

*А.И. Землянкин,  
Г.В. Моисеев,  
В.Г. Моисеев*

## **СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ НА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ**

В условиях рынка от каждого хозяйствующего субъекта требуется быстрая реакция на изменение ситуации в экономике государства, проявление способности корректировать свои практические шаги. Наличие этого у промышленного предприятия обеспечивает ему возможность развиваться, в том числе и через активизацию инвестиционной деятельности. В трансформационной экономике акценты инвестиционной деятельности переместились на конкурентную, децентрализованную систему, а механизмы ее осуществления находятся в процессе становления, формирования, освоения и совершенствования с учетом отечественного и зарубежного опыта.

Как известно, инвестиционная деятельность на промышленных предприятиях представляет собой совокупность предпринимательских и управленческих действий по использованию инвестиций, управлению предприятиями в сфере обеспечения их ресурсами, способствующих увеличению производственного и коммерческого потенциалов в результате реализации конкретных инвестиционных проектов и программ. Сегодня инвестиционная деятельность выступает не только основным рычагом преодоления кризисных явлений в производстве за счет обеспечения его эффективных результатов, но и главной формой реализации экономической стратегии,

способствующей успешному решению задач, стоящих как перед конкретным предприятием, отдельным регионом, так и страной в целом.

Вопросам функционирования механизма управления инвестиционной деятельностью на промышленных предприятиях и отдельных его элементов сегодня уделяется серьезное внимание. Однако анализ существующей практики управления показывает, что используемый в настоящее время механизм регулирования инвестиционных процессов требует дальнейшего совершенствования в первую очередь за счет надлежащего методического обеспечения управления инвестиционной деятельностью на уровне проектов и программ. На современном этапе экономического развития становится все более актуальным совершенствование методов анализа и планирования (ведения) инвестиционной деятельности предприятия, что способствует повышению его конкурентоспособности. Это обусловлено тем, что инвестиции затрагивают самые глубинные основы производственно-хозяйственной деятельности промышленных предприятий.

В вопросах совершенствования управления инвестиционной деятельностью на промышленных предприятиях сейчас много уделяется внимания использованию стратегических подходов [1-3]. Действительно, основной

---

© Землянкин Анатолий Иванович – кандидат экономических наук;  
Моисеев Геннадий Васильевич – кандидат экономических наук;  
Моисеев Виталий Геннадиевич – кандидат экономических наук.  
Институт экономики промышленности НАН Украины, Донецк.

целью инвестиционной деятельности на конкретном предприятии должно быть обеспечение наиболее эффективных путей реализации его инвестиционной стратегии, которая выступает как система долгосрочных целей, обусловленных общими задачами развития и инвестиционной идеологией, а также как выбор наиболее эффективных путей их достижения, то есть как системная концепция, осуществляющая и направляющая развитие инвестиционной деятельности предприятия. Именно при разработке инвестиционной стратегии должна быть обеспечена постановка целей инвестиционной деятельности, определены ее приоритетные направления и формы, осуществлена оптимизация структуры инвестиционных ресурсов и их распределение, реализована инвестиционная политика с учетом наиболее важных аспектов инвестиционной деятельности и поддержки взаимодействия с внешней инвестиционной сферой.

Исходя из этого *целью* настоящей статьи является обоснование комплекса задач, решение которых должно способствовать реализации механизма стратегического управления инвестиционной деятельностью на промышленных предприятиях.

Решение всего комплекса задач по управлению инвестиционной деятельностью на предприятиях, которая через определение объемов и форм осуществляемых инвестиций тесно связана с производственной и коммерческой деятельностью, сводится к тому, чтобы получать максимум отдачи как от прямых (реальных), так и от портфельных инвестиций. При этом эффективность инвестиционной деятельности и финансовое положение предприятия в значительной мере зависят от структуры используемых инвестиций, качественного отбора в процессе анализа

и бизнес-планирования наиболее эффективных инвестиционных проектов и доведения их до практической реализации.

Анализ практики инвестиционной деятельности показывает, что вариантов принятия инвестиционных решений может быть множество и каждый из них подвержен изменению ценности во времени и пространстве. Что же касается факторов, побуждающих осуществлять инвестиции, то они также могут быть различными, хотя в целом их структуру можно представить в виде трех уровней: обновление имеющейся материально-технической базы или оптимизация существующей; наращивание объемов производства; освоение новой продукции. Различна и степень ответственности за принятие решения в рамках инвестиционного проекта того или иного уровня. Например, если речь идет о замене оборудования или его ликвидации, решение может быть принято легко, поскольку руководство предприятия ясно представляет себе объем и характеристики необходимых капиталовложений, а также насколько эффективным является дальнейшее использование старого оборудования. Если же речь идет об инвестициях, связанных с диверсификацией основной деятельности, то задача усложняется, поскольку в этом случае необходимо учесть целый ряд факторов: целесообразность изменения положения предприятия на рынке товаров и услуг; доступность дополнительного объема факторов производства (в том числе трудовых ресурсов нужной квалификации); возможность освоения новых рынков и т.д.

В целом инвестиционная деятельность должна опираться на такую стратегию, которая включает определенные целевые установки, нашедшие отражение в стратегическом

плане развития предприятия. Такого рода планирование основывается на оптимальном соотношении между инвестиционной стратегией, возможным набором инвестиционных проектов и планом долгосрочного финансового инвестирования. При этом решение об инвестировании либо отказе от него определяется на основе анализа проектируемой и фактической эффективности инвестиций путем всестороннего изучения планируемых и реальных результатов инвестиционной деятельности. Здесь следует отметить сложность анализа инвестиционных решений, которая заключается как в необходимости учета факторов неопределенности, приводящих к отсутствию гарантированного результата во временном разрезе, так и в оценке текущего вклада (когда инвестируются помимо материальных активов и специфические нематериальные (знания, связи и т.п.) [4].

Для принятия решений в области управления инвестиционной деятельностью на предприятиях необходима полная исходная информация, состоящая из ретроспективного описания (описания состояния) производства на момент проведения анализа и в будущем, то есть перспективы (прогноза) развития. По существу, необходимо систематически проводить комплексный анализ состояния инвестиционной деятельности, заключающийся в изучении, исследовании имевших место в прошлом и продолжающихся социально-экономических процессов, условий их протекания, полученных результатов, проявившихся тенденций, возникших проблем.

Такой подход к анализу и оценке эффективности инвестиционной деятельности может быть реализован на

основе выполнения следующих основных этапов:

моделирование потоков новой продукции, ресурсов и денежных средств;

учет результатов анализа рынка, финансового состояния предприятия, влияния реализации инвестиционных проектов на окружающую среду;

определение посредством сопоставления предстоящих интегральных результатов и затрат с ориентацией на достижение требуемой нормы дохода на капитал при обеспечении их соизмеримости;

учет влияния внешних и внутренних факторов, включая такие, как инфляция, задержка платежей, неопределенность и риск.

При этом следует иметь в виду, что в сложный для Украины период становления рыночных отношений, преодоления различных кризисных явлений крайне важными являются сохранение производственного комплекса, его структурное преобразование и обеспечение дальнейшего научно-технического развития, что позволит ускорить переход от экономики с преимущественным объемом производства низких технологических укладов к созданию и использованию технологий более высокого уровня, в том числе и за счет эффективного управления процессом инновационного инвестирования. Качество решений на каждом этапе функционирования системы инновационно-инвестиционного менеджмента во многом зависит от овладения целым комплексом вопросов, которые связаны со спецификой инвестиционного процесса.

Обобщение научных и практических взглядов на указанный процесс позволяет сделать вывод о том, что механизм управления

инвестиционной деятельностью должен быть представлен как целостная организационно-экономическая система, которая является составной частью в общей структуре хозяйственного механизма предприятия. Исходя из современного представления о механизме управления инвестиционной деятельностью под этим следует понимать совокупность последовательно выполняемых этапов и мероприятий, связанных с формированием и реализацией определенной инвестиционной программы и обусловленных взаимодействием необходимых элементов производства, формирующих содержание и состояние инвестиционных процессов. Таким образом, механизм управления инвестиционной деятельностью на промышленном предприятии должен включать научно-технические, информационные, социально-экономические, организационно-управленческие, производственные, нормативно-правовые и другие взаимозависимые элементы, которые в совокупности должны обеспечивать достижение определенных стратегических и тактических результатов, в том числе параметров эффективности, обеспечивающих преимущество предприятия над конкурентами.

В настоящее время инвестиционная деятельность крупных компаний в силу наличия (доступности) больших объемов финансовых ресурсов и необходимости диверсификации осуществляемой деятельности, а также с целью страхования возможных рисков очень редко ограничивается оценкой и реализацией лишь отдельного проекта. Обязательным этапом инвестиционного планирования на таких предприятиях является формирование инвестиционного портфеля, которое наряду с оценкой отдельных инвестиционных проектов

является одним из наиболее ответственных этапов разработки инвестиционно-финансовой стратегии предприятия. В силу того, что этот этап обязательно сопряжен с осуществлением математических вычислений, особое внимание следует уделять не только правильности и точности их выполнения, но и адекватности методов и критериев оценки, используемых при этом и способствующих выбору из всех имеющихся альтернативных вариантов такой совокупности направлений инвестирования, которая бы позволила предприятию максимально эффективно достичь установленных стратегических целей и распорядиться имеющимися (доступными) финансовыми ресурсами.

При этом следует отметить, что инвестиционный портфель может быть принят к реализации лишь в том случае, если он удовлетворяет всем предъявляемым к нему со стороны инвесторов условиям и требованиям, касающимся не только объема, доходности и рискованности инвестиций. Следовательно, инструменты, применяемые для формирования оптимального инвестиционного портфеля, должны определенным образом учитывать указанные аспекты и способствовать нахождению разумного равновесия как между ними, так и другими, в частности нефинансовыми, аспектами (факторами).

При формировании портфеля реальных инвестиционных проектов, когда предприятия сталкиваются с задачей многокритериального отбора, удобным инструментом ранжирования проектов по нескольким критериям может служить матрица просмотра проектов, составляемая на основе экспертных оценок. Она предполагает присвоение оцениваемым проектам баллов по каждому критерию. Применение таблиц, приоритетов

проектов и матриц проектных портфелей позволяет не только выбрать наиболее значимые для предприятия инвестиционные проекты, но и производить регулярный мониторинг реализуемых проектов.

Изменение окружающих условий, получение дополнительной информации, новая стратегия конкурентов могут изменить перспективность того или иного проекта в портфеле, а тем самым – его приоритетность. Поэтому предприятие должно иметь убедительную технологию не только отбора проектов, но и их переоценки (как по финансовым, так и по нефинансовым критериям). Следует особо подчеркнуть, что формирование такой технологии относится к стратегическим задачам, поскольку отбор проектов должен производиться на основе критериев, отражающих стратегические цели предприятия. Крайне важно, чтобы система этих критериев была не только принята на высшем уровне управления предприятием, но и была известна всем сотрудникам, отвечающим за оценку и выбор проектов, и была единой для всего предприятия.

Технология отбора инвестиционных проектов, как важнейший элемент стратегического управления инвестиционной деятельностью предприятия, в общем случае должна включать следующие основные этапы:

первичный анализ и отбор проектов – качественный анализ, позволяющий изначально отсеять нерентабельные проекты, а также проекты, в корне идущие вразрез со стратегией предприятия;

подготовку технико-экономического обоснования – детальный прогноз денежных потоков, анализ рисков, расчет показателей эффективности проекта;

окончательный отбор – ранжирование проектов по приоритетам, отбор проектов в рамках доступных инвестиционных ресурсов;

стратегический контроль реализации проектов – регулярная переоценка перспектив проекта с учетом новой информации, рыночных изменений.

Чтобы иметь конкурентные преимущества, промышленным предприятиям необходимо обновлять и совершенствовать свои бизнес-цели. Сегодня достижение этих целей все больше зависит от успеха инвестиционных проектов. В связи с этим инвестиционный риск может быть поставлен в один ряд с рисками, которые могут угрожать реализации стратегических целей предприятия. Многие предприятия определяют значимость управления инвестиционными рисками как приоритетную. Так, в результате исследования, проведенного компанией «Эрнст энд Янг», до 80% опрошенных руководителей крупных и средних компаний отметили риски, связанные с инвестиционными программами и проектами, как «сильно значимые» и «достаточно значимые» по сравнению с прочими рисками, с которыми сталкиваются их компании. Тем не менее имеет место невнимательность компаний к инвестиционным рискам, которая объясняется скорее определенной неспособностью, нежели нежеланием большинства компаний контролировать такие проекты на всех этапах их осуществления. Более 60% участников того же исследования отметили, что их усилия в области развития систем внутреннего контроля над инвестиционными проектами неэффективны [5].

Практика показывает, что инвестиционный риск затрагивает все

сферы деятельности предприятия. Он может повлиять на любое подразделение и коснуться любого аспекта деятельности предприятия: от персонала до технологий, его стратегических инициатив и цен на акции. Поэтому непрерывный процесс управления инвестиционным риском должен включать регулярное проведение аудита, возможность отслеживать основные тенденции, связанные с реализацией того или иного инвестиционного проекта, и содействие внедрению в него изменений, рекомендованных в ходе проведения аудита. Такой подход позволяет более оперативно отслеживать изменения в рисках. К тому же это позволяет лучше информировать руководителей и оказывать им помощь в принятии стратегически важных решений.

Интенсивный процесс управления риском также позволяет подходить к работе с рисками на регулярной основе, помогая руководителям проектов быстрее реагировать на необходимость введения корректировок, что, в свою очередь, увеличивает вероятность успешной реализации проекта или программы. Выявление проблемы на ранних этапах, как правило, увеличивает шансы ее успешного решения и уменьшения возможного ущерба для бизнеса. И, наконец, оценка и ранжирование рисков должны быть частью более широкой, проводимой по принципу «сверху вниз», комплексной оценки рисков предприятия.

Сегодня крупные и средние предприятия создают специальные условия для развития управления инвестиционными рисками, внедряют и поддерживают культуру, реагирующую на инвестиционный риск, нанимают и обучают сотрудников, ответственных за управление данным риском. Они успешно выявляют и обрабатывают эти риски, устанавливают формализованную

и доступную программу для оценки новых и переоценки уже выявленных рисков. Качественное и своевременное управление инвестиционными рисками способствует созданию весомого конкурентного преимущества предприятию и позволяет его руководству сфокусироваться на стратегически важных направлениях развития вместо решения повседневных проблем.

В рамках стратегического развития промышленного предприятия, когда одной из главных составляющих управления им является стратегия инвестиционной деятельности, ее разработка и реализация должны сопровождаться созданием системы инвестиционного контроллинга как неотъемлемого элемента общей системы управления предприятием с целью обеспечения его эффективной деятельности. Внедрение такой системы требует от руководства предприятия четкого понимания и осознания ее сущности, цели и задач. Сегодня признается, что инвестиционный контроллинг – это направленная на поддержку инвестиционного менеджмента система методов и инструментов, которая охватывает как информационное обеспечение, планирование, координацию, контроль, так и внутренний консалтинг [6].

Главной целью такой системы должно быть обеспечение отработки управленческих решений в сфере инвестиционной деятельности на предприятии для наиболее эффективного достижения стратегических целей. В рамках последних должны решаться задачи, которые группируются по таким фазам инвестиционного процесса, как: инвестиционное планирование и координация; реализация инвестиционных проектов; инвестиционный контроль.

Так, при осуществлении инвестиционного планирования и координации основными задачами инвестиционного контроллинга являются:

формирование инвестиционных альтернатив;

обеспечение информацией инвестиционных решений и координации информационных потоков;

анализ методики планирования инвестиционных проектов;

разработка системы критериев для оценки эффективности инвестиционных проектов;

координация процесса планирования и бюджетирования инвестиционных проектов;

проведение инвестиционных расчетов и оценка влияния инвестиционных проектов на операционную деятельность предприятия.

На стадии реализации инвестиционных проектов задачами контроллинга являются:

экономический анализ плана и бюджетов инвестиционных проектов;

сбор текущей информации (текущий контролинг осуществления работ по проектам);

анализ изменений во внутренней или внешней среде, оценка их влияния на ход проектов;

корректировка инвестиционных проектов в соответствии с новыми условиями.

В рамках осуществления инвестиционного контроля должны решаться следующие задачи:

контроль проектов по содержанию и срокам;

контроль выполнения бюджетов инвестиционных проектов, анализ отклонений;

контроль изменений в уровне эффективности проектов с учетом новых условий их реализации;

контроль влияния инвестиционных проектов на инвестиционную привлекательность предприятия;

анализ причин отклонений от плана;

разработка рекомендаций для принятия управленческих решений.

Как показывает опыт, в том числе зарубежный, задачи инвестиционного контроллинга на предприятии может выполнять отдельное лицо – специалист по инвестированию в составе финансового отдела или отдела контроллинга, уже существующих на предприятии. Это касается крупных и средних предприятий Украины, находящихся на начальных стадиях создания системы контроллинга. Для предприятий, ведущих инвестиционную деятельность регулярно и масштабно, следует создавать особое подразделение, которое бы выполняло задачи инвестиционного контроллинга в составе общей организационной структуры налаженной системы контроллинга. Такая схема более применима для крупных предприятий, имеющих несколько филиалов, и для концернов при обязательном обосновании ее необходимости с точки зрения значимости, ограниченности и эффективности.

В целом, подводя итог вышеизложенному, можно сделать вывод о том, что реализовать стратегический подход к управлению инвестиционной деятельностью на промышленных предприятиях можно лишь путем надлежащего сочетания обоснованных целевых установок, качественных управленческих решений по их воплощению, а также создания и эффективного функционирования

надлежащей инфраструктурной управленческой среды.

### Литература

1. Михалев О.В. Инвестиционные стратегии предприятия // ЭКО. – 2004. – № 2. – С. 91-101.
2. Пономаренко В.С. Методологічні аспекти стратегічного управління інвестиційними процесами // Фінанси України. – 2002. – № 10. – С. 3-8.
3. Селіверстова Л.С. Шляхи формування ефективної стратегії підприємства // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 7. – С. 133-136.
4. Теплова Т. Управление инвестиционным процессом компании в условиях неопределенности // Проблемы теории и практики управления. – 2006. – № 7. – С. 93-104.
5. Кудрин В., Железняк Р. Укращення ризиків // Управление компанией. – 2008. – № 3. – С. 66-70.
6. Басюк Т. Инвестиционный контроль: проблемы и перспективы // Экономика Украины. – 2004. – № 6. – С. 32-37.