

К вопросу принятия решений по инвестиционным проектам

Нагоев А.Б.

Институт информатики и проблем регионального управления Кабардино-Балкарского центра РАН, Нальчик

Все предприятия в большей или в меньшей степени связаны с инвестиционной деятельностью. Принимаемые решения по привлечению инвестиций для реализации инвестиционных проектов осложняются разными причинами, а именно: составом инвестиций, стоимостью проекта, наличием альтернативных проектов, стоимостью капитала и ограниченностью ресурсов, а также с риском, связанным с проектом.

Причины, обуславливающие необходимость инвестиций, различны, но можно выделить основные из них: замена материально-технической базы, увеличение объемов производства, освоение новых видов деятельности, создание венчурных предприятий. Соответственно различна и степень ответственности за принимаемые решения того или иного проекта. Если речь идет о замене производственных мощностей, решение может быть принято быстро, так как руководство примерно представляет себе в каких объемах и за счет каких средств, и с какими характеристиками необходимо новое оборудование. Но если речь идет о создании венчурного предприятия, т.е. о создании по большому счету нового вида изделия, задача осложняется, так как в этом случае необходимо учесть ряд новых факторов, а именно: доступность дополнительных финансовых ресурсов, трудовых ресурсов, наличие потенциальных клиентов и соответственно спроса на данный товар.

Важным является вопрос о размере предполагаемых финансовых ресурсов, необходимых для реализации проекта. Естественно, уровень ответственности при реализации крупных, средних и мелких проектов различен. Соответственно должна быть различна и степень разработанности инвестиционного проекта с экономической точки зрения.

В условиях перехода к рыночным отношениям, возможностей инвестирования становится больше. Однако нередко предприятия сталкиваются с проблемой доступности ресурсов для инвестирования. На сегодняшний период развития, существует множество потенциально доступных источников финансирования. Но у каждого из них есть свои недостатки. Под недостатками следует понимать невыгодность использования того или иного источника финансирования.

В современных условиях работы предприятия необходимо внедрить практику дифференциации права принятия решения, связанного с привлечением или вложением капитала. Необходимо ограничивать максимальную величину финансовых ресурсов, в рамках которых руководитель или отдельное лицо может принимать самостоятельные решения. Во многих случаях решения по проекту принимаются, когда имеется ряд альтернативных проектов. В данном случае необходимо провести большую аналитическую работу по оценке эффективности рассматриваемого и альтернативных проектов. Эффективность инвестицион-

ного проекта – это категория, которая отражает степень соответствия проекта целям и интересам его участников. Эффективность проекта оценивается для определения потенциальной привлекательности проекта для возможных участников. Она включает: социально-экономическую эффективность проекта и коммерческую эффективность проекта.

При принятии решений по инвестиционным проектам, существенен фактор риска. Инвестиционная деятельность во многих случаях осуществляется в условиях неопределенности. В условиях неопределенности работы по проекту не могут быть остановлены. Одним из способов принятия решений в данном случае является интуиция руководителя. Поэтому большинство решений нередко принимаются на интуитивной основе.

Таким образом, принятие решений, связанных с инвестициями, основывается на использовании различных формализованных и неформальных методов. Умелое сочетание этих методов при принятии решений по инвестициям и будет способствовать достижению целей.

Особенности организации менеджмента в научно-производственных системах регионального АПК

Ногмов А.М.

Кабардино-Балкарский государственный университет, Нальчик

Развитие современных форм интеграции науки и производства в условиях рыночных отношений происходит на базе как разделения собственности и управления ею, так и достижения определенных форм их единства. Хотя категория управления до сих пор не формализована настолько, чтобы можно было дать его точное и притом достаточно широкое определение воспользуемся следующим: управление – это функция системы, ориентированная на сохранение ее основного качества (т.е. совокупности свойств, утеря которых влечет разрушение системы) в условиях изменения среды. Вторая исходная посылка: независимо от формы собственности для субъекта собственности характерна потребность в управлении с целью получения максимального эффекта производственной деятельности. Следовательно, не управление призвано стимулировать у участников производственного процесса заинтересованность в высоких результатах, а наоборот, именно последняя как выражение отношений собственности служит импульсом действенного управления. Оно, иначе говоря, выступает в качестве средства достижения намеченной цели в ходе хозяйственной деятельности, а стимул эффективности этой деятельности оказывается внутренне присущим хозяйствующему субъекту как собственнику средства производства. И если результативность управления падает, причины в большинстве случаев следует искать в функционировании механизма реализации отношений собственности или в них самих.

В этом контексте важно выявить возможные варианты соотношения субъекта собственности и субъекта управления. Наиболее простым представляется вариант полного совпадения субъекта управления и

субъекта собственности, представленного либо в единственном числе, либо ассоциацией собственников. Здесь управление становится непосредственным правом собственника, в силу чего принимает форму целенаправленного прямого воздействия на производственный процесс.

Чаще имеет место передача собственником части функций собственности другому лицу, которое в этой связи в рамках объекта собственности наделяется правом субъекта управления ею. Подобное происходит, например, при аренде имущества (арендатору передаются функции владения) или при передаче управления (контроля) в руки менеджера. Оба эти случая могут быть вполне идентифицированы со случаем совпадения субъекта собственности и субъекта управления: при аренде это происходит на ограниченный срок, а при найме менеджера обеспечивается его заинтересованность через вознаграждение, непосредственно связанное с результатами производственной деятельности. Отличительной чертой здесь является четкая персонификация субъекта управления, что позволяет делегировать ему значительную долю ответственности за собственность. Субъект управления зависит от субъекта собственности и представляет его интересы.

И все же в рассматриваемой ситуации налицо потеря определенных мотивов к эффективной деятельности. Например, в случае аренды снимается интерес к перспективе, а значит, снижается эффект производственной деятельности предприятия, связанный с его долгосрочным развитием. С разделением (даже частичным) субъекта собственности и субъекта управления проявляются естественные противоречия между целями управления и целями собственника в его потребительской сущности, что также сказывается на эффективности хозяйствования.

Эффективность функционирования научно-производственных систем во многом зависит как от организационного строения, так и от форм организации управления внедрением интенсивных технологий в сельскохозяйственное производство. Основными критериями качества управления считается его способность внедрения прогрессивной технологии в производство, и постоянное стремление к усовершенствованию взаимосвязей головного предприятия с предприятиями-участниками системы.

Организационная структура корпораций в условиях роста

Сенчило В.Л.

Самарский Государственный Аэрокосмический Университет, Самара

Рост компании сопровождается стремительным увеличением количества подразделений, персонала и производственных мощностей, разрастаются административные и производственные помещения, распыляется управленческий ресурс. Хороших менеджеров катастрофически не хватает. Руководители в такой ситуации отвлекаются от стратегических задач, начинают реагировать на то, что болезненно и сиюминутно. Внимание поглощено внутренними заботами, и

компания вяло реагирует на изменения рынка, действия конкурентов, ценовые изменения. Особенно это актуально для компаний корпоративного типа, которые в большей своей массе не способны оперативно реагировать на изменение внешней среды из-за своих масштабов и бюрократичности, что в свою очередь неизбежно ведет к формированию устойчивых проблем, одна из которых может привести к исчезновению как отдельно взятого подразделения так и корпорации в целом. Симптомы этих проблем заключаются в следующем:

1. Распоряжения руководства доходят до исполнителей, но не выполняются, либо, что еще хуже не доходят до исполнителей через среднее звено управления.

2. В организации теряются документы.

3. Специалисты одного направления перегружены, при том, что специалисты такой же квалификации другого направления простаивают.

4. Руководителю непосредственно подчиняется большое число специалистов или руководителей различных направлений.

5. Нарушена внутрифирменная коммуникация внутри самих подразделений корпорации – сотрудники одного подразделения не знают, чем занимается другое подразделение.

Это грозит подразделению и корпорации в целом:

1. Утратой контроля руководством над подразделением, из-за неоднозначного понимания сотрудниками процессов и организационной структуры.

2. Невозможностью выработать стратегию развития, из-за высокой загруженности топ менеджмента текущими делами, из-за неумения или нежелания делегировать полномочия.

3. Проблемами при расширении, увеличении оборотов, при выходе на новые рынки.

4. Текучестью кадров.

5. Сложностью привлечения инвестиций: для инвесторов компания непрозрачна, а, значит, велики риски.

6. Невозможностью получения различных международных сертификатов, что особо актуально для производственных подразделений.

Это далеко не полный список угроз, с которыми сталкиваются российские компании корпоративного типа в условиях роста.

В том случае, если рынок не меняется, корпорация с такими проблемами может существовать достаточно долго и даже получать прибыль, но она утрачивает стратегическую инициативу и не может рассчитывать на большее.

Но существует другой путь. Изменение организационной структуры может позволить ей сократить издержки, стать привлекательной для высококвалифицированных специалистов и инвесторов, высвободить время руководства для стратегического планирования.

Изменить систему управления компаниями и корпорацией в целом становится возможным только благодаря комплексной реорганизации структуры, включающей: