

УДК: 336.531.2:005.21

Новикова Елена Александровна, студентка 3 курса экономического факультета, Национальный исследовательский Мордовский государственный университет им. Н.П. Огарева

РАЗРАБОТКА ИНВЕСТИЦИОННОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Аннотация: в статье рассмотрен процесс разработки и реализации инвестиционной стратегии ОАО «Ламзурь», выявлены слабые места существующей стратегии и предложены рекомендации для ее совершенствования.

Ключевые слова: инвестиции, инвестиционная стратегия, инвестиционный проект, стратегическое управление, инвестиционное решение

Abstract. The article reviewed the development and implementation of the investment strategy of " Lamzur " revealed weaknesses of the existing strategy and proposed recommendations for its improvement .

Key words: investments , investment strategy , investment projects , strategic management, investment decision

Для получения положительного финансового результата любому предприятию необходимы финансовые ресурсы. Дополнительный потенциал для создания, расширения, модернизации предприятий, внедрения новейших технологий. Правильно разработанная инвестиционная стратегия, выбор эффективного инвестиционного проекта из множества альтернативных проектов, дают предприятию возможность реализовывать свои главные, стратегические цели: обновить материально-техническую базу, нарастить объемы производственной деятельности, расширять свои позиции на рынке, освоить новые виды деятельности и т.д. [1, с.150].

Стратегическое управление инвестиционной деятельностью носит целевой характер, т.е. предусматривает постановку и достижение определенных целей. Будучи четко выраженными, стратегические цели становятся мощным средством повышения эффективности инвестиционной деятельности в долгосрочной перспективе, ее координации и контроля, а также базой для принятия управленческих решений на всех стадиях инвестиционного процесса.

Инвестиционная деятельность предприятия во всех ее формах не может сводиться к удовлетворению текущих его инвестиционных потребностей, определяемых необходимостью замены выбывающих активов или их прироста в связи с происходящими изменениями объема и структуры хозяйственной деятельности [6, с.38].

Эффективным инструментом перспективного управления инвестиционной деятельностью предприятия, подчиненного реализации целей общего его развития в условиях происходящих существенных изменений макроэкономических показателей, системы государственного регулирования рыночных процессов, конъюнктуры инвестиционного рынка и связанной с этим неопределенностью, выступает инвестиционная стратегия [4, С. 89].

Инвестиционная стратегия представляет собой систему долгосрочных целей инвестиционной деятельности предприятия, определяемых общими задачами его развития и инвестиционной идеологией, а также выбор наиболее эффективных путей их достижения [2, с.27].

Процесс разработки инвестиционной стратегии является важнейшей составной частью общей системы стратегического выбора предприятия, при этом инвестиционная стратегия находится в определенной соподчиненности с другими элементами стратегического выбора предприятия.

Процесс разработки инвестиционной стратегии связан с предварительным выделением объектов стратегического управления предприятия. С позиций инвестиционного менеджмента выделяют обычно три основные группы объектов стратегического управления: инвестиционная деятельность предприятия в целом; инвестиционная деятельность

стратегической зоны хозяйствования; инвестиционная деятельность стратегического инвестиционного центра [3, с.67].

Разработка инвестиционной стратегии играет большую роль в обеспечении эффективного развития предприятия. Эта роль заключается в следующем [5, С.35]:

- разработанная инвестиционная стратегия обеспечивает механизм реализации долгосрочных общих и инвестиционных целей предстоящего экономического и социального развития предприятия в целом и отдельных его структурных единиц;

- она позволяет реально оценить инвестиционные возможности предприятия, обеспечить максимальное использование его внутреннего инвестиционного потенциала и возможность активного маневрирования инвестиционными ресурсами;

- разработанная инвестиционная стратегия является одной из базисных предпосылок стратегических изменений общей организационной структуры управления и организационной культуры предприятия.

В статье проведена разработка инвестиционной деятельности ОАО «Ламзурь».

Не смотря на то, что кондитерский рынок во многом достиг своего насыщения, потребители хорошо воспринимают новинки, как в плане самих продуктов, так и в упаковке. В настоящее время ОАО «Ламзурь» сможет развиваться за счёт инноваций в продукте, улучшения оформления продукции, расширения предложений по сезонным и специальным продуктам, развития производственных мощностей и т. д.

На предприятии разрабатываются инвестиционные проекты по освоению новых видов продукции, совпадающей с профилем предприятия (в частности, в настоящее время осуществляется производство сэндвич-печенья). Для их реализации необходимо закупить и ввести в эксплуатацию новые производственные линии. Планируется, что проекты будут реализованы с привлечением как собственных, так и кредитных ресурсов. Кроме того, ведется

активное продвижение подарков собственного производства, развитие продаж фасованной продукции, развитие региональных продаж. Рассмотрим основные инвестиционные проекты предприятия, осуществленные в 2011 - 2014 гг.

В ОАО «Ламзурь» ведется модернизация и расширение действующего производства, которая позволяет обеспечить объем продаж кондитерской продукции до 40 тыс. т в год и 55 тыс. т на перспективу

В инвестиционные проекты 2010 года включены следующие позиции, общей стоимостью 1188000 тыс.руб.:

— покупка новой могульной линии – 600 000 тыс.руб.;

— подготовка 3-й площадки, включая строительство котельной – 150 000 тыс.руб.;

— покупка линии Корнбар – 200000 тыс.руб.;

— покупка отсадочной машины – 30000 тыс.руб.;

— запуск логистического склада – 150000 тыс.руб.;

— покупка 2-х фасовочных автоматов в универсальный кондитерский цех и на комбинат – 4000тыс.руб.;

— запуск рекламной компании в 2-х регионах – 30000 тыс.руб.;

— покупка патоковоза и 7-ми погрузчиков – 24000 тыс.руб.

В 2011 году инвестиционные проекты представлены следующими позициями на общую сумму 865000 тыс. руб.:

— покупка новой линии по производству ириса в сахаристый цех – 200000 тыс. руб.;

— установка стеллажной системы на центральном складе готовой продукции – 30000 тыс. руб.;

— установка новой могульной линии в конфетный цех – 600000 тыс.руб.;

— расширение административного здания на площадях мучнистого цеха – 3000 тыс.руб.;

— покупка 2-х горизонтальных фасовочных автоматов с установкой в цех печенья Рускон – 4000 тыс.руб.;

— покупка 7-ми новых 20-ти тонных автомобилей – 28000 тыс. руб.

В 2012 году инвестиционные проекты представлены следующими позициями на общую сумму 450000 тыс. руб.:

— покупка линии по производству зефира в кондитерский цех – 150000 тыс. руб.;

— покупка новой карамельной линии в кондитерский цех – 200000 тыс.руб.;

— проведение федеральной рекламной кампании по основным брендам – 100000 тыс. руб.

В 2013 году инвестиционные проекты представляли собой покупку оборудования в цех печенья на сумму 200000 тыс. руб.

В 2014 году осуществлена покупка и установка новой могульной линии на 3-ю площадку, общей стоимостью 500000 тыс. руб.

Источником финансирования всех инвестиционных процессов являются собственные средства ОАО «Ламзурь». Дальнейшее развитие связано со значительными капитальными вложениями и увеличением объема выпуска основной продукции, а также с уменьшением затрат, снижением себестоимости и дальнейшим повышением качества продукции.

В инвестиционных проектах ОАО «Ламзурь» на 2015 – 2018 гг рассмотрено введение в эксплуатацию новых производственных линий. Планируется, что проекты будут реализованы с привлечением как собственных, так и кредитных ресурсов. Кроме того, ведется активное продвижение подарков собственного производства, развитие продаж фасованной продукции, развитие региональных продаж.

ОАО «Ламзурь» применяет в своей деятельности консервативно-интенсивную инвестиционную стратегию. Придерживаясь данной политики ОАО «Ламзурь» инвестирует в здания/сооружения и машины/ оборудование и меньше всех производят финансовых вложений. При этом ОАО «Ламзурь» испытывают наиболее сильный дефицит инвестиционных денежных ресурсов, несмотря на самую активную амортизационную политику и получение средств

по лизингу. Это обусловлено минимальными бюджетными источниками и незначительным обращением к банковскому кредиту.

Чтобы лучше понять, как осуществляется процесс инвестиционной деятельности на ОАО «Ламзурь», необходимо рассмотреть основные этапы разработки инвестиционной стратегии.

На первом этапе происходит изучение инвестиционных намерений ОАО «Ламзурь», а также анализ существующей функциональной деятельности предприятия. Следующим этапом является исследования тенденций и конъюнктуры инвестиционного рынка. Дальнейшим пунктом планирования инвестиционной стратегии предприятия является оценка сильных и слабых сторон ОАО «Ламзурь», связанных с инвестиционной деятельностью. Затем необходимо сформулировать стратегические инвестиционные цели предприятия, на основе которых будет производиться планирование будущей деятельности компании. На основе разработанной инвестиционной политики, необходимо произвести оценку принятой стратегии развития компании.

Организационная структура разработки и реализации инвестиционной стратегии ОАО «Ламзурь» ранее имела ряд особенностей. С недавнего времени управление инвестиционными ресурсами осуществляет гл. инженер через зам. гл. инженера (рисунок 1).

Процесс разработки и реализации инвестиционной стратегии ОАО «Ламзурь» осуществляется по следующим этапам и подразделениями.

1. Определение общего периода целей и задач формирования инвестиционной стратегии. Главным инженером, его замом и инженером-экономистом ПЭО определяется продолжительность периода, принятого для формирования общей стратегии развития предприятия, так как инвестиционная стратегия носит по отношению к ней подчиненный характер, она не может выходить за пределы этого периода (более короткий период формирования инвестиционной стратегии допустим).

2. Исследование факторов внешней инвестиционной среды и конъюнктуры инвестиционного рынка. Исследование, проводимое отделом

маркетинга, отделом региональных представительств и отделом продаж предопределяет изучение экономико-правовых условий инвестиционной деятельности предприятия и возможного их изменения в предстоящем периоде. Кроме того, на этом этапе разработки инвестиционной стратегии анализируется конъюнктура инвестиционного рынка и факторы ее определяющие, а также разрабатывается прогноз конъюнктуры в разрезе отдельных сегментов этого рынка, связанных с предстоящей инвестиционной деятельностью предприятия.

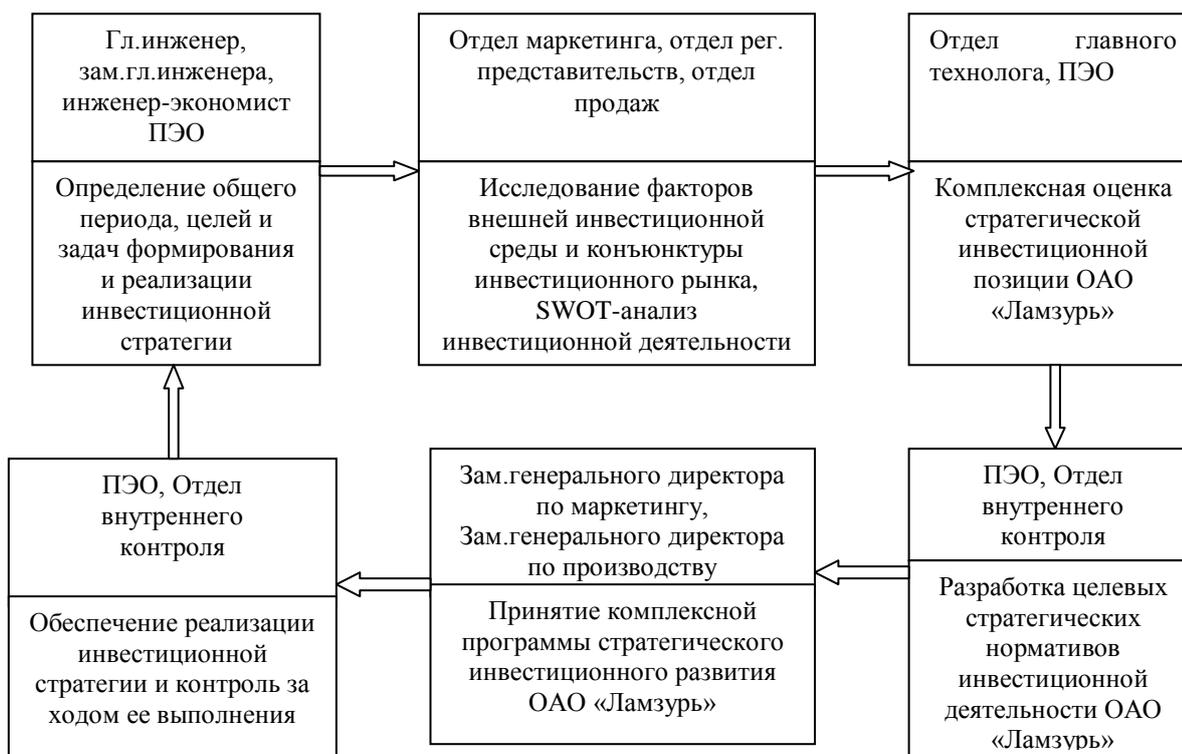


Рисунок 1 – Схема принятия решений в рамках организационной структуры разработки и реализации инвестиционной стратегии ОАО «Ламзурь»

3. Комплексная оценка стратегической инвестиционной позиции предприятия. Отделом главного технолога, ПЭО проводится оценка основных параметров, характеризующих возможности и ограничения развития инвестиционной деятельности ОАО «Ламзурь».

4. Разработка целевых стратегических нормативов инвестиционной деятельности. Сформированная на предшествующих этапах система стратегических инвестиционных целей получает конкретизацию определенных

целевых стратегических нормативов. Данный этап исполняется ПЭО и отделом внутреннего контроля.

5. Принятие основных стратегических инвестиционных решений. На этом этапе зам. генерального директора по маркетингу и зам. генерального директора по производству определяют главные стратегии инвестиционного развития ОАО «Ламзурь» в разрезе отдельных доминантных сфер, инвестиционная политика по отдельным аспектам его инвестиционной деятельности, формируется портфель альтернатив стратегических подходов к реализации намеченных целей и осуществляются их оценка и отбор.

6. Оценка разработанной инвестиционной стратегии. Такая оценка проводится ПЭО и отделом внутреннего контроля по системе специальных экономических и внеэкономических критериев, устанавливаемых предприятием. По результатам оценки в разработанную инвестиционную стратегию вносятся необходимые коррективы, после чего она принимается к реализации.

Изложенная последовательность основных этапов процесса разработки инвестиционной стратегии и представленная на Рисунке 1 схема принятия инвестиционных решений ОАО «Ламзурь» была детализирована с учетом особенностей организационной структуры инвестиционной деятельности предприятия и уровня стратегического мышления его инвестиционных управляющих.

Итак, процесс инвестиционной стратегии в ОАО «Ламзурь» сводится к следующим положениям:

- проведение научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ и внедрение в производство передовых достижений науки и техники;
- организация и координирование работ всех служб по разработки плана организационного и технического развития предприятия;
- анализ и использование информации о научно-технических достижениях и передовом опыте;

– содействие рационализаторству и изобретательства. Организация помощи рационализаторам и изобретателям в оформлении и техническом обновлении предложений и изобретений;

– оказание помощи совету новаторов производства;

– заключение договоров с научно-исследовательскими организациями, высшими учебными заведениями в творческом сотрудничестве.

В настоящее время в ОАО «Ламзурь» сложилась линейно-функциональная организационная структура, обладающая достоинствами как линейных, так и функциональных оргструктур.

Падение объемов прибыли и уровня рентабельности не позволяют ОАО «Ламзурь» решить проблему перегруженности структурных подразделений, участвующих в формировании и реализации инвестиционной стратегии, расширением штата сотрудников. Поэтому мы предлагаем реструктурировать предприятие путем упразднения отдела внутреннего контроля и тогда процесс формирования и реализации также измениться, что сократит время и затраты предприятия на инвестиционные проекты в перспективе.



Рисунок 2 – Предлагаемая организационная структура этапов разработки и реализации инвестиционной стратегии ОАО «Ламзурь»

В данном случае целесообразным является уменьшение доли занятых сотрудников отдела внутреннего контроля. Однако полное его упразднение, с ориентацией на аутсорсинг не будет способствовать повышению конкурентоспособности инвестиционных проектов, поскольку модернизация, усовершенствование продукции, предлагаемые ПЭО, должны воплощаться в изменениях отдельных составляющих инвестиционной стратегии, что является очень трудоемким, сложным процессом, требующим знания тонкостей и особенностей производства.

В обязанности отдела внутреннего контроля входит организация комплексного экономического анализа деятельности ОАО «Ламзурь», выявление резервов увеличения объемов производства и повышения его рентабельности.

Соответственно здесь прослеживается дублирование функций сотрудников, поскольку полученные от своих коллег – экономистов ПЭО, данные повторно анализируются экономистами, либо просто вбиваются в программу учета. Учитывая время на выполнение одной расчетной операции сотрудниками планово-экономического отдела (не более 10 мин.), а так же нормы времени на выполнение данных операций, эффективной работа данного отдела останется.

Оптимизация структуры этапов разработки и реализации инвестиционной стратегии ОАО «Ламзурь» должна идти по пути создания более плоской структуры внизу, то есть у руководителей должно быть большее количество прямых подчиненных, в таком случае принятие решений и реализация поставленных целей будет проходить гораздо быстрее и эффективнее, так оптимизация организационной структуры ОАО «Ламзурь», осуществленная с учетом минимизации потерь, а также исключением дублирования функций и процессов, не создающих ценности для потребителя, приведет к наращиванию производственного капитала предприятия и повышению конкурентоспособности инвестиционных проектов.

Итак, оптимизация процесса разработки стратегии инвестиционной деятельности ОАО «Ламзурь» можно добиться путем совершенствования организационной структуры. Во-первых, целесообразно упразднение отдела внутреннего контроля и передача функций по разработке целевых стратегических нормативов инвестиционной деятельности ОАО «Ламзурь» планово – экономическому отделу. Это снизит нагрузку отдел главного технолога, повысит прозрачность расходов и доходов по инвестиционной деятельности. Во-вторых, требуется облегчение и расширение спектра работы ПЭО. Для этого считаем необходимым приобрести и установить конфигурацию «1С: Консолидация и анализ инвестиций» версии ПРОФ. Это позволит загружать данные из различных учётных систем и трансформировать их по принципу мэппинга в удобный вид.

Библиографический список

1. Ансофф, И. Стратегическое управление. / И. Ансофф. - М.: Экономика, 2012. – 427 с.
2. Байсаров, В. Г. Управление инвестиционной стратегией // Маркетинг в России и за рубежом. – 2012. - № 3. – С. 25
3. Веснин, А. С. Инвестиционная стратегия предприятия. // Маркетинг в России и за рубежом. – 2008. - № 3. – С. 65
4. Евстигнеев, Е.Н. Анализ инвестиционной стратегии предприятия// Менеджмент в России и за рубежом. – 2010. - №1. – С. 88
5. Хашкиров, О. С. Методы управления инвестиционной стратегией // Маркетинг в России и за рубежом. – 2010. - № 6. – С. 35
6. Хорин, А. М. Источники инвестиционной стратегии и финансовая устойчивость предприятия // Финансы. – 2009. - № 7. – С. 36