

---

# ПРОБЛЕМЫ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

## PROBLEMS OF INVESTMENT ACTIVITY

УДК 658:330.322

ББК 65.291-56-18

Д 20

**Ж.Д. Дармилова**

*Доктор экономических наук, профессор кафедры менеджмента Академии маркетинга и социально-информационных технологий, г. Краснодар. Тел.: (928) 418 88 98, e-mail: darmil@mail.ru.*

### **Выбор инвестиционной стратегии функционирования предприятия в конкурентной среде**

*(Рецензирована)*

**Аннотация.** В статье рассмотрены научные методы стратегического управления в инвестиционной деятельности предприятий; выявлены её инвестиционные подстратегии, основные этапы процесса формирования инвестиционной стратегии, уровни принятия стратегических решений; определены наиболее оптимальные инвестиционные стратегии в посткризисных условиях.

**Ключевые слова:** стратегия, подстратегия, стратегические цели, инвестиционная среда, конкурентная стратегия, стратегическое управление.

**Zh.D. Darmilova**

*Doctor of Economics, Professor of Management Department, the Academy of Marketing and Social-Information Technologies, Krasnodar. Ph.: (928) 418 88 98, e-mail: darmil@mail.ru.*

### **The choice of investment strategy for an enterprise working in competing environment**

**Abstract.** The paper describes scientific methods of strategic management in investment activity of enterprises. The author determines its investment substrategies, the main stages of the process of formation of investment strategy, levels of accepting strategic solutions and the more optimal investment strategies in post-crisis conditions.

**Keywords:** strategy, substrategy, strategic aims, investment environment, competing strategy, strategic management.

Залогом успеха в современной экономической деятельности предприятия является правильный выбор инвестиционной стратегии. Неумение предвидеть изменяющиеся обстоятельства и отреагировать на них вовремя делает предприятие неконкурентоспособным. Руководителю недостаточно иметь только хороший продукт: он должен внимательно следить за появлением новых технологий производства и управ-

ления, методов организации бизнеса, своевременно планировать их внедрение. Для этого необходимо осуществлять управление инвестиционной деятельностью на основе научных методов стратегического управления.

Некоторые ученые рассматривают стратегическое управление как систему внутренней профессиональной деятельности предприятия, основанной на передовых научных подходах и методах,

---

осуществляющую эффективный процесс принятия и реализации конкурентоспособных решений [1].

Другие считают, что деятельность по стратегическому управлению связана с постановкой целей и задач организации и поддержанием ряда взаимоотношений между организацией и окружением, которые позволяют ей добиваться своих целей, соответствуют ее внутренним возможностям и позволяют оставаться восприимчивой к внешним требованиям [2].

Стратегическое управление преследует две основные цели:

1. Эффективное распределение и использование имеющихся ресурсов. Это так называемая внутренняя стратегия. Происходит планирование в долгосрочном периоде использования ограниченных ресурсов, таких, как капитал, технологии, персонал. Кроме того, осуществляется приобретение предприятий в новых отраслях, выход из нежелательных отраслей, подбор эффективного «портфеля» предприятий.

2. Адаптация к внешней среде. Ставится задача обеспечить эффективное приспособление к изменению внешних факторов (экономические изменения, политические факторы, демографическая ситуация и др.).

Процессы и изменения во внешней среде оказывают жизненно важное воздействие на фирму. Основные факторы, связанные с внешней средой, — это экономика, политика, рынок (потребители, поставщики), технология и конкуренция. Особенно важным фактором является конкуренция, поэтому необходимо выявить основных конкурентов и выяснить их рыночные позиции (доля рынка, объемы продаж, цели и т.д.).

Разработка стратегии осуществляется по схеме: Фаза А «Формулировка стратегии (постановка цели)» — Фаза Б «Придание стратегии формы (планирование)» — Фаза В «Реализация стратегии» — Фаза Г «Оценка и контроль реализации стратегии».

Определение общей стратегии является наиболее сложной фазой, так как необходимо провести всесторонний анализ потребностей предприятия, конкре-

тизировать единую целевую установку, миссию компании. Первым шагом при планировании общей стратегии является постановка целей, вытекающая из задач предприятия. Она осуществляется исходя из основной миссии, которая определяет общий смысл существования предприятия и оказывает важное влияние на исходное планирование. Цели организации становятся критериями деятельности и принятия управленческих решений. На основании сформулированных целей, анализа внешней среды, оценки потенциала предприятия, инвестиционной привлекательности, степени риска, допустимого для предприятия, а также цикла его развития принимается базовая стратегия развития предприятия, отражающая общее направление его деятельности.

Как правило, система стратегий охватывает четыре уровня принятия стратегических решений: корпоративный уровень (формируется общая стратегия для всего предприятия), уровень бизнеса (разрабатывается стратегия по каждому направлению деятельности организации), функциональный уровень (определяется стратегия для каждого функционального направления), операционный уровень (стратегия для основных структурных единиц) [3].

На корпоративном уровне можно выделить следующие группы маркетинговых стратегий: портфельные стратегии, которые позволяют достаточно эффективно решать вопросы управления различными сферами деятельности предприятия с точки зрения их места и роли в удовлетворении нужд рынка и осуществления капиталовложений в каждую из сфер; стратегии роста, которые дают возможность ответить на вопросы, в каком направлении развиваться предприятию, чтобы лучше соответствовать требованиям рынка, а также достаточно ли для этого собственных ресурсов или необходимо пойти на внешние приобретения и диверсификацию своей деятельности; конкурентные стратегии, которые определяют, как можно обеспечить предприятию конкурентные преимущества на рынке

---

с точки зрения большего привлечения потенциальных потребителей и какую политику выбрать по отношению к конкурентам [4].

Наибольший интерес представляют конкурентные стратегии, так как успешная реализация целей промышленного предприятия возможна, если будут правильно определены и использованы конкурентные преимущества. Эффективно использовать внешние возможности и внутренний потенциал промышленного предприятия и поддерживать долгосрочные конкурентные возможности и выгодные конкурентные позиции на рынке позволяют конкурентные стратегии.

Существует пять базовых конкурентных стратегий [3, 5]:

1. Стратегия лидерства по издержкам предполагает привлечение покупателей за счет минимизации издержек производства товаров и услуг.

2. Стратегия широкой дифференциации предполагает привлечение покупателей за счет максимального отличия продукции компании от аналогичной продукции конкурентов.

3. Стратегия оптимальных издержек повышение потребительской ценности за счет более высокого качества при ценах на уровне конкурентов и ниже. Избрав эту стратегию, компания должна снизить издержки и соответственно цены либо повысить качество продукции.

4. Сфокусированная (нишевая) стратегия на базе низких издержек предполагает ориентацию компании на узкий сегмент покупателей и вытеснение конкурентов за счет более низких издержек производства.

5. Сфокусированная (нишевая) стратегия на базе дифференциации продукции предполагает ориентацию компаний на узкий сегмент покупателей и вытеснение конкурентов за счет предложения товаров или услуг, лучше удовлетворяющих потребности покупателей.

Выбор и реализация конкурентной стратегии влечет существенные инвестиции, а эффективная инвестиционная деятельность предприятия предполагает

адаптацию общей стратегии предприятия к постоянно изменяющимся условиям внешней среды, что определяет необходимость повышения уровня эффективности управления инвестиционной деятельностью. Для этого эффективным инструментом стратегического управления является инвестиционная стратегия.

В современных экономических условиях для многих российских предприятий стоит проблема выживания, и только потом — как с наименьшими потерями и наибольшими возможностями подойти к будущему развитию, когда появится возможность реализовать накапливаемые конкурентные преимущества. В центре проблемы выживания — выбор наиболее оптимальной инвестиционной стратегии, которая будет эффективным инструментом стратегического управления. Без такой стратегии любое предприятие обречено на медленное умирание в условиях жесткой конкуренции на внутреннем рынке со стороны отечественных и иностранных производителей, а также крайней нехватки инвестиционных средств.

Как показывает отечественная практика, позитивных результатов по преодолению последствий экономического кризиса можно достигнуть при условии изменения политики сбыта готовой продукции, новых схем расчетов с поставщиками сырья, частей и комплектующих изделий, совершенствования финансовой политики. Важную роль играет принятие новых нетривиальных управленческих решений по привлечению инвестиционных средств, снижению налогов и грамотного управления финансовыми потоками.

Эффективная инвестиционная деятельность предприятия предполагает такую инвестиционную стратегию, которая обеспечивает механизм реализации долгосрочных общих и инвестиционных целей предстоящего экономического и социального развития предприятия в целом и отдельных его структурных единиц; позволяет реально оценить инвестиционные возможности предприятия, обеспечив максимальное использование его внутреннего инвестиционного потенциала

и возможность активного маневрирования инвестиционными ресурсами; обеспечивает возможность быстрой реализации новых перспективных инвестиционных возможностей, возникающих в процессе динамических изменений факторов внешней инвестиционной среды; позволяет учитывать заранее возможные вариации развития неконтролируемых предприятием факторов внешней инвестиционной среды и тем самым свести к минимуму негативные последствия и возможные риски для деятельности предприятия; отражает сравнительные преимущества предприятия в инвестиционной деятельности в сопоставлении с его конкурентами; обеспечивает реализацию инвестиционной политики и соответствующего менталитета инвестиционного поведения в наиболее важных стратегических решениях предприятия; обеспечивает четкую взаимосвязь стратегического, тактического и оперативного управления инвестиционной деятельностью предприятия; позволяет формировать значения основных критериальных оценок выбора реальных инвестиционных проектов и финансовых инструментов инвестирования; является одной из базисных предпосылок стратегических изменений общей организационной культуры предприятия; корректирует развитие экономического и социального развития предприятия в целом [6].

Изначальным пунктом формирования инвестиционной стратегии предприятия является общая стратегия экономического развития предприятия. Инвестиционная стратегия должна согласовываться с ней по этапам и целям реализации. При этом инвестиционная стратегия является главным фактором обеспечения эффективного развития предприятия в соответствии с общей экономической стратегией, особенно на современном этапе развития экономических процессов и их крайней неустойчивостью.

В рамках реализации инвестиционной стратегии можно выделить три инвестиционные подстратегии:

*Стратегию формирования или выбора инвестиционной программы.* Эта стратегия базируется на разделении

общей и стратегической цели организации на локальные, но взаимосвязанные задачи.

*Стратегию привлечения инвестиционных ресурсов.* Включает разработку принципов формирования основного и оборотного капитала (на основе анализа внешних и внутренних источников финансирования). Поскольку каждый источник средств имеет свою цену, возникает задача оптимизации структуры источников инвестиционных ресурсов.

*Стратегию инвестирования ресурсов.* Представляет собой комплекс принципов и мер по размещению временно свободных средств предприятия в финансовые инструменты или иные инвестиционные ценности с целью получения максимальной доходности и снижения риска.

Основными этапами процесса формирования инвестиционной стратегии предприятия являются:

- определение периода формирования инвестиционной стратегии;
- формирование стратегических целей инвестиционной стратегии;
- разработка наиболее эффективных путей реализации стратегических целей;
- конкретизация инвестиционной стратегии по периодам ее реализации;
- оценка разработанной инвестиционной стратегии.

Период формирования инвестиционной стратегии зависит от таких условий, как предсказуемость развития экономики и инвестиционного рынка; продолжительность периода, принятого для формирования базовой стратегии предприятия; отраслевая принадлежность предприятия; размер предприятия. Важным условием определения периода формирования инвестиционной стратегии является и продолжительность периода, принятого для формирования общей экономической стратегии предприятия. Так как инвестиционная стратегия носит по отношению к общей экономической стратегии подчиненный характер, она не может выходить за пределы этого периода [7].

Что касается стратегических целей инвестиционной деятельности,

то они должны, прежде всего, исходить из системы целей базовой стратегии. Эти цели могут быть сформированы в виде обеспечения прироста капитала; роста уровня прибыльности инвестиций и суммы дохода от инвестиционной деятельности; изменения пропорций в формах реального и финансового инвестирования; изменения технологической и воспроизводственной структуры капитальных вложений; изменения отраслевой и региональной направленности инвестиционных программ; диверсификации производственной деятельности.

Понятно, что все направления и формы инвестиционной деятельности предприятия возможны за счет привлекаемых им инвестиционных ресурсов. Стратегия формирования инвестиционных ресурсов является важным составным элементом не только инвестиционной, но и финансовой стратегии. Основная задача такой стратегии — это наиболее грамотное и эффективное использование финансовых потоков, а

также обеспечение финансовой устойчивости предприятия в долгосрочной перспективе.

Оценка выбранной инвестиционной стратегии производится на основе согласованности инвестиционной стратегии с базовой стратегией предприятия; внутренней сбалансированности инвестиционной стратегии; согласованности инвестиционной стратегии с внешней средой; реализуемости инвестиционной стратегии с учетом имеющегося ресурсного потенциала; приемлемости уровня риска, связанного с реализацией инвестиционной стратегии; результативности инвестиционной стратегии.

Процесс разработки стратегии инвестирования на предприятии должен опираться на анализ рассмотренных подходов и современные экономические условия. Должна быть определена та методика инвестиционной стратегии, которая позволяет максимально эффективно использовать инвестиционный потенциал для развития предприятия.

#### Примечания:

1. Попов В.П., Семенов В.П. Организация и финансирование инвестиций. СПб.: Питер, 2001. 224 с.
2. Никитин А. Стратегическое управление крупными промышленными предприятиями // Проблемы теории и практики управления. 2003. №6.
3. Баумен К. Стратегия на практике. СПб.: Питер, 2003. 251 с.
4. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа: пер. с англ. М.: Вильямс, 2002. 928 с.
5. Голубков Е.П. Стратегическое планирование и роль маркетинга в организации // Маркетинг в России и зарубежом. 2000. №3
6. Бланк И.А. Инвестиционный менеджмент. 2-е изд., перераб. и доп. Киев: Эльга: Ника-Центр, 2004. 552 с.
7. Рубина Р.Я., Мавриди К.П. Инвестиционная стратегия. Краснодар: Изд. КубГТУ, 2005.

#### References:

1. Popov V.P., Semenov V.P. Organization and financing investments. SPb.: Peter, 2001. — 224 p.
2. Nikitin A. Strategic management of the large industrial enterprises // Problems of the theory and practice of management. 2003. No. 6.
3. Baumen K. Strategy in Practice. SPb: Peter, 2003. 251 p.
4. Thompson A.A., Strickland A.J. Strategic management: concepts and situations for the analysis: Translated from English. M.: Williams Publishing House, 2002. 928 p.
5. Golubkov E.P. Strategic planning and a marketing role in the organization // Marketing in Russia and abroad. 2000. No. 3.
6. Blank I.A. Investment management. 2nd ed., remade and added. Kiev: Elga: Nika Center, 2004. 552 p.
7. Rubina R.Ya., Mavridi K.P. Investment strategy. Krasnodar: KubGTU Publishing House, 2005.