

- Економічне середовище, яке також впливає на обсяг інвестування за допомогою процентної ставки, оскільки її величина може коливатися залежно від ринкової кон'юнктури.

- Інвестиційна привабливість галузі (підгалузі), в якій працює підприємство, визначає очікуваний ризик проекту, що може впливати на розмір процентної ставки.

Отже, мобілізуючи інвестиційні ресурси для конкретного інвестиційного проекту, підприємство має не тільки використати всі можливі власні джерела фінансування, а й залучати зовнішні, враховуючи всі фактори, які впливають на ефективність інвестування.

1. Законодавчі акти України з питань економіки / Сост. Ліжонова В.І. – К., 1993.
 2. Шевчук В.Я., Рогожин П.С. Основи інвестиційної діяльності. – К., 1997. 3. Загородній А.Г., Стадницький Ю.І. Менеджмент реальних інвестицій. – К., 2000. 4. Балацький О.Ф., Теліженко А.М. Управління інвестиціями. Навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей вищих навчальних закладів. – Суми, 2000. 5. Коломойцев В.Е. Етапи, шляхи та ефективність структурної перебудови промислового комплексу України. – К., 1997.

УДК 339.727.22

І.П. Мойсеєнко

Львівська філія МАУП

ПРИЙНЯТТЯ ІНВЕСТИЦІЙНИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

© Мойсеєнко І.П., 2002

Розглянуто необхідність та напрямки змін в управлінні підприємством в умовах динамічності соціально-економічного середовища.

На основі аналізу сучасних підходів до управління змінами з врахуванням основ теорії еволюції систем, теорії успіху та нейролінгвістичного програмування моделей поведінки пропонується алгоритм визначення необхідних для підприємства змін та описується послідовність дій при впровадженні змін (реалізації інвестиційних рішень).

Об'єктом дослідження за допомогою такого алгоритму можуть бути як окремі підрозділи підприємства, так і підприємство загалом. Після оцінки критичних ситуацій планують зміни та їх впровадження.

The article considers the necessity and directions of changes in the enterprise management under the conditions of dynamic social-economic environment.

On the background of modern approaches to changes management analysis, taking into account the basis of evolution theory system, theory of success & neuro-lingvistic programming of the behavior models it's suggested the algorithm of necessary for the enterprise changes determination the actions succession at changes implementation (the investment decisions realization).

The investigation object with the help of the given algorithm can be either separate subdivisions of the enterprise or the enterprise as whole. After the critical situations evaluation, the changes & their implementation is carried out.

Сьогодні управління – це регулювання в умовах невизначеного середовища, що характеризується прагненням до постійних змін у правовому, нормативному та економічному планах, пошуком нових можливостей та високим ступенем ризику в їх реалізації.

Сучасні підприємства функціонують в умовах невизначеності та динамічності соціально-економічного середовища. Впровадження інформаційних та комунікаційних технологій націляє підприємства на пошук або формування нових організаційних структур.

В умовах сегментації ринку та панування інтересів споживача, що визначають підвищену увагу до збуту продукції, різка зміна технологій роботи підприємств стає звичайним явищем. Багато підприємств заради виживання перебудовують структуру та організацію робіт, видозмінюють стратегію та тактику бізнесу.

Суть змін, що відбуваються в організаційно-управлінських структурах, полягає в переході від традиційних централізованих до сіткових розподілених моделей управління.

Передумовами змін є фактори зовнішнього середовища, специфіка параметрів підприємства та особливості кризових ситуацій.

Підприємство повинно стежити за основними компонентами зовнішнього середовища та робити висновки щодо своїх потреб у змінах.

Фактори зовнішнього середовища, що визначають характер змін, поділяються на економічні, технологічні, політико-правові, соціально-культурні, фізико-екологічні тощо. Розрізняють виробничі та кадрові параметри підприємства, що визначають напрямок та характер змін. Кризові ситуації, що можуть виникати на підприємстві, стосуються як його фінансової стійкості, так і перспектив його розвитку, стану інвестиційної чи інноваційної політики.

Класифікація кризових ситуацій може враховувати кризу ліквідності, кризу успіху, стратегічну кризу тощо [1].

З погляду теорії систем підприємство змінюється одночасно на декількох зовнішніх та внутрішніх рівнях. На рівні базових системних елементів зміни відбуваються в трьох напрямках: гуманітарному (цінності підприємства), інституціональному (ідеї та принципи в розробці класичних процесів та структур), змістовному (ключові компетенції). Саме від системи цінностей залежить, яку інформацію підприємство сприймає та як її обробляє, які цілі ставлять працівники та що вони роблять для їх досягнення. Підприємство повинно знати, якими індивідуальними та корпоративними цінностями воно володіє, який їх вплив на різних рівнях активності, як вони можуть та повинні змінюватись.

Головними факторами зміни цінностей вважаються: індивідуальне та колективне навчання, використання визначених систем стимулювання.

Крім рівня базових елементів, зміни стосуються також рівня товарно-ринкових комбінацій, рівня підприємства, рівня альянсів, рівня суспільства.

Зміни в управлінні підприємством можуть бути еволюційними або революційними. Еволюційні – це зміни у вигляді змін у стратегії, виробничих процесах, структурі та культурі виробництва та управління. Вказані зміни здійснюються поступово. Революційні зміни відбуваються у вигляді значних стрибків у межах реінжинірингу господарської діяльності. Концепція реінжинірингу бізнесу була сформульована американськими спеціалістами з менеджменту М. Хаммером та Дж. Чампі ще у 1993 році. Господарський реінжиніринг – це фундаментальне, переосмислене та радикальне перепроєктування підприємства та його найважливіших процесів для покращання найважливіших процесів, показників витрат, якості, обслуговування та термінів. Згідно з цією концепцією реорганізації повинен підлягати весь ланцюг створення вартості, а також задоволення потреб ринку.

Еволюційні зміни на підприємстві – це структурні зміни, що проявляються в перетворенні матеріальних та, насамперед, нематеріальних структур. Тобто внутрішні еволюційні зміни слід розуміти як індивідуальну та колективну перебудову компетенцій або як багатовимірний процес перекваліфікації.

Класифікація змін передбачає: матеріальні зміни, зміни правил, процедур, заборон, засвоєння персоналом нових образів, тематичних напрямів, нових міркувань [2].

Еволюційні зміни в межах організаційного розвитку – це концепція планування, ініціювання та змін соціальних систем із залученням широкого кола учасників. Першочерговим змінам підлягають погляди, цінності та моделі поведінки членів системи, а потім змінюється сама система. Організаційний розвиток визначається як довгостроковий процес змін і розвитку організації та її працівників, що передбачає навчання всіх працівників шляхом прямої взаємодії та передачі практичного досвіду. Мета змін – в одночасному підвищенні продуктивності організації та якості праці за допомогою ліквідації надлишкових ієрархічних ланок, зведення керівних відносин до партнерських на основі взаємної довіри. Традиційно використовуються два підходи: структурний та кадровий. Структурний – це зміни планів та функцій. Кадровий – заходи з підвищення кваліфікації та стимулювання кадрових змін. Організаційний розвиток передбачає два етапи: експертиза кадрів та рух до змін, тобто вироблення нових моделей поведінки.

Специфічний внутрішній та ринковий потенціали підприємства утворюють стратегічний потенціал успіху підприємства. Формування цього потенціалу передбачає ресурсне інвестування внутрішніх змін. Специфічні внутрішні параметри більше впливають на успіх підприємства, ніж галузеві характеристики, тому останнім часом пріоритетного значення набули власні ресурси та можливості підприємства. Стратегічний потенціал підприємства – це поєднання галузевого та ресурсного підходів.

Управління потенціалом успіху передбачає: планування змін, систему реалізації та систему моніторингу (контролю).

Метаправило управління: якщо те, що робиться, не дає результатів, треба змінити напрямок дій. Для ефективного вибору напрямку змін необхідно мати достатній вибір напрямків дій, альтернатив, моделей поведінки.

У виборі інвестиційних рішень головне – не суть змін, а їх форма та структура. У матеріальних інвестиціях – це ресурсозбереження та висока ефективність вкладень, в інтелектуальних – збільшення варіантів вибору моделей поведінки. Необхідно враховувати, що типи проблем підприємства не пов'язані зі змістом його діяльності, а лише зі структурою та формою її організації.

Ідея управління змінами, що ведуть до успіху: використання ефективних професійних рішень управлінців та поєднання внутрішніх ресурсів підприємства. Це дає змогу суміщати розподілені ресурси так, що з'являється доступ до необхідного ресурсу в контексті проблемної ситуації. Проблемну ситуацію та внутрішні ресурси підприємства оцінює управлінський персонал підприємства. Завдання керівників спільно з експертами допомогти їм розширити їх варіанти вибору рішень та моделей поведінки.

Аналіз сучасних підходів до управління змінами з врахуванням основ теорії еволюції систем, теорії успіху та нейролінгвістичного програмування моделей поведінки дає змогу запропонувати певний алгоритм визначення необхідних для підприємства змін та їх інвестування.

Алгоритм визначення інвестиційних рішень передбачає виконання таких кроків:

1. Опис потенціалу підприємства та стратегій управління. Підприємство розглядається як система, що складається з трьох блоків:

- ресурси (матеріальний, людський, організаційний);
- функціональний, який споживає ресурси для ділових процесів;
- бізнес-процесів щодо продукції (комплекс функцій із створення та прощтовхування готової продукції).

2. Опис критичної ситуації, що визначає характер змін для забезпечення внутрішньої та зовнішньої ефективності підприємства. Згідно з еволюційною концепцією теорії управління задачі керівництва на сучасних підприємствах розподіляються по рівнях: оперативному, інноваційному, стратегічному.

3. Визначення варіанта рішення для такої критичної ситуації, що підлягає зміні в напрямку покращання результатів діяльності підприємства.

4. Окреслення бажаних результатів змін. Можуть бути описані ієрархія цілей господарських процесів, фактори успіху, якісні характеристики показників діяльності.

5. Створення нових альтернативних варіантів поведінки з погляду досягнення бажаних результатів, виходячи з ідеального поєднання ресурсів підприємства.

6. Перевірка, чи вибрані варіанти рішень можуть бути реалізовані з погляду потенціалу та стратегій підприємства.

7. Перевірити, чи нові альтернативні варіанти рішень не суперечать жодній з функцій та цілей управління об'єктом загалом. Якщо суперечать, то необхідно вибрати нові альтернативи, тобто повернутись до кроку 4

Об'єктом дослідження за допомогою цього алгоритму можуть бути як окремі підрозділи підприємства, функціональні служби, так і підприємство загалом. Після оцінки критичних ситуацій планують зміни та їх впровадження, керуючись “другим” метаправилом управління: “Хочеш матеріальних змін – зміни погляди та цінності людей”.

Послідовність дій при впровадженні змін (реалізації інвестиційних рішень):

- конструювання образів бажаних результатів;
- вербальний коментар та опис відчуттів при досягненні бажаних результатів;
- визначення часових меж досягнення результату (календарні плани);
- фінансові плани витрат та результатів;
- послідовність практичних щоденних дій для досягнення результатів.

Для реструктуризації підприємства може бути спочатку використаний реінжиніринговий проект, а потім здійснений перехід до еволюційних змін з використанням моніторингу підприємства. Моніторинг стану впровадження змін передбачає контроль продуктивності праці, термінів реалізації планів змін, оптимізації використання персоналу “людина-техніка”, максимального використання потенціалу підприємства на рівні всіх видів ресурсів (матеріальних, людських та організаційних).

Висновки. Розвиток підприємства з погляду теорії систем відбувається під дією внутрішніх та зовнішніх факторів на різних рівнях управління.

Стан підприємства характеризується з економічного та організаційного поглядів.

У стратегії розвитку підприємства важливим є поєднання всіх його ресурсів та елементів в їх довгостроковому розвитку.

В оперативному плані запропонований підхід до вибору напрямків інвестування та їх реалізації поєднує в собі сучасні погляди на управління змінами згідно з теорією еволюції систем, теорії успіху та нейролінгвістичного програмування моделей поведінки.

Рівень оцінки інвестиційної привабливості підприємства визначають не тільки показники його фінансового стану, але й показники його кадрового потенціалу і їх роль безупинно зростає.

1. Норберт Т. Управление изменениями / Проблемы теории и практики управления. – № 1. – 1998. – С. 67. 2. Штюрм Й.Р. Новая системная теория и внутрифирменные изменения / Проблемы теории и практики управления. – № 5. – 1998. –С. 72 – 79.