

7. Кулибанова В.В. Прикладной маркетинг. – СПб.: Издательский дом «Нева»; М.: «ОЛМА-ПРЕСС Инвест», 2002.
8. Пастернак-Таранушенко Г., Рожок В. Конкуренция. – К.: ЦУЛ, 2002. – 322с.
9. Портер Майкл Э. Конкуренция: Пер. с англ. / М.: Издательский дом «Вильямс», 2000.
10. Портер М. Международная конкуренция: Пер. с англ. / Под ред. И с предисловием Щетинина В.Д. - М.: Междунар. отношения, 1993.
11. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент. – М.: Издательско - книоторговый дом 16. «Маркетинг», 2002. – 892 с.
12. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг. 2-е издание, перераб. и доп. – СПб.: Питер, 2002. – (Серия «Учебники для вузов»).

**Прокопчук М.А.**

### **ДИАГНОСТИКА ИНВЕСТИЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЯ - ЭКСПОРТЕРА**

**Введение.** Эффективность деятельности предприятия в долгосрочной перспективе зависит от верной инвестиционной политики. Способность построения рациональной инвестиционной политики и умение адаптировать ее к изменениям внешней среды определяется уровнем инвестиционной культуры менеджмента и собственников предприятия.

Инвестиционная культура, как и всякая культура, является результатом сложного исторического процесса, на который оказывает влияние большое количество факторов.

Развитие инвестиционной культуры идет следом за изменением среды деятельности предприятия. За последние 20 лет в экономической системе Украины произошли значимые изменения. Темп трансформации макроэкономической модели был довольно высоким. Многие предприятия еще не смогли адаптировать свою культуру к новым условиям функционирования.

Недавно сформировавшийся класс украинских предпринимателей не имел возможности наследовать опыта деятельности предыдущих поколений, так как в системе административно-плановой экономики предпринимательская инициатива подавлялась, а эффективность работы отдельного предприятия в первую очередь определялась соответствием централизованным директивным планам развития экономики.

Для адаптации к новым условиям активно используется заимствование методов управления, отработанных в странах, где рыночные отношения существуют уже продолжительный период. В том числе это относится и к заимствованию инструментов и методов управления инвестиционной деятельностью.

В последние годы в Украине накоплен значимый научно-теоретический и практический потенциал управленческой культуры. Существуют предприятия, которые смогли эффективно перестроить свою систему управления. Есть предприятия, которые были созданы в последние годы, в том числе совместно с иностранным капиталом, которые изначально закладывали адаптивную к современным условиям систему менеджмента.

Существуют предприятия консалтинговой сферы, имеющие значительный опыт проведения реорганизаций предприятий, внедрения новейших разработок в сфере управления.

Однако, значительная, а точнее большая часть предприятий сегодня не имеет необходимого уровня инвестиционной культуры для долгосрочного эффективного развития.

Эти предприятия можно разделить на две основные группы. Первая группа – это предприятия, созданные в старой системе хозяйствования, чей менеджмент не смог в достаточной степени адаптироваться к происшедшим изменениям.

Вторая группа – это предприятия акселераты. Их собственники начали деятельность с небольших предприятий, которые в короткий срок значительно выросли. Метод интуитивного управления, который использовали владельцы в начале деятельности не может давать эффективных результатов, когда предприятие превращается в сложную систему с большим числом работников и бизнес-процессов. А новых, системных методов управления эти собственники еще не научились использовать.

Обе группы нуждаются в адаптации системы управления и организационной культуры предприятия к новым условиям деятельности. В равной степени это относится и к инвестиционной культуре предприятия.

В момент принятия решения о необходимых действиях по проведению данной адаптации важно понимать, первое, что необходимо сделать – это провести диагностику существующего уровня инвестиционной культуры. Диагностика может быть проведена как независимыми консультантами, так и самим предприятием.

В Украине сейчас нет общеиспользуемых методов диагностики инвестиционной культуры предприятия. Их разработка сегодня является актуальной задачей теории менеджмента.

В публикациях современных авторов подробно рассматриваются методы оценки инвестиционных проектов и принятия инвестиционных решений. Отмечается важность управления инвестициями. Так В.В. Мыльник пишет, что «эффективность организации, компании, холдинга, отрасли и страны в целом в значительной степени зависит от инвестиций». Пересада А.Л. и Ю.М. Коваленко отмечают, что «предприятия с помощью инвестиций решают тактические и, главным образом, стратегические задачи.

Дерил Норткот замечает, что «определение того, что представляют собой решения о капиталовложениях и как они принимаются, может быть применено ко всем предприятиям» Лимитовский М.А. в своей книге

«Инвестиционные проекты и реальные опционы на развивающихся рынках» ставит задачу «дать системное изложение методологии обоснования инвестиционных решений именно на развивающихся рынках».

Рассматриваются инвестиции на микро уровне именно сточки зрения предприятия – «источники финансирования фирмы, оценка рисков, оценка эффективности инвестиционных проектов, процесс принятия инвестиционных решений, формирование инвестиционного портфеля» (Игонина Л.Л.).

Поднимается также вопрос необходимости адаптации организационной культуры предприятий к новым условиям. Так Ким С. Камерун и Роберт Э. Куин отмечают, что «организация вынуждена подстраиваться под окружающую среду, причем изменения организации должно осуществляться соответственно глубине и скорости ее изменений. Они же пишут о том, что «процесс трансформации культуры может быть проведен и начинающим и опытным агентом».

Об основных носителях инвестиционной культуры говорит Бланк И.А.: «Несмотря на то, что к использованию капитала имеет отношение весь персонал «руку на пульсе» держат, прежде всего, финансовые менеджеры».

Однако вопрос инвестиционной культуры сегодня не освещен. Нет методов ее диагностики и оценки, не разработаны алгоритмы управления ее трансформацией.

В то же время на фоне идущих процессов глобализации и активного вхождения украинских предприятий в сферу международной экономической деятельности, способность эффективно управлять капиталовложениями и принимать верные инвестиционные решения в сжатые сроки становится важным условием адаптации и выживания предприятий.

**Постановка задачи.** Для предприятий экспортеров по сравнению с предприятиями, работающими исключительно на внутреннем рынке, значительно шире выбор направлений инвестирования капитала. При этом диапазон прибыльности и уровня риска также очень широк.

Если руководство предприятия принимает решение о выходе на внешний рынок, то оно неизбежно переходит в зону более высокого риска. Степень неопределенности в международной экономической деятельности заметно выше, чем в пределах экономической системы одной страны, а уровень прогнозируемости изменения условий деятельности заметно ниже.

Решение стать экспортером является стратегическим, следовательно, долгосрочно инвестиционным. Принятие данного решения целесообразно проводить после оценки инвестиционной привлекательности деятельности на внешнем рынке по сравнению с деятельностью внутри государства.

Простого метода для однозначной оценки данного решения с точки зрения инвестиционной эффективности нет. Большинство методов необходимо применять ситуационно, а оценку производить системно, исходя из различных критериев.

Объективное решение может быть получено лишь при наличии необходимого для использования инструментария оценки уровня инвестиционной культуры менеджмента компании.

Если предприятие в перспективе предполагает выйти на внешний рынок или уже приняло такое решение, то оно должно точно оценивать уровень своей готовности к инвестиционной деятельности в новых условиях. Если уровень инвестиционной культуры низок, то лучше потратить время и деньги на ее трансформацию, чем затем расплачиваться за ошибочно принятые стратегические решения.

Трансформацию инвестиционной культуры можно проводить с помощью привлечения консультантов или проведения тренингов для менеджеров компании, стимулированием к самообразованию в сфере инвестиционной деятельности.

Но наиболее важно для менеджеров и владельцев компании на первоначальном этапе суметь правильно оценить уровень инвестиционной культуры предприятия. Для этого необходима простая и наглядная методика диагностики.

В данной статье рассматривается возможный алгоритм экспресс оценки уровня инвестиционной культуры менеджмента компании на основании объективных признаков, определяющих инструментарий и методы управления инвестиционной деятельности на предприятии.

**Результаты.** Объективно оценить уровень инвестиционной культуры можно, отследив, как в настоящее время осуществляется управление инвестиционной деятельностью предприятия. Какие существуют процедуры, какие используются методы, как построен документооборот, какими нормативными документами руководствуются менеджеры.

Необходимо определить перечень индикаторов, которые в совокупности позволят сделать заключение об общем уровне диагностируемого явления.

При присвоении каждому индикатору шкалы оценки, можно использовать бальный метод оценки. В этом случае средневзвешенный бал оценки по нескольким индикаторам будет являться критерием определенных уровней инвестиционной культуры.

К индикаторам уровня инвестиционной культуры можно отнести:

- 1) Наличие на предприятии документа, регламентирующего управление инвестиционной деятельностью
- 2) Наличие стандартной формы оформления инвестиционного проекта.
- 3) Наличие плана инвестиционной деятельности и его временной горизонт.
- 4) Наличие бюджета инвестиционной деятельности на текущий год.
- 5) Использование при принятии инвестиционных решений оценки альтернативных проектов.
- 6) Используемые критерии оценки инвестиционных проектов
- 7) Учитывание фактора изменения стоимости во времени при оценке финансовой эффективности проектов.
- 8) Наличие обратной связи с оценкой проекта после его реализации.

Рассмотрим показатели по каждому индикатору, отталкиваясь от трех бальной системы оценок. Соответственно 1 балл будет обозначать низкий уровень инвестиционной культуры, 2 балла – средний уровень, а 3 балла – высокий уровень инвестиционной культуры.

Представим шкалу оценок в виде таблицы 1.

**Таблица 1.** Оценка уровня инвестиционной культуры по основным индикаторам.

Индикатор	Состояние индикатора	Оценка
Наличие на предприятии документа, регламентирующего управление инвестиционной деятельностью	Отсутствие нормативного документа	1
	Наличие документа, определяющего ответственных распределение полномочий о принятии инвестиционных решений.	2
	Наличие документа (положения), регламентирующего организацию и управление инвестиционной деятельностью с определением исполнителей, сроков, документооборота и ответственности.	3
Наличие стандартной формы оформления инвестиционного проекта	Отсутствие стандартной формы оформления инвестиционного проекта	1
	Соблюдение общих принципов при оформлении отдельных инвестиционных проектов	2
	Использование стандартной формы оформления и представления проектов и сводных планов инвестиционной деятельности	3
Наличие плана инвестиционной деятельности и его временной горизонт.	Отсутствие планирования инвестиционной деятельности	1
	Наличие плана инвестиционной деятельности на квартал или год	2
	Структурированный план инвестиционной деятельности на год или больший период	3
Наличие бюджета инвестиционной деятельности на текущий год.	Бюджет инвестиций отсутствует	1
	Бюджет инвестиционной деятельности отображает график платежей по планируемым капиталовложениям	2
	Составляется бюджет инвестиционной деятельности, определяющий график расходования, средств, источники финансирования и пути погашения возможного дефицита.	3
Использование при принятии инвестиционных решений оценки альтернативных проектов.	При представлении инвестиционных проектов не готовится альтернатива	1
	При составлении инвестиционного плана представляется большее количество проектов для выбора	2
	При составлении плана инвестиционной деятельности рассматриваются альтернативы с точки зрения стратегического развития компании, уровня доходности, ликвидности и рискованности возможных капиталовложений.	3
Используемые критерии оценки инвестиционных проектов	Используется только один или два критерия.	1
	Оценка производится по нескольким критериям без вывода интегральной оценки	2
	Оценка производится по нескольким критериям, составляющим общую систему. Окончательная оценка производится на основе сбалансированности оценок по различным критериям в виде общей интегральной оценки.	3
Учитывание фактора изменения стоимости во времени при оценке финансовой эффективности проектов.	При определении финансовой эффективности проектов не учитывается временной аспект стоимости.	1
	При расчете эффективности проекта частично учитывается стоимость денег во времени, через расчет возможных затрат на использование заемного капитала	2
	Использование при определении финансовой эффективности методов на основе расчета дисконтированных денежных потоков.	3
Наличие обратной связи с оценкой проекта после его реализации	После осуществления проекта уже не производится расчет эффекта от его реализации	1
	После реализации значительных проектов производится оценка фактического эффекта	2
	Результаты реализации инвестиционных проектов фиксируются в виде стандартной отчетности и регулярно производится анализ эффективности инвестиционной деятельности с целью совершенствования инвестиционной политики компании	3

Если средний бал оценки окажется ниже 1,5, то значит, инвестиционный процесс на предприятии идет хаотично и бессистемно. Предприятие не готово к стратегическому управлению капиталовложениями и не имеет достаточного уровня инвестиционной культуры для переориентации на внешнеэкономическую деятельность. Предприятие нуждается в реорганизации инвестиционной деятельности. Необходимо использование квалифицированных консультантов и обучение персонала теории и методам управления инвестициями.

Если средний бал от 1,5 до 2,5, то предприятие имеет определенный уровень инвестиционной культуры и использует определенные механизмы управления инвестициями. Однако уровень знаний и навыков менеджмента недостаточен, чтобы организовать системный процесс оптимизации инвестиционной политики

и стратегии. Такое предприятие в значительных сменах стратегии, таких как принятие решения о выходе на внешний рынок, может недостаточно объективно оценить стратегические перспективы компании при альтернативных сценариях развития. Компания нуждается в повышении уровня инвестиционной культуры. Но при данном уровне оценки, возможно, достаточно провести обучение топ менеджеров и ведущих специалистов финансово-экономических служб. Это может послужить достаточным толчком для корректировки инвестиционной культуры компании в целом в краткий срок уже силами самого менеджмента.

Если оценка 2,5 и выше, то можно считать уровень инвестиционной культуры предприятия достаточно высоким. В ближайшей перспективе компания не нуждается в значимой корректировке инвестиционной культуры и способна принимать стратегические решения с большой степенью эффективности.

**Выводы.** Выход на внешний рынок для предприятия является важным стратегическим решением. Для принятия такого решения необходимо объективно оценить его целесообразность с точки зрения эффективности использования капитала, который вложен в кампанию, и который необходимо будет вложить для перехода ее в статус международной. То есть необходимо оценить эффективность инвестирования в экспортную деятельность.

Для проведения такой оценки менеджмент и собственники должны обладать необходимым уровнем инвестиционной культуры.

Если уровень инвестиционной культуры низок, то высока вероятность ошибочного решения. Поэтому целесообразнее продиагностировать уровень инвестиционной культуры предприятия и, при необходимости провести меры по ее корректировке.

Диагностику инвестиционной культуры могут провести независимые консультанты либо сами собственники и топ-менеджеры компании. Для диагностики необходимо оценить уровень оценок по основным индикаторам инвестиционной культуры. По средневзвешенной оценке можно сделать вывод о необходимости коррекции инвестиционной культуры компании.

### Источники и литература

1. Бланк И.А. Инвестиционный менеджмент. - К.: МП «ИТЕМ» ЛТД «Юнайтед Лондон Трейд Лимитед», 1995. – 448с.
2. Боди Зви, Мертен Робин. Финансы.: Пер с англ.: Уч. Пос. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2000. – 592с.: ил. - Парал. тит. англ.
3. Бриггем Е.Ф. Основы финансового менеджмента. – К.: Молодь, 1999г. – 1000с.
4. Инвестиции: Учеб. пособие / Игоница Л.Л., под ред. д-ра экон. наук, проф. В.А. Слепого. – М.: Экономист, 2004. – 478с.
5. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменения организационной культуры/ Пер. с англ. Под ред. И.В. Андреевой. – СПб. Питер, 2001. – 320с.: ил. – (Серия «Теория и практика менеджмента»).
6. Ковалев В.В. Финансовый анализ: Управление капиталом. Выбор инвестиций. Анализ отчетности. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 1998.- 512с.: ил.
7. Куриляк В.Е. Міжкультурний менеджмент. Тернопіль: Астон, 2004. – 239с.
8. Лимитовский М.А. Инвестиционные проекты и реальные опционы на развивающихся рынках: Учеб. – практик. пособие. – М.: Дело, 2004. – 528 с
9. Норткотт Д. Принятие инвестиционных решений: Пер. с англ. под ред. А.Н. Шохина – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. – 247с.
10. Прокопчук М.О. Формирование инвестиционной культуры предприятия в системе стратегического менеджмента // Фінансовий і банківський менеджмент: досвід та проблеми. Тези доповідей і виступів VII Міжнародної наукової конференції студентів і молодих вчених/ Донецьк: ТОВ «Юго-Восток, Лтд», 2005. – С.237-238.
11. Прокопчук М.О. Інвестиційна культура підприємства як чинник динамічного розвитку економіки держави // Ефективність сучасного менеджменту та управління персоналом організації. Збірник наукових праць. – Харків: ХІБМ, 2006.-303с.
12. Савчук В.П. Финансовый менеджмент предприятий: прикладные вопросы с анализом деловых ситуаций. – К.: Издательский дом «Максимум», 2001. – 600 с.

### Резникова Е.А.

## ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОГО ПОТЕНЦИАЛА ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

В данной статье исследована структура интеллектуального капитала, определено понятие интеллектуального потенциала внешнеэкономического персонала предприятия и разработана его комплексная классификация.

Ключевыми словами в этой работе являются: интеллектуальный капитал, человеческий капитал, социальный капитал, структурный капитал, интеллектуальный потенциал внешнеэкономического персонала предприятия.

Глобализация и интернационализация хозяйственных связей приводит к тому, что конкуренция между предприятиями усиливается как на мировом рынке, так и внутри страны. Факторы, определявшие развития экономики на предыдущих этапах, такие как земля, труд, капитал, при современном развитии техники и технологии в основном исчерпали свои возможности, поэтому стратегии передовых компаний промыш-