

НАСЛІДКИ ЗМІН В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В ПІСЛЯІНВЕСТИЦІЙНОМУ ПЕРІОДІ

Показано, що у післяінвестиційний період в діяльності підприємства виникають зміни позитивного і негативного характеру. Якщо наслідки перших необхідно враховувати в діяльності та управлінні підприємством, то наслідки других необхідно усувати, оскільки вони негативно впливають на діяльність підприємства аж до її повного припинення. Ігнорування цих наслідків може стати результатом банкрутства, реструктуризації, ліквідації підприємства. Розглянуто ланцюговий характер змін: зміни в одних функціональних підсистемах підприємства викликають зміни в інших. Проаналізовано наслідки змін у функціональних підсистемах підприємства. Запропоновано інструменти врахування та усунення наслідків змін в діяльності підприємства у післяінвестиційний період - модернізацію, реконструкцію, реінжинірінг, модифікацію, реформування та реорганізацію. Вибір інструменту залежить від масштабу та характеру змін, особливостей функціональної підсистеми.

Ключові слова: підприємство, діяльність, післяінвестиційний період, зміни, наслідки, функціональні підсистеми.

И.А. Рахманная

ПОСЛЕДСТВИЯ ИЗМЕНЕНИЙ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ В ПОСЛЕИНВЕСТИЦИОННОМ ПЕРИОДЕ

Показано, что в послеинвестиционном периоде в деятельности предприятия возникают изменения позитивного и негативного характера. Если последствия первых необходимо учитывать в деятельности и управлении предприятием, то последствия вторых необходимо устранять, поскольку они негативно влияют на деятельность предприятия вплоть до ее полного прекращения. Игнорирование этих последствий может стать результатом банкротства, реструктуризации, ликвидации предприятия. Рассмотрен цепной характер изменений: изменения в одних функциональных подсистемах предприятия вызывают изменения в других. Проанализированы последствия изменений в функциональных подсистемах предприятия. Предложены инструменты учета и устранения последствий изменений в деятельности предприятия в послеинвестиционном периоде - модернизацию, реконструкцию, реинжиниринг, модификацию, реформирование и реорганизацию. Выбор инструмента зависит от масштаба и характера изменений, особенностей функциональной подсистемы.

Ключевые слова: предприятие, деятельность, послеинвестиционный период, изменения, последствия, функциональные подсистемы

I.A. Rahmana

THE CONSEQUENCES OF CHANGES IN AN ENTERPRISE ACTIVITY IN AFTER INVESTMENT PERIOD

It is shown, that there are enterprise activity changes with positive and negative character in the after investment period. The consequences of changes with positive character should be considered in the enterprise activity and management. The consequences of changes with negative character should be removed because of their negative impact on the enterprise activity up to its termination. Ignoring the consequences of changes with negative character may cause to bankruptcy, enterprise restructuring or even enterprise winding-up. The chain character of changes is considered: changes in some enterprise functional subsystems cause changes in other ones. The consequences of changes in enterprise functional subsystems are analyzed. The instruments of analyzing and elimination of changes consequences in the enterprise activity in after investments period are proposed: modernization, reconstruction, re-engineering, modification, reforming and reorganization. The choice of the instrument depends on the scale and character of changes, features of functional subsystem.

Keywords: enterprise, activity, after investment period, changes, consequences, functional subsystems.

Постановка проблеми. Будь-яке підприємство є відкритою системою та не може функціонувати окремо від зовнішнього середовища. Чинники саме зовніш-

* Рахмана І.А. — асистент кафедри фінансів Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля, м. Луганськ, Україна.

Rahmana I.A. — Assistant, Department Finances, Volodymyr Dahl East Ukrainian National University, Luhansk, Ukraine.

нього середовища безпосередньо впливають на діяльність підприємства, визначають напрям його подальшої діяльності та поведінку в цілому. Сила їхнього впливу змінюється відповідно зі змінами в зовнішньому середовищі, які відбуваються постійно з різною швидкістю та в різному масштабі. Під впливом чинників зовнішнього середовища відбуваються зміни в діяльності підприємства. З числа цих змін інтерес становлять ті, що відбуваються у післяінвестиційний період під впливом чинників внутрішнього середовища.

Чинники внутрішнього середовища підприємства різноманітні – фінансові, кадрові, виробничі, маркетингові, управлінські та ін. Прикладом наслідків впливу внутрішніх чинників на діяльність підприємства є зміни в управлінській підсистемі підприємства, які можуть спричинити зміну структури підприємства, що потребує розмежування відповідальності, вирішення питання підпорядкованості, виконання екстраординарних робіт. Зміни в одних функціональних підсистемах підприємства викликають ланцюгову реакцію у вигляді змін в інших функціональних підсистемах. Результатом усунення наслідків в управлінській підсистемі можуть бути зміни в діяльності підприємства в цілому – зміни в його структурі, зміни норм, правил, робіт та режиму діяльності, який вже став звичним. Сьогодні, принаймні в науковій літературі, домінує думка, що результати інвестиційних проектів завжди спричиняють лише позитивні зміни, проте необхідно зауважити, що атрибутом будь-яких змін є не лише позитивні, але й негативні наслідки.

У цьому контексті необхідно проаналізувати вплив чинників внутрішнього середовища на діяльність підприємства у післяінвестиційний період, розглянути можливі наслідки в діяльності підприємства, викликані змінами чинників зовнішнього середовища і згрупувати інструменти усунення негативних наслідків змін в діяльності підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні основи впливу чинників зовнішнього і внутрішнього середовища на діяльність підприємства вивчалися багатьма вченими, серед яких - І. Ансофф [1], Л.Д. Гітельман [2], Дж. К. Лафта [5], Б.З. Мильнер [6], Л.А. Костырко [4], Г.В. Козаченко [3], З.П. Румянцева [7] та інші. В їхніх наукових працях вплив чинників внутрішнього середовища розглянуто досить детально, але не розглянуто вплив чинників внутрішнього середовища на діяльність підприємства у післяінвестиційний період.

Метою статті є вивчення наслідків змін в діяльності підприємства у післяінвестиційний період, що виникають під впливом чинників внутрішнього середовища.

Виклад основного матеріалу. Вивчати внутрішні чинники в діяльності підприємства доцільно за його функціональними підсистемами - в управлінській, виробничій, маркетинговій, фінансовій та кадровій. В кожній з цих функціональних підсистем в післяінвестиційному періоді виявляються наслідки змін, які виникли впродовж реалізації інвестиційного проекту та у після інвестиційний період. Зміни в діяльності підприємства у післяінвестиційному періоді мають як позитивні, так і негативні наслідки. Усуватися негативні наслідки повинні на системному рівні, тому що стосуються вони майже завжди не лише окремої функціональної підсистеми, а й підприємства в цілому.

У дослідженні змін в діяльності підприємства внаслідок вкладання інвестицій увагу зосереджено переважно на позитивних наслідках змін (на позитивних змінах) - розширенні ринку збуту, збільшенні асортименту, економії за рахунок ресурсозберігаючих технологій, економічному зростанні, підвищенні гнучкості виробництва тощо. Визначення позитивних змін здійснює майже за ідеальних умов, де немає місця негативним наслідкам. Априорі встановлено, що ці наслідки безкімечо малі та ними можна ігнорувати. Так, в більшості випадків позитивний ефект від інвестиційного проекту гасить негативні наслідки, тобто поглинають їх, а під-

приємство в цілому їх не відчуває. Але це не означає, що через деякий час негативні наслідки, накопившись до критичної маси, зміцнівши у часі та просторі, не стануть причиною незворотних негативних процесів, вияв яких матиме агресивний характер. Причинами виникнення негативних змін в діяльності є припинення її державної підтримки, виникнення фінансових проблем (зникає додаткове джерело, виникає потреба у перерозподілі прибутку тощо), виникнення проблем з просуванням продукції на ринку. Усунення наслідків цих змін неможливо на рівні окремої функціональної підсистеми як середовища виникнення, оскільки під вплив підпадають і інші функціональні підсистеми. Тому це можливо лише на рівні всієї системи підприємства. Усунення наслідків змін у його діяльності можливо при безпосередній участі управлінської підсистеми.

Управлінські чинники в діяльності підприємства є вагомими. Внутрішні чинники підприємства тісно пов'язані зі зовнішніми, вони в більшості своєї є похідними – будь-які зміни зовнішніх чинників викликають та є підґрунтям змін внутрішніх. Таким чином, швидкість реагування на зміни в діяльності підприємства залежить від оперативності керівництва, а якість та мобільність пристосування до них – від кваліфікації персоналу. За своєю суттю реакція керівництва на зовнішні зміни є не що іншим як протидією, яка є різною за масштабом. До речі, ця протидія є уповільненою, тому рішення, що ухвалюються, відносно реалій запізнюються у часі. Зміни в діяльності підприємства як реакція на турбулентність зовнішнього середовища є нерегулярними, спонтаннішими, вони не здійснюються поступово, не забезпечені достатньою кількістю ресурсів, є авральними. За цих умов такі функції як мотивація, організація, планування змін в діяльності підприємства не використовуються, не говорячи вже про таку функцію як контроль змін. За таких умов стійкішим є підприємство, керівництво якого йде на кілька кроків попереду або інтуїтивно, або завдяки високому рівню чутливості, яке в змозі передбачити можливий подальший розвиток подій, спричинених впливом чинників зовнішнього середовища.

У післяінвестиційному періоді необхідність у вияві наслідків змін в діяльності підприємства зростає, тому що ланки управління окрім поточних завдань повинні усувати наслідки змін, не маючи на це ані ресурсів, ані коштів.

Формування стратегії розвитку діяльності підприємства та інвестиційної стратегії здійснюється в управлінській підсистемі. Тому саме від неї залежатиме успіх окремого інвестиційного проекту. При наявності кваліфікованих керівників, озброєних необхідною інформацією, можливо ще на етапі розробки інвестиційного проекту, що планується впроваджувати, передбачити можливі наслідки змін. За таких умов можливо частину наслідків змін у післяінвестиційному періоді передбачити та заздалегідь запобігти або вжити заходів щодо зменшення можливих негативних наслідків змін.

За своїм характером управлінські чинники можна поділити на стимулятори та дестимулятори наслідків змін діяльності підприємства. Стимуляторами називають ті чинники, що формують умови, в яких наслідки змін в діяльності підприємства розвиваються стрімко або насичуються. Дестимуляторами є чинники, що формують умови, в яких наслідки змін діяльності підприємства розвиваються уповільнено або сприяють їхньої локалізації.

Наслідками змін у виробничій підсистемі є:

нерівномірне навантаження на виробничі потужності згідно попиту на продукцію, що виробляється;

формування неоднозначної собівартості продукції;

розбалансованість операційної діяльності, оскільки у післяінвестиційному періоді вона складається з різних технологічних процесів, які мають різні ресурсні карти та тарифи;

залежність обсягів виробництва від попиту на продукцію, з одного боку, та купівельної спроможності споживачів, з іншого;

виникнення експлуатаційних наслідків, часта неготовність виробничої інфраструктури до обслуговування нових технологій та потужностей;

екологічні наслідки до моменту критичного насичення протікають спокійно, а після цього потребують нових технологій щодо усунення і утилізації відходів, викидів тощо.

Всі ці наслідки є яскравим прикладом того, що у виробничій підсистемі в післяінвестиційному періоді виявляються наслідки змін в діяльності підприємства, які стосуються інших функціональних підсистем. Усунення або локалізація наслідків змін в діяльності підприємства потребують залучення додаткових персоналу та коштів.

Маркетингова підсистема в післяінвестиційному періоді не є винятком. Саме ця функціональна підсистема відповідає за якісне представлення всього підприємства на ринку. Наслідки змін в діяльності підприємства, що накопичуються, та характерні маркетинговій підсистемі складаються з цінової політики (співвідношення "ціна/якість"), асортиментного ряду, модифікації, інноваційності, екологічності продукції, розширення сегменту ринку, затоварювання власною продукцією тощо. З огляду на це підприємству необхідно усувати наслідки змін в діяльності підприємства, оскільки вони загрожують втратою позицій ринку збуту, зниженням рівня конкурентоспроможності, уповільненням економічного зростання. Знову спостерігається ланцюгова реакція, при якій наслідки змін у функціональній підсистемі викликають зміни в системі в цілому.

Фінансові чинники майже завжди є основою змін в діяльності підприємства. Теж саме стосується й післяінвестиційного періоду. Після закінчення терміну реалізації проекту (післяінвестиційний період) перед керівництвом підприємства постає питання фінансової забезпеченості. Залежно від того, які кошти використовувались в інвестиційному проекті, залежатиме, як надалі протікатимуть процеси у фінансовій підсистемі. Важливо зазначити, що чим масштабніший проект, тим більше коштів підприємство залучає ззовні та тим більше фінансове навантаження на підприємство. Якщо для впровадження інвестиційного проекту використовувалися лише залучені кошти, то наслідками контрольованих змін в діяльності підприємства буде виконання обов'язків перед інвесторами. У випадку, коли інвестиційний проект фінансувався за рахунок власних коштів, керівництву підприємства необхідно таким чином формувати структуру фінансів, щоб надалі компенсувати вилучені з обсягу кошти, що спрямовувалися на фінансування інвестиційного проекту. Ще одну проблему в післяінвестиційному періоді створює податкова система. Саме в цей період призупиняється дія пільг та відновлюються процеси сплати податків. Дефіцит коштів породжує низку наслідків в діяльності підприємства, виникають заборгованості різного характеру. Наслідками відсутності або недостатності фінансових ресурсів в післяінвестиційному періоді можуть бути:

зниження рівня технічної підтримки підприємства;

низький рівень інформаційної забезпеченості підприємства;

зниження кваліфікаційного рівня персоналу в силу відсутності коштів щодо її підвищення.

Всі ці наслідки в сукупності можуть призвести до зменшення конкурентоспроможності підприємства, що суттєво впливатиме на його імідж та ринкові позиції. Причиною того, що фінансові чинники породжують досить масштабні наслідки в інших функціональних підсистемах, є тісний взаємозв'язок між ними.

Наслідки змін в діяльності підприємства у післяінвестиційному періоді завжди пов'язані зі змінами вимог до персоналу. Вимоги до персоналу змінюються залежно від періоду інвестиційного проекту. В передінвестиційному періоді вини-

кає необхідність формування кваліфікованої команди для розробки та реалізації інвестиційного проекту; підвищення кваліфікації та майстерності персоналу при впровадженні нового виробничого обладнання чи інформаційного забезпечення та забезпеченні адаптації персоналу до нових норм, правил і вимог, що були спричинені впровадженням інвестиційного проекту. Післяінвестиційний період передбачає повернення діяльності підприємства до первинного стану, що є досить складним процесом, а в деяких випадках — неможливим, оскільки деформація стала незворотною. За таких умов при неефективному управлінні можуть виникати конфліктні ситуації та протиріччя не лише в окремій функціональній підсистемі, а й підприємства в цілому.

Згідно з аналізом внутрішніх чинників, що впливають на наслідки змін в діяльності підприємства, можна зробити висновок, що ігнорування цих наслідків може стати результатом банкрутства, реструктуризації, ліквідації підприємства тощо. Наслідки змін в діяльності підприємства в післяінвестиційному періоді потребують їхнього врахування або усунення. Інструментами їхнього усунення можуть стати модернізація, реконструкція, реінжинірінг, модифікація, реформування та реорганізація (табл. 1).

Таблиця 1

Інструменти усунення наслідків змін діяльності підприємства

Середовище виникнення	Характеристики	Інструменти усунення наслідків змін
Управлінська підсистема	Стимулятори	Контроль Мотивація
	Дестимулятори	
Виробнича підсистема	Техніко-технологічні	Модернізація Реінжинірінг Реконструкція
Фінансова підсистема	Власні кошти	Реформування
	Залучені кошти	
Кадрова підсистема	Наявні кадри	Реорганізація
	Резервні кадри	
Система	Локальні	Реструктуризація Реорганізація
	Глобальні	

В управлінській підсистемі спостерігається наявність стимуляторів і дестимуляторів, які або підсилюють дію наслідків змін, або уповільнюють та локалізують їх. Інструментами усунення наслідків змін діяльності підприємства є системи контролю та мотивації. В межах виробничої підсистеми можуть бути використані такі інструменти усунення наслідків змін як модернізація, реконструкція та реінжинірінг. Вони передбачають вдосконалення виробництва, підвищення рівня техніко-економічних показників, підтримку інтенсивного розвитку, підвищення ефективності виробництва. Інструментом усунення наслідків змін маркетингової підсистеми є модифікація, яка пов'язана зі змінами якості продукції. Модифікація дозволяє розширити асортиментний ряд, підвищити рівень її інноваційності та екологічності. Впровадження цих змін є заставою розширення сегменту ринку та зменшення затоварювання підприємства власною продукцією. У фінансовій підсистемі доцільно використовувати такий інструмент усунення наслідків змін як реформування, який дозволить покращити фінансово-економічні результати діяльності підприємства, підвищити продуктивність праці, ефективність виробництва та рівень конкурентоспроможності продукції. Саме реформування дозволить досягти рівноваги щодо дебіторської та кредиторської заборгованості, сформувати

оптимальну структуру коштів і завдяки цьому уникнути їхнього дефіциту та зберегти достатній рівень самофінансування.

Для подолання наслідків змін, пов'язаних з персоналом підприємства, у кадровій підсистемі доцільна реорганізація, яка передбачає зміни в організаційній структурі, відповідно до нових норм, правил і вимог. Саме в кадровій підсистемі відчуються психофізичні зрушення, пов'язані зі змінами, які потребують ухвалення рішень. Реорганізація дозволить упорядкувати кадрову підсистему за ієрархією і гетерархією.

Для подолання наслідків змін діяльності на рівні підприємства як відкритої системи слід враховувати наслідки, що мають глобальний і локальний характер. Інструментами усунення таких наслідків на рівні структурних змін є реорганізація, на рівні форм і видів діяльності – реструктуризація. Це дозволить здійснити перерозподіл обов'язків та навантаження на окремі структурні підрозділи, окрім того є можливість оптимізувати вхідні та вихідні потоки.

Висновки.

1. Чинники внутрішнього середовища постійно змінюються під впливом чинників зовнішнього середовища та впливають на діяльність підприємства в післяінвестиційному періоді. До чинників внутрішнього середовища віднесено фінансові, кадрові, виробничі, маркетингові, управлінські тощо.

2. Досліджуючи зміни в діяльності підприємства майже всі науковці зосереджують увагу на позитивних змінах та їхніх позитивних наслідках. В більшості випадках позитивний ефект від проекту гасить негативні наслідки, тобто поглинає їх, а підприємство в цілому їх не відчуває. Але це не свідчить про те, що через деякий час вони не накопичаться до критичної маси, не зміцняться у часі та просторі і не стануть причиною незворотних негативних процесів, вияв яких матиме агресивний характер.

3. Наслідки змін діяльності підприємства в післяінвестиційному періоді потребують їхнього усунення. Інструментами усунення можуть виступати модернізація, реконструкція, реінжиніринг, модифікація, реформування та реорганізація.

Література

1. Ансофф И. Стратегическое управление / Игорь Ансофф. — М. : Экономика, 2005. — 178 с.
2. Гительман Л. Д. Преобразующий менеджмент: Лидерам реорганизации и консультантам по управлению : [учеб. пособ.] / Л. Д. Гительман — М. : Дело, 1999. — 496 с.
3. Козаченко Г. В. Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення : [монографія] / Г. В. Козаченко, В. П. Пономарьов, О. М. Ляшенко. — К. : Лібра, 2003. — 280 с.
4. Костырко Л. А. Диагностика потенциала финансово-экономической устойчивости предприятия : Монография / Л. А. Костырко. — Х. : Фактор, 2008. — 336 с.
5. Лафта Дж. К. Теория организации : [учеб. пособ.] / Дж. К. Лафта. — М. : ТК Велби, Узд-во Проспект, 2006. — 416 с.
6. Мильнер Б. З. Теория организации : [учебник] / Б. З. Мильнер. — 4-е изд., перераб. и доп. — М. : ИНФРА-М, 2005. — 648 с.
7. Румянцева З. П. Общее управление организацией. Теория и практика : [учебник] / З. П. Румянцева. — М. : ИНФРА-М, 2003. — 304 с.

References

1. Ansoff I. *Strategicheskoye upravleniye* [Strategic Management]. Moscow: Ekonomika, 2005. 178 p.
2. Gitelman L.D. *Preobrazuyushchiy menedzhment: Lideram reorganizatsii i konsultantam po upravleniyu* [Converts management: for Leaders of the reorganization and management consultants]. Moscow: Delo, 1999. 496 p.

3. Kozachenko G.V., Ponomarov V.P., Lyashenko O.M. *Ekonomichna bezpeka pid-priemstva: sutnist ta mekhanizm zabezpechennia* [Economic security of enterprise: the nature and ensuring mechanism]. Kyiv: Libra, 2003, 280 p.

4. Kostyrko L.A. *Diagnostika potentsiala finansovo-ekonomicheskoy ustoychivosti predpri-yatiya* [Diagnosis of potential financial and economic sustainability of the enterprise]. Kharkiv: Faktor, 2008. 336 p.

5. Lafta J.K. *Teoriya organizatsii* [Organization Theory]. Moscow : TK Velbi, Izd-vo Prospekt, 2006. 416 p.

6. Milner B.Z. *Teoriya organizatsii* [Organization Theory]. Moscow: INFRA-M, 2005. 648 p.

7. Rumyantseva Z.P. *Obshcheye upravleniye organizatsiyey. Teoriya i praktika* [General management of the organization. Theory and practice]. Moscow: INFRA-M, 2003. 304 p.

© I. A. Рахмана, 2012

Рецензент

д.е.н., проф. Л. А. Костирко

Reviewer

L. A. Kostyrko
Doctor of Economic Sciences, Professor
Volodymyr Dahl East Ukrainian National University, Luhansk, Ukraine