мета інвестиційного менеджменту – підвищення ефективності інвестиційної діяльності – спрямовує його механізм на вирішення наступного комплексу пріоритетних завдань: максимізація різного роду позитивних екстерналій від інвестування та забезпечення на цій основі високих темпів соціально-економічного розвитку суб'єкта інвестиційної діяль-

ності, його конкурентоздатності й максимізації ринкової вартості; забезпечення фінансової рівноваги підприємства (фінансової стійкості та платоспроможності); нейтралізація або мінімізація різного роду ризиків, пов'язаних із інвестуванням тощо [3].

В загальному виді інвестиційну стратегію можна розглядати як довгострокову програму дій підприємства, метою якої є ефективне узгодження його інвестиційних пріоритетів та ресурсів, що потрібні для їх реалізації. В умовах флексибілізації зовнішнього середовища, можливий перегляд цілей інвестування, зміна інвестиційного потенціалу тощо зумовлюють необхідність своєчасного коригування інвестиційної стратегії.

Динаміка індексу капітальних інвестицій за 2016-2017 рр. зображена на рис.3.

У січні-грудні 2017 р. підприємствами та

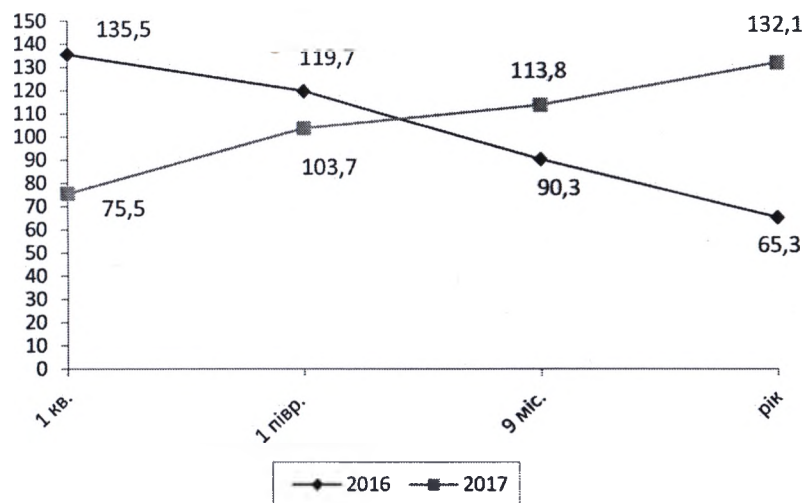


Рис. 3. Індекс капітальних інвестицій (у відсотках до відповідного періоду попереднього року, наростаючим підсумком) [9]

організаціями Івано-Франківської області за рахунок усіх джерел фінансування освоєно 8972,6 млн.грн капітальних інвестицій, що на 32,1% більше обсягу капітальних інвестицій за відповідний період 2016 р.

Основними джерелами фінансування капітальних інвестицій виступили власні кошти підприємств та організацій, за рахунок яких освоєно 54% загального обсягу, та кошти населення на будівництво житла – 21%.

У таблиці 1 представлено структуру інвестицій за містами та районами Івано-Франківської області у 2017 р.

Вагомі частки капітальних інвестицій освоєно у будівлі та споруди – 54,1% усіх інвестицій, в машини, обладнання та інвентар і транспортні засоби – 42,5%.

Капітальні інвестиції за містами та районами Івано-Франківської області

	Освоєно (використано) капітальних інвестицій		
	тис.грн	у % до загального обсягу	на одну особу, грн
Область	8972551	100,0	6509,4
м.Івано-Франківськ	2803063	31,2	11203,3
м.Болехів	77790	0,9	3601,4
м.Бурштин	20491	0,2	1322,0
м.Калуш	287946	3,2	4272,2
м.Коломия	323806	3,6	5343,3
м.Яремче	290302	3,2	12902,3
райони			
Богородчанський	224328	2,5	3195,6
Верховинський	53694	0,6	1754,7
Галицький	121136	1,3	2746,8
Городенківський	159404	1,8	2974,0
Долинський	201823	2,2	2895,3
Калуський	327899	3,7	5510,9
Коломийський	241066	2,7	2425,2
Косівський	188285	2,1	2139,6
Надвірнянський	246992	2,8	2142,2
Рогатинський	130363	1,5	3164,2
Рожнятівський	445079	5,0	6097,0
Снятинський	262248	2,9	4016,0
Тисменицький	2485482	27,7	29945,6
Тлумацький	81354	0,9	1702,0

Джерело [9]

На капітальний ремонт активів спрямовано 852,6 млн.грн капітальних інвестицій (9,5% від загального обсягу). Найбільшу частку капітальних інвестицій було спрямовано у розвиток промисловості (39,4%) та будівництва (27,9%).

У 2016 році надходження прямих інвестицій здійснили інвестори з 19 країн світу. До основних країн-інвесторів, на які припадає 81,4% загального обсягу надходжень інвестицій, належать Сейшельські Острови, Об'єднані Арабські Емірати і Кіпр. Із країн ЄС в економіку області інвестовано 5,9 млн.дол., або 23,5% загального обсягу вкладень.

Найвагоміші обсяги надходжень прямих інвестицій були спрямовані до підприємств оптової та роздрібною торгівлі, ремонту ав-

тотранспортних засобів та мотоциклів – 17,4 млн. дол. і промисловості – 6,2 млн. дол. США.

Висновки. Одним із порівняно не нових, проте дедалі ширше вживаних, є поняття «управління інвестиційною діяльністю», яке є однією з головних умов нормального функціонування і розвитку сфери підприємництва в економіці будь-якої країни і від якого залежить ріст ВВП.

На основі узагальнення підходів різних вчених на сутність поняття «управління інвестиційною діяльністю», запропоновано ієрархію рівнів управління: макроекономічний і мікроекономічний. Управління на них дозволить досягти високого рівня економічного зростання в Україні.

Література

1. *Войнарченко М. П., Єпіфанова І. Ю.* Управління інвестиційною діяльністю промислових підприємств. – 2011. – Вінниця : ВНТУ, 2011. – 188 с.
2. *Гриньова В., Ястремська О.* Особливості регіонального управління інвестиційною діяльністю в сучасних умовах // *Регіональна економіка*. – 2003. – №. 3. – С. 170-174.
3. *Ємець О.* Чинники підвищення ефективності інвестиційних процесів у регіоні / *О. І. Ємець* // *Вісник Прикарпатського університету. Економіка. Випуск 9.* – Івано-Франківськ: Плай, – 2012. – С. 31-35.
4. *Ємець О. І., Бабінець В. М.* Вплив економічної безпеки на процес управління інвестиційною діяльністю підприємств регіону // *Соціально-економічний розвиток регіону: сучасні реалії та перспективи: монографія / за ред. Н. І. Пилипів, В. В. Стефінін.* – Івано-Франківськ: Видавець МПП «ТАЛІА», 2017. – С. 22-34.
5. Закон України «Про інвестиційну діяльність» із змінами та доповненнями // *Відомості Верховної Ради України*. – 1991. – № 47. – ст. 646.
6. *Левуцький В. В.* Ефективність управління інвестиційною діяльністю підприємства // *Вісник ЖДТУ № 2 (56)*. – 2011. – С. 69-71.
7. *Пилипів Н. І., Ємець О. І.* Потенціал економічного націоналізму в інвестиційній політиці // *Матеріали VIII Всеукраїнської наукової конференції з міжнародною участю «Економічний націоналізм» (Івано-Франківськ, 12-13 жовтня 2018 р.)*. – Івано-Франківськ: Лілея НВ, 2018. – С.183-190.
8. *Пурха В. С., Ємець О. І.* Концептуальні засади інвестиційно-інноваційного розвитку економіки підприємств // *Матеріали VII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Ефективність функціонування сільськогосподарських підприємств» (Львів, 23-25 травня 2018 р.)*. – Львів: Ліга-Прес, 2018. – С.179-182.
9. Сайт Головне управління статистики в Івано-Франківській області [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ifstat.gov.ua/EX_IN/EX-ZEZ.htm.
10. Сайт Світового банку [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.vsemirnyjbank.org/>.
11. *Федорчак О. В.* Державне управління інвестиційною діяльністю на регіональному рівні в Україні: проблеми та напрями вдосконалення // *Актуальні проблеми державного управління*. – 2017. – 2(52). – С. 1-9.
1. *Voynarenko M. P., Yepifanova I. Yu.* Management of investment activity of industrial enterprises. – 2011. – He is a member of: VNTU, 2011. – 188 p.
2. *Grinova V., Yastremskaya O.* Features of regional management of investment activities in modern conditions // *Regional Economics*. – 2003. – No. 3. – P. 170-174.
3. *Yemets O.* Factors of increasing the efficiency of investment processes in the region / *OI Yemets* // *Bulletin of the Precarpathian University. Economy. Issue 9.* – Ivano-Frankivsk: Play, – 2012. – P. 31-35
4. *Yemets O., Babincev V. M.* Influence of economic security on the process of investment activity management of enterprises of the region // *Socio-economic development of the region: current realities and perspectives: monograph / ed. N.I.Pylypiv, V.V.Stefinin.* – Ivano-Frankivsk: Publisher of MPP "TALIA", 2017. – P. 22-34.
5. Law of Ukraine "On investment activity" with changes and amendments // *Bulletin of the Verkhovna Rada of Ukraine*. – 1991. – No. 47. – Art. 646.
6. *Levytskyy V. V.* Efficiency of management of investment activity of the enterprise // *Bulletin of ZHDTU № 2 (56)*. – 2011. – P. 69-71.
7. *Pylypiv N. I., Yemets O. I.* The Potential of Economic Nationalism in Investment Policy // *Materials of the VII All-Ukrainian Scientific Conference with International Participation "Economic Nationalism" (Ivano-Fankovsk, October 12-13, 2018)*. – Ivano-Fankovsk: Lilia NV, 2018. – p.183-190.
8. *Purha V. S., Yemets O. I.* The Conceptual Principles of Investment and Innovative Development of the Economy of Enterprises // *Materials of the VII International Scientific and Practical Internet Conference "Efficiency of Agricultural Enterprises" (Lviv, May 23-25, 2018)*. – Lviv: The League-Press, 2018. – P. 179-182.
9. The site of the Main Department of Statistics in the Ivano-Frankivsk region [Electronic resource]. – Access mode: http://www.ifstat.gov.ua/EX_IN/EX-ZEZ.htm.
10. Website of the World Bank [Electronic resource]. – Access mode: <http://www.vsemirnyjbank.org/>.
11. *Fedorchak O. V.* State administration of investment activity at the regional level in Ukraine: problems and directions of improvement // *Current problems of public administration*. – 2017. – 2 (52). – p. 1-9.

Якубів В. М., Полюк М. І.

КЛАСИФІКАЦІЯ МЕТОДІВ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЯМИ

У статті узагальнено різні наукові підходи до класифікації методів мотивації персоналу в організаціях. Удосконалено існуючу класифікацію методів мотивації шляхом доповнення інноваційними методиками, що можуть використовуватись в Україні. Досліджено взаємозв'язок зовнішніх та внутрішніх мето-

дів мотивації персоналу в системі менеджменту. Обґрунтовано структуру комплексного механізму мотивації персоналу в організаціях.

Ключові слова: управління, мотивація, персонал, організації, методи.