

УДК 330.322.54

Н.П. Дребот

Львівський банківський інститут

ПРОБЛЕМИ
НА ПІДПРИЄМСТВІ

УПРАВЛІННЯ

ІНВЕСТИЦІЙНОЮ

ДІЯЛЬНІСТЮ

© Дребот Н.П., 2001

Розглянуто шляхи вдосконалення системи управління інвестиційною діяльністю на підприємстві в двох аспектах: в часовому і просторовому. Аналізується система стратегічного управління та вдосконалення організаційної і функціональної структури управління інвестиційною діяльністю.

This work views the ways of improvement of investment management systems in two aspects: time and space. In this article system of strategic management of organizational and functional structures of investment management are analyzed.

Несприятливий інвестиційний клімат, негативний вплив зовнішніх чинників на інвестиційну діяльність підприємств не означають припинення інвестиційної діяльності взагалі. Досвід показує, що навіть у вітчизняних несприятливих для інвестора умовах окремі підприємства здійснюють інвестиції і отримують при цьому позитивні кінцеві результати. Внутрішні чинники інвестиційної діяльності за даними, проведеними на меблевих і деревообробних підприємствах Західного регіону України, мають таку вагомість:

- Техніко-технологічний стан – 11 %
- Фінансовий стан – 31 %
- Конкурентоспроможність продукції – 12 %
- Рівень менеджменту – 22 %
- Рівень маркетингу – 24 %.

Певною мірою наведені результати корелюють з даними іноземних досліджень. Так, 90 % різних невдач малих американських фірм пов'язують з недосвідченістю менеджерів, некомпетентністю керівництва, його невідповідністю змінам об'єктивних умов, що призводить в цілому до неефективного управління фірмою, прийняття помилкових рішень, неможливості пристосування до ринкових умов [1]. Невдачі підприємств України, також, без сумніву, пов'язані з впливом цих чинників.

Іншим важливим чинником можливої інвестиційної кризи підприємства є високі витрати на виробництво продукції. Вихід тут очевидний, і він полягає у скороченні усіх невиробничих і малопродуктивних витрат. Шляхи їх скорочення також добре відомі і досліджені в літературних джерелах [2, 3], хоча для кожного підприємства ці шляхи будуть своєрідними. Це скорочення зайвих і застарілих виробничих потужностей, вдосконалення технологічних процесів, їх здешевлення, усунення браку, втрат від нерационального використання робочого часу і плінності кадрів, скорочення управлінських витрат, продаж і ліквідація збиткових виробництв і перехід на виробництво високорентабельної продукції тощо.

З цими заходами найчастіше пов'язане і підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства, хоча тут необхідно враховувати і виключно кон'юнктурні процеси, що відбуваються на ринку (коливання цін, валютних курсів тощо). В літературі [4, 5] також відмічено, що корисною є участь підприємства в раціональному поділі праці. Нераціональна структура виробництва, надмірне його розширення призводять до кризи в управлінні, а за цим, як правило, йде розпад частини підрозділів і їх ліквідація.

Активізації інвестиційної діяльності на підприємстві великою мірою сприяє обґрунтована система стратегічного планування і набір маркетингових засобів [6, 7], які ефективно враховують ринкову ситуацію і активно впливають на неї. З цим тісно пов'язані досвід комерційної роботи, знання правових і фінансових питань. Нерідко внаслідок неправильного фінансового планування, прогнозування термінів отримання доходів і здійснення платежів, підприємство виявляється неплатоспроможним.

Якщо узагальнити вплив внутрішніх факторів активізації інвестиційної діяльності підприємств, то можна зробити висновок про зростання ролі управління.

У науковій літературі наведені основні причини низького рівня менеджменту. До них, зокрема, можна віднести ось такі:

- невідповідність багатьох підприємств до розробки якісних інвестиційних планів, зокрема, бізнес-планів. В малому бізнесі переважно використовується модель „здорового глузду”, а фахівці великих і середніх підприємств проходять шлях від невизнання взагалі планування в ринковій економіці до усвідомлення нової методології управління в цілому і планування інвестиційної діяльності зокрема;
- побоювання втрати позиції лідера. Проблема сьогодення для України – не у відсутності ідей по вдосконаленню товару, а в невідмінні організувати виробництво і реалізацію виробів [8, с. 86];
- відсутність вільного доступу до ринкової інформації, зокрема, через недостатньо розвинену інформаційну інфраструктуру ринку;
- низький кваліфікаційний рівень робітників, зайнятих у сфері підготовки техніко-економічних обґрунтувань і рішень. Для середніх і великих підприємств розробкою ТЕО раніше займалися науково-дослідні та проектно-конструкторські організації, де зосереджувалися найбільш кваліфіковані кадри. Сьогодні ця робота покладена на плечі спеціалістів підприємств, переважна більшість яких не має відповідної кваліфікації [9, с. 256].

В плановій економіці існував пріоритет мети над методами її досягнення. Коли керівні органи держави приймали якесь рішення, завдання нижчестоящих управлінських структур полягали в безумовному виконанні цього рішення, незалежно від того, які б це могло дати економічні результати. Система волюнтаристського прийняття рішень глибоко вкорінилась на всіх рівнях управління, що “врешті-решт відучило управлінців всіх рангів, керівників підприємств, приймати навіть дуже важливі для відповідних масштабів рішення без належного економічного обґрунтування, без ретельного аналізу стану виробництва і можливостей реалізації декларованих шляхів їх розвитку” [9, с. 255].

Вдосконалення системи управління інвестиційною діяльністю на підприємстві можна розглядати у двох аспектах – часовому і просторовому (організаційному).

Часовий аспект полягає в необхідності оптимального поєднання стратегічного управління з оперативним. Інвестиційна діяльність пов'язана з довготерміновими цілями розвитку підприємства, отже, для успішного її проведення повинна забезпечуватись узгоджена взаємодія між стратегічним управлінням підприємством в цілому і стратегічним управлінням інвестиційною діяльністю зокрема в перерізі всіх основних функцій управління – аналізу, планування, організації, реалізації і контролю. При цьому стратегічне управління інвестиційною діяльністю є більш пріоритетним порівняно з оперативним, поточним управлінням. Це пов'язано з тим, що інвестиційний процес за своєю суттю є вкладенням капіталу і поверненням цього капіталу з чистим прибутком через деякий проміжок часу. В зв'язку з цим основна увага повинна приділятися тим умовам, які

матимуть місце і в майбутньому, оскільки саме в майбутньому відбувається повернення інвестованого капіталу. На відміну від поточної виробничо-господарської діяльності інвестиційна діяльність підприємства має стратегічний характер і погано піддається коригуванню в короткому проміжку часу. Звідси й виникає потреба передбачити розвиток подій на перспективу, а також розробити прогноз, який потребує реалізації однієї з найважливіших функцій стратегічного управління – функції аналізу.

Наступні функції стратегічного менеджменту – стратегічне планування, організація, реалізація і контроль – здійснюються „синхронно” з відповідними функціями стратегічного менеджменту підприємства. З метою кількісної оцінки вагомості вказаних функцій автором були проведені дослідження серед керівників вищої ланки управління деревообробних і меблевих підприємств, результати якого показані на рис. 1.

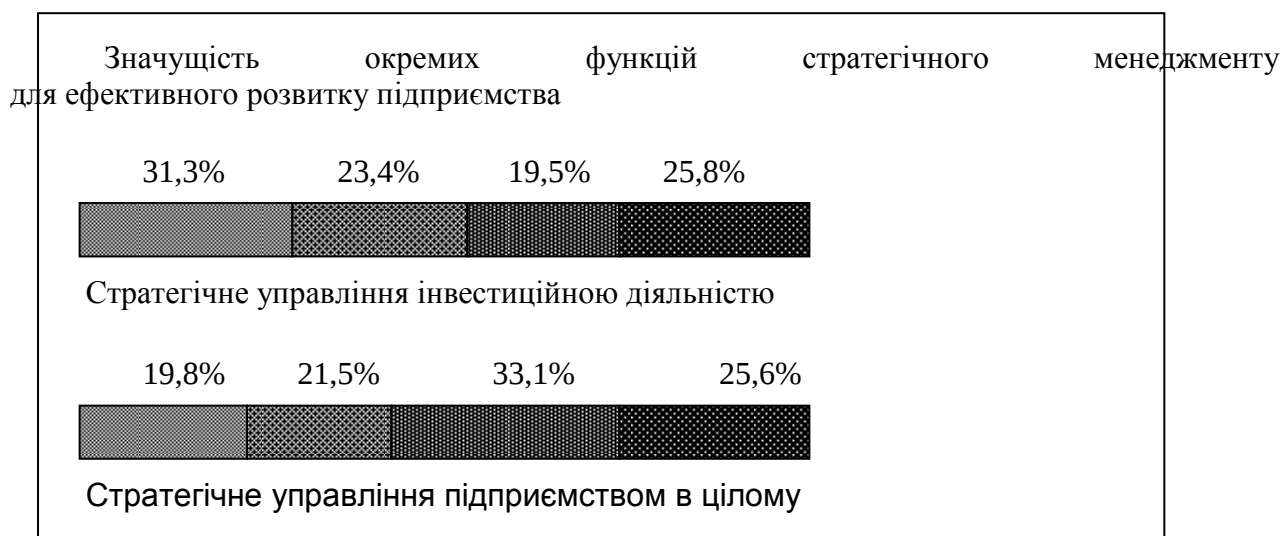


Рис. 1. Значимість окремих функцій в стратегічному управлінні інвестиційною діяльністю і підприємством в цілому

Як видно з цих даних, на думку управлінців найбільш вагомими для стратегічного управління інвестиційною діяльністю є функції аналізу, реалізації і контролю, для управління в цілому – організація, реалізація і контроль.

В той самий час, при важливості стратегічного управління інвестиційною діяльністю на більшості підприємств відсутні обґрунтовані достатньою мірою стратегічні плани розвитку в цілому, що робить неможливим здійснення зваженої інвестиційної стратегії. В зв'язку з цим інвестиції здійснюються безсистемно, мають характер "латання дір". В результаті виникають ситуації, коли до числа пріоритетних інвестиційних проектів, що потребують першочергового інвестування, у Львівській області АТ „Самбірський меблевий комбінат” пропонує включити позицію „Освоєння виробництва білярдних столів”.

Крім часового, не менш важливим аспектом є просторовий (організаційний) аспект інвестиційної діяльності. Йдеться про вдосконалення організаційної і функціональної структури управління інвестиційною діяльністю.

В зв'язку з цим усі структури підприємства з погляду інвестиційної діяльності можна умовно об'єднати в три групи:

- підготовчо-аналітичну – відділ маркетингу, фінансовий відділ, бухгалтерія, планово-економічний відділ, юридичний відділ;
- забезпечуючу – технічні відділи і служби, відділ постачання;
- реалізуючу – виробничі підрозділи, ВТК, відділ капітального будівництва, транспортний цех.

Такий поділ дає можливість забезпечити комплексний підхід до управління інвестиційною діяльністю на основі розробки відповідної інвестиційної стратегії і програми реалізації цієї стратегії з координацією робіт по часу, ресурсах і їх джерелах, а також виконавцях.

На рис. 2 показано діаграму (графік Гантта) залучення підрозділів підприємства до реалізації основних функцій управління інвестиційною діяльністю.

Більшість структур управління підприємствами укомплектовані кадрами, які не мають ні відповідної освіти, ні досвіду роботи в нових умовах господарювання. На багатьох підприємствах в ході приватизації змінилось керівництво на рівні директорів і їх заступників. Досить часто – це люди з технічною освітою. В зв'язку з цим багато управлінських рішень приймаються інтуїтивно, без належного аналізу і економічного обґрунтування.

Змінилась і структура персоналу підприємств. За специфікою української системи обліку і оподаткування підприємств штат бухгалтерів збільшився в 2 – 3 рази порівняно з радянським періодом. Принципово змінились функції служб збуту. На більшості підприємств на основі цих служб утворено відділи маркетингу. Брак відповідних спеціалістів (часто через відсутність вакансій, які зайняті старими спеціалістами).

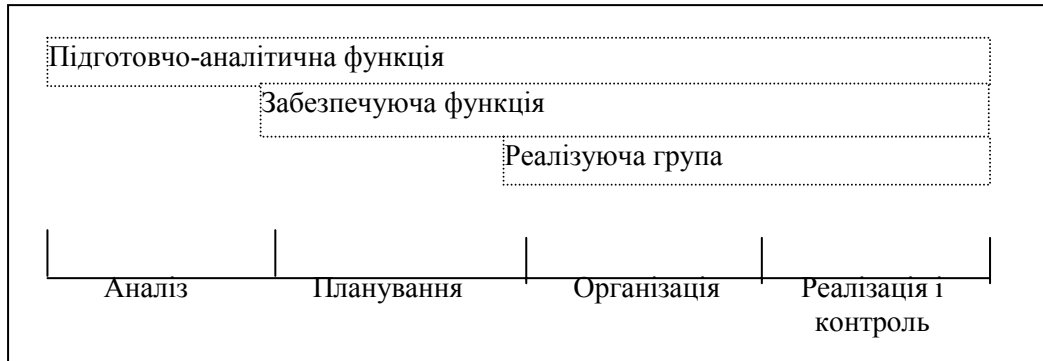


Рис. 2. Задіяння підрозділів підприємства в реалізації основних функцій управління підприємством.

В зв'язку з цим рівень кваліфікації спеціалістів, які займаються різними аспектами інвестиційної діяльності, не завжди є достатнім. Так, серед опитаних керівників вищої ланки деревообробних і меблевих підприємств вважають, що головні спеціалісти за своєю кваліфікацією повністю відповідають займаній посаді:

- головний бухгалтер – 89,7 %;
- начальник фінансового відділу (заступник) – 71,3 %;
- головний інженер – 97,6 %;
- головний механік – 97,6 %;
- начальник служби маркетингу – 63,2 %;

- начальник бюро реклами – 68,7 %;
- головний енергетик – 98,1 %;
- начальник планового відділу – 93,2 %;
- головний економіст – 84,4 %.

Наведені дані свідчать не стільки про низьку кваліфікацію керівників тих чи інших підрозділів, скільки про випереджаюче зростання вимог до спеціалістів насамперед в сфері фінансів, обліку, маркетингу, організації і управління.

Сучасне бачення управління інвестиційною діяльністю базується на кількох підходах до проблеми: системного, маркетингового, функціонального, відтворювального, нормативного, комплексного, інтеграційного, динамічного, процесного, кількісного, адміністративного, ситуаційного, мотиваційного [10]. Ці підходи відображають одноіменні принципи побудови системи управління інвестиційною діяльністю. Найважливішими з них в сучасних умовах є принципи: маркетинговий (орієнтація на споживача), ситуаційний (адаптивність до зміни середовища), системності, комплексності і оптимальності, оскільки лише їх дотримання може забезпечити високу ефективність управління.

1. Хрустальова В.В. *Інтелектуальні інвестиції в економіку України* // *Фінанси України*. – 1998. – № 8. – С. 77–83. 2. Білорус О., Козаченко С., Майданович О. *Економічна стратегія суверенної України: пріоритети та імперативи технологічного оновлення і зростання* // *Економіка України*. – 1991. – № 12. – С. 11–20. 3. *Окно в Україну*. – 1998. – № 91. – С. 2. 4. *Финансовые рынки: события, факты, конъюнктура*. – К., 1998. – С. 26. 5. Мельник О.О. *Інвестиційний клімат в Україні* // *Фінанси України*. – 1998. – № 8. С. 61 – 68. 6. *Статистичний щорічник України за 1996 р.* – К., 1997. – С. 12. 7. Климко Г.Н. *Альтернативні можливості залучення іноземних кредитів в Україну* // *Фінанси України*. – 1998. – № 10. – С. 11 – 22. 8. *EBRD Transition Report*. – 1995. – Р. 86. 9. *Обзор мирового экономического положения. Данные ООН.* – ЭКОСОС, 1996. – С. 436. 10. *Зрушення до ринкової економіки (Реформи в Україні: погляд зсередини)* // Під ред. Л. Гоффмана, Л. Зіденберга. – К., 1997. – С. 224.