

Цілі проектів не повинні суперечити цілям інвестиційної програми.

Організація реалізації (упровадження) проектів за допомогою об'єктних функцій і системи методів інвестиційного менеджменту (керування проектами). До об'єктних функцій керування інвестиційними проектами, на нашу думку, належать:

- *передінвестиційні (передпроектні) дослідження;*
- *упорядкування детального бізнес-плану інвестиційного проекту;*
- *оцінка і розробка системи страхування ризиків;*
- *аналіз привабливості інвестиційного проекту;*
- *організаційна підготовка об'єкта інвестування (розподіл повноважень, формування тимчасових цільових груп);*
- *впровадження й експлуатація інвестиційного проекту;*
- *контроль отриманих результатів і остаточної оцінки ефективності проекту.*

У процесі реалізації зазначених функцій управління інвестиційними проектами застосовуються такі методи:

- *проведення маркетингових та інших передінвестиційних досліджень;*
- *планування показників бізнес-плану;*
- *оцінки імовірності виникнення ризиків і ступеня їхнього впливу на проект;*
- *оцінки ефективності інвестицій;*
- *якісної оцінки проекту;*
- *інкрементальний аналіз;*
- *різні методи прийняття інвестиційних рішень.*

Показником роботи організаційно-інвестиційного механізму розвитку підприємства, що визначає ефективність його функціонування є ступінь відповідності підприємства вимогам зовнішнього середовища, досягнутий внаслідок **його розвитку**.

УДК 338.4

ВИБІР СТРАТЕГІЇ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АВТОБУДІВНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

© Маслак О.О., Кузь А.В., Маслак В.О, 2000

ДУ «Львівська політехніка»

Наведено рекомендації щодо вибору стратегії інвестиційної діяльності автобудівного підприємства в умовах невизначеності зовнішнього середовища. Авторами розглянуто фактори, що впливають на конкурентний статус підприємства, а також дано рекомендації щодо вибору стратегічних зон господарювання на основі матричних розрахунків.

The recommendations about investment strategical choice in the condition of uncertainty of external environment have been given in this article. The factors of

impact on the competitiveness and some related recommendations based upon matrix calculations briefly discussed.

Сучасні концепції стратегічного менеджменту у сфері інвестиційної діяльності є планово-методичною базою створення і розвитку конкурентоспроможних виробничо-економічних систем базового рівня компаній, фірм та корпорацій. Виходячи з основних положень теорії стратегічного менеджменту, необхідно розкрити такі його засоби, що діють в умовах стратегічних невизначеностей, зокрема ранжування завдань, реагування на незначні зміни зовнішнього середовища та вдосконалення управління інвестиційною діяльністю (ІД) під час виникнення стратегічних несподіванок. Ці методи дозволяють вибрати системи управління ІД при різних обставинах і особливо в разі виникнення складних ситуацій.

Враховуючи, що зміни макроекономічних умов господарювання у вітчизняній економіці можуть мати дуже динамічний характер, прийняття своєчасних і упереджувальних рішень стає винятково складним і важливим процесом.

Виконання завдань, зумовлених динамічними змінами в макроекономічному середовищі, потребує застосування принципово нових підходів до реалізації стратегії ІД. Один з них полягає у ранжуванні стратегічних завдань. Воно передбачає послідовне здійснення таких заходів*:

- 1) встановлення постійного нагляду за будь-якими змінами в навколишньому середовищі: ринковими, технічними, фінансовими, соціальними, політичними;
- 2) аналіз цих змін, а також оцінка терміновості прийняття рішень у міру виявлення;
- 3) прийняття рішення, розподіл цілей та завдань за такими категоріями:
 - найбільш термінові і важливі завдання, що потребують термінового розгляду і вирішення;
 - завдання середньої терміновості;
 - важливі, але не термінові завдання, які, однак, потребують постійного спостереження, контролю, розвитку і відповідних рішень у майбутньому;
 - вірогідні та хибні завдання, що відсіваються в процесі вивчення;
- 4) передача термінових завдань для вивчення та розробки рішень у відповідні функціональні підрозділи підприємства;
- 5) контроль прийняття рішень та їх реалізація з огляду на можливі стратегічні наслідки для автобудівного підприємства загалом;
- 6) перегляд складу завдань підприємства, їх оновлення та ранжування.

Великого значення набуває попереджувальний аналіз, розробка і прийняття попереджувальних рішень. Йдеться не лише про максимальне скорочення періоду лага-відставання в системі "стратегічне рішення – результат", а про докорінну стратегічну переорієнтацію і перебудову підприємства на базі нових стратегій, побудованих з урахуванням перших ознак серйозних змін в макроекономічному середовищі.

Очевидно, що при високих рівнях нестабільності нові стратегічні рішення необхідно виробляти ще тоді, коли згадані ознаки проявляються незначною мірою. У разі

* Ансофф И. Стратегическое управление. М., 1989. С.476-478.

чіткого прояву тієї чи іншої тенденції зміни макроекономічного середовища можна застосовувати заздалегідь розроблену систему контрзаходів та адаптованих заходів. Тому насамперед повинен бути налагоджений відповідний моніторинг і аналіз навіть малопомітних тенденцій в економіці. Підрозділи, що керують інвестиційною діяльністю автобудівних підприємств, мають заздалегідь виробляти позитивне ставлення до можливих кардинальних змін, бути психологічно готовими до прийняття ризикованих рішень та вміти підходити до вирішення проблем, які виникають, спираючись не на минулий, а на новий досвід, який ще тільки нагромаджується.

За наших сучасних економічних умов такі проблеми часто виникають несподівано і всупереч прогнозам, вимагаючи розв'язувати завдання, які не відповідають минулому досвіду. В такому випадку невміння оперативно вжити контрзаходів веде до значних фінансових збитків. Менеджмент підприємства має бути достатньо гнучким, оперативним і адаптованим. Компенсаційні заходи, які б відновлювали рівновагу і збалансували розвиток підприємств, повинні розроблятися та реалізуватися в терміновому порядку.

Якщо попередня інвестиційна стратегія для підприємства є неприйнятною, а зміни макроекономічного середовища відбуваються досить швидко, то виникає небезпека інформаційного перевантаження керівників вищої ланки, що разом з потенційною загрозою великих фінансових збитків, може призвести до прийняття непродуманих і невірних рішень, грубих помилок. Ініціатива "знизу", яка прискорює прийняття будь-якого стратегічного рішення, в цій ситуації стає небезпечною і може бути шкідливою. Керівники низових ланок управління, які опинилися без конкретних розпоряджень лінійних керівників, в цій ситуації можуть проявити ініціативу, яка призведе до вкрай негативних наслідків діяльності підприємства у майбутньому з урахуванням збереження бажаних тенденцій.

Така ситуація є характерною для багатьох автобудівних підприємствах України останніми роками. У даній ситуації у верхній ланці управління підприємства повинен бути розроблений комплекс дій та надзвичайних заходів на випадок виникнення несподіваних ситуацій. Вони повинні будуватися за такими принципами:

1. Принцип **"дублюючої системи"**. У разі виникнення непослідовних ситуацій повинна почати функціонувати особлива мережа "зв'язків для надзвичайних ситуацій", їх призначення полягає в тому, щоб швидко передавати інформацію до всіх ланок підприємства, перетинаючи існуючі в звичайних умовах межі підрозділів і одночасно фільтруючи загальну масу інформації (тут важливу роль відіграє і технічне оснащення управлінських підрозділів).

2. Принцип **зміни функціональних зв'язків**. Він передбачає кардинальний перерозподіл звичайних обов'язків вищого керівництва. Так, наприклад, одна група керівників здійснює контроль та підтримку морального клімату в організації. Інша організовує і підтримує за будь-яких обставин звичайну роботу з мінімальним рівнем зривів обсягів виробництва продукції та послуг. І тільки особлива третя група управлінського персоналу займається розробкою та вживанням надзвичайних заходів для виходу з складної ситуації.

3. Принцип **зміни організаційної структури управління**. Для розробки та реалізації таких надзвичайних заходів необхідно мати мережу оперативних груп управ-

лінського персоналу. *Перша* група повинна створюватися завдяки взаємодії всіх керівників підрозділів без огляду на канали зв'язку, що традиційно склалися в межах організаційних взаємозв'язків. *Друга* – завдяки прямим зв'язкам між оперативними групами управління і групами управління вищої ланки. *Третя* група формує зміни в стратегії, розподіляє відповідальність і координує рішення щодо управління вищого рівня. Водночас низові ланки, незважаючи на обставини, продовжують виконувати свою звичайну роботу.

4. Принцип **імітації неординарних ситуацій**. Вказані групи управління і зв'язок між ними апробуються заздалегідь. Так, підприємство може мати кілька систем зв'язку різного призначення: одну – для вирішення несподіваних завдань у сфері збуту, другу – у сфері технології і т.д. Швидке реагування на будь-яку непередбачену ситуацію в ІД необхідно розвивати в оперативних управлінських групах заздалегідь (наприклад, проводячи ділові ігри, навчання тощо). Усі зв'язки на випадок утворення екстремальних умов повинні пройти жорсткі випробування в некризових умовах.

Такі формальні системи управління за умов непередбачених ситуацій повинні стати необхідним елементом ефективного управління ІД на автобудівних підприємствах.

Стратегічний менеджмент передбачає послідовне зменшення вразливості підприємства. Лише при забезпеченні економічного захисту є можливою розробка заходів з його розвитку. У зв'язку з тим першочерговим завданням при виробленні інвестиційної стратегії є пошук нових можливостей для ліквідації або зменшення недоліків у роботі підприємств. В нових умовах господарювання з цією метою необхідно постійно вивчати і оцінювати реальний конкурентний статус підприємства.

Таблиця 1

Фактори, що визначають розмір потенціалу підприємства

Загальне управління	Ефективність + зростання + нововведення + зрілість + творчий дух + диверсифікація + високий ступінь ризику + перебудова, технологія + вибір раціональних проектів + різноманітність виробництва + реалізація соціальних функцій
Фінансове управління	Функція контролю + розподіл прибутку + одержання кредиту + ефективна реалізація позичкових коштів + виплата податків + виплата економічних санкцій + поточне оперування одержаними коштами + інвестування + протидія інфляційним процесам + фінансовий аналіз реалізації + фінансування на збільшення свого ринкового сегмента
Маркетинг	Організація збуту + рекламування + пробний збут пробних зразків + зондування інших ринків + орієнтири виробництва + захоплення ринків + зовнішньоекономічна діяльність
Виробництво	Управління запасами ресурсів, розподіл продукції, матеріально-технічне постачання + умови праці + клімат у колективі + автоматизація + зміна орієнтирів виробництва + адаптація передової технології
НДПКР	Наукові дослідження + творча ініціатива + залучення новацій зі сторони + пристосування нового + імітаційні моделі + модернізація + проектування змін

Конкурентний статус, рівень конкурентоспроможності підприємства залежать не стільки від рівня стратегічного самовизначення, скільки від розмірів і якісних параметрів його виробничого потенціалу. Докладний опис факторів, які істотно впливають на цей потенціал і формують його, подано в табл.1.

Зарубіжні фірми за допомогою матричних розрахунків зондують сьогодні свою поведінку у стратегічній зоні господарювання (СЗГ). На відміну від "Бостонської" матриці головним показником у цьому випадку є конкурентний статус. Серед фахівців такі матриці дістали назву за іменем фірм, які здійснювали їх розробки: наприклад, "Дженерал-Електрик" – "Мак-Кінзі".

Спочатку матриці мали такий вигляд (табл.2).

Таблиця 2

Матриця "Дженерал-Електрик" – "Мак-Кінзі"

Привабливість стратегічної зони господарювання	Висока	Оптимізувати	Зміцнити чи утримати
	Низька	Дістати повну вигоду	Вийти
Позиція фірми у конкурентній боротьбі		Міцна	Слабка

Поступово ці розрахунки ускладнювались і на практиці вже користуються схемами (табл.3), що складаються з двох блоків.

Таблиця 3

Матриця "Дженерал-Електрик" – "Мак-Кінзі"

Блок № 1	Правила прийняття рішень про вибір позицій		
Позиція в конкуренції занадто міцна	Одержати максимальну вигоду	Прибуток реінвестується для одержання максимальної вигоди	Інвестувати кошти для утримання позицій
Середня	Вийти, повільно виходити	Одержати максимальну вигоду чи вийти	Реінвестувати тільки прибуток
Слабка	Швидко виходити чи залишитися	Залишитися чи повільно виходити	Інвестувати, реінвестувати, виходити
Привабливість СЗГ	Низька	Середня	Висока привабливість
Блок № 2	Правила прийняття стратегічних інвестиційних рішень		
Перспективи прибутку	Приріст віддачі капіталовкладень	Рішення, що приймаються відносно позиції на ринку капіталовкладень	
Позитивні	Додатний	Поліпшити / зберегти	Вкладати кошти
Позитивні	Нульовий	Зберегти / розширити	Реінвестувати
Позитивні	Від'ємний	Пустити самопливом	Одержати максимальну вигоду
Нульові	Від'ємний	Виходити повільно	Ліквідувати активи
Негативні	Від'ємний	Виходити швидко	

Якщо конкурентний статус міцний і привабливість СЗГ є великою, то перед менеджерами постає питання: збільшувати капіталовкладення чи ні? Проте досвід показує, що міцність позицій підприємства не завжди є гарантією одержання ефекту від капіталовкладень. Іноді додаткові вкладення можуть знизити рентабельність кінцевої продукції. Якщо привабливість зони невелика, а позиція підприємства серед конкурентів міцна, то це ще не означає, що капіталовкладення не потрібні.

У разі слабого конкурентного статусу і привабливості зони господарювання стратегія найчастіше націлена на зміцнення своїх позицій. Якщо зона неприваблива і при слабкому конкурентному статусі фірми зовсім не виходить з СЗГ, оскільки досвід показує, що можливі кардинальні зміни. Це дозволяє обґрунтувати стратегію інвестиційної діяльності автобудівного підприємства.

УДК 338

ІНВЕСТИВАННЯ ОСВІТИ ЧЕРЕЗ ПРОМИСЛОВО-ФІНАНСОВІ ГРУПИ ЯК ЗАСІБ РЕГУЛЮВАННЯ ЕКОНОМІКИ

© Мороз А.С., 2000

ДУ «Львівська політехніка»

Розглядаються питання впливу фінансових відносин між ПФГ та освітніми закладами на регулювання економіки.

This article is devoted to problem of finance education from financial-industry group.

Регулювання економіки полягає у використанні ринкових механізмів для досягнення потрібних суспільству результатів. Зокрема, при перебудові фінансових відносин виникає потреба у пошуку нових схем ресурсного забезпечення сфери нематеріального виробництва, до якої також належить освітня галузь. Віддавна відома форма забезпечення закладів освіти необхідними фінансовими та матеріально-технічними ресурсами через підприємства. Проте промислово-фінансові групи (ПФГ) з'явилися в Україні нещодавно, а тому проблема використання традиційно відомих механізмів взаємодії двох сфер (виробничої та освітньої) вимагає переосмислення та адаптації до ринкових, сучасних умов, до вимог не тільки державного стандарту освіти, але й приватного чи акціонерного власника.

Фінансування закладів освіти слід розглядати як інвестиційний процес, оскільки освіта виступає проміжною ланкою між наукою та виробництвом і являє собою високопродуктивну галузь, яка створює людський капітал як частину сукупного капіталу суспільства. Необхідно також розуміти, що фінансування освіти – це одночасне вкладання коштів як у професійну підготовку майбутніх фахівців, так і в наукові дослідження, результати яких потрібні замовнику і виконавицю рівною мірою. Замовник може отримати нову продукцію, нову технологію. Виконавець отримує нову теоретичну базу для