

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«ТЮМЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ  
Кафедра экономической теории и прикладной экономики

РЕКОМЕНДОВАНО К ЗАЩИТЕ В  
ГЭК И ПРОВЕРЕНО НА ОБЪЕМ  
ЗАИМСТВОВАНИЯ  
Заведующий кафедрой  
д-р экон. наук, профессор  
И.А. Лиман  
« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018г.

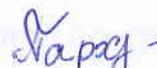
**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**  
(магистерская диссертация)

КОМПЛЕКСНОЕ ИНВЕСТИЦИОННОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ В ПРОЦЕССЕ  
РЫНОЧНОЙ ДИВЕРСИФИКАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

38.03.01 Экономика

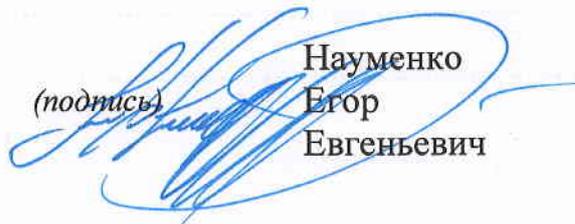
Магистерская программа «Экономика и правовое регулирование бизнеса»

Выполнил работу  
Студент 2 курса очной формы  
обучения

  
(подпись)

Пархомчук  
Максим  
Петрович

Научный руководитель  
канд. экон. наук, доцент

  
(подпись)

Науменко  
Егор  
Евгеньевич

Рецензент  
Начальник отдела продаж  
ПАО «МТС»,  
Магистр экон. наук

  
(подпись)

Визе  
Виталий  
Владимирович

г. Тюмень, 2018

Работа выполнена на кафедре экономической теории и прикладной экономики  
Финансово-экономического института ТюмГУ  
по направлению «Экономика»,  
магистерская программа «Экономика и правовое регулирование бизнеса»

Защита в ГЭК  
протокол от \_\_\_\_\_ № \_\_\_\_\_  
оценка \_\_\_\_\_

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	4
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ДИВЕРСИФИКАЦИИ .....	7
1.1. Понятие диверсификации, ее типы, цели, мотивы .....	7
1.2. Стратегии развития диверсифицированного предприятия .....	19
ГЛАВА 2. МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОМПЛЕКСНОГО ИНВЕСТИЦИОННОГО ПЛАНИРОВАНИЯ .....	29
2.1. Понятие инвестиционной программы и инвестиционной политики предприятия.....	29
2.2. Концепция комплексного инвестиционного планирования.....	41
2.3. Процесс разработки и реализации инвестиционной стратегии предприятия в процессе диверсификации .....	52
ГЛАВА 3. КОМПЛЕКСНОЕ ИНВЕСТИЦИОННОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ .....	63
3.1. Характеристика предприятия, оценка финансового состояния .....	63
3.2. Оценка инвестиционных ресурсов и инвестиционной стратегии предприятия .....	77
3.3. Разработка инвестиционной программы развития предприятия в процессе диверсификации деятельности.....	80
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	92
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ .....	95

## ВВЕДЕНИЕ

Стабильность деятельности предприятия и конкурентные преимущества, следование выбранным стратегическим направлениям компании во многом зависят от управленческой стратегии, выбранной финансовым менеджером, которая включает в разработку инвестиционной программы.

Актуальность данной темы объясняется тем, что динамично развивающееся предприятие в условиях сильной конкуренции стремится захватить как можно большую долю рынка, диверсифицировать свою деятельность. Для этого ему необходимо грамотно и эффективно распоряжаться собственными средствами, что приводит к формированию инвестиционной программы.

Цель магистерской диссертации изучить теоретические и практические вопросы разработки инвестиционной программы предприятия в процессе диверсификации деятельности.

Для реализации поставленной цели данной работы необходимо выполнить следующие задачи:

- выявить сущность диверсификации на современных предприятиях, проанализировать существующие подходы к ее определению и предложить уточненное ее понятие;
- рассмотреть теоретические основы разработки инвестиционной программы;
- на основе анализа существующего алгоритма формирования инвестиционной программы предприятия в процессе диверсификации разработать и обосновать его уточнение;
- оценить финансово-хозяйственную и инвестиционную деятельность ООО НГСК «Лаукар»;

- апробировать уточненный алгоритм формирования инвестиционной программы предприятия в процессе диверсификации на примере ООО НГСК «Лаукар».

Объект исследования - общество с ограниченной ответственностью нефтегазовая сервисная компания «Лаукар».

Предмет исследования – процессы формирования инвестиционной программы ООО НГСК «Лаукар» в процессе диверсификации.

Теоретической основой исследования служили научные труды отечественных ученых-экономистов, посвященные проблемам определения инвестиционной политики и анализа финансовых результатов, таких ученых как Васильева Л.С., Бочаров В.В., Деева А.И., Игонина Л.Л., Нешитой А.С., Янковский К.П. В области диверсификации и инвестиций в развитие предприятия труды отечественных и зарубежных ученых и специалистов по исследуемой проблематике: Попкова В. П., Николаева М. А., Маленкова Ю. А., Колчиной Н. В., Бабук И. М, Турманидзе Т. У. и других.

Научная новизна диссертационного исследования состоит:

- в уточнении понятия диверсификация;
- в дополнении алгоритма формирования инвестиционной программы предприятия в процессе диверсификации;
- в апробировании предложенного алгоритма на предприятии.

Практическая значимость работы заключается в возможности использования результатов для конкретного предприятия в частности и для оценки инвестиционной деятельности любой другой компании.

Теоретическая значимость работы заключается в развитии теоретических положений об инвестиционных программах, способах инвестирования, методиках разработки и оценки создаваемой программы.

Практическая значимость заключается в применении разработанной инвестиционной программы к выбранному предприятию, в анализе экономической эффективности предприятия после внедрения инвестиционной

программы. Разработанная программа может быть применена как на выбранном предприятии, так и на других предприятиях отрасли.

Структура работы определена в соответствии с поставленными целями и задачами исследования и состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников.

Информационно эмпирической базой исследования послужили нормативно правовые акты РФ, официальные данные годовых отчетов ООО НГСК «Лаукар», отчет о финансовых результатах ООО НГСК «Лаукар», а также статьи из специальной периодической печати и Интернет-ресурсы.

## ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ДИВЕРСИФИКАЦИИ

### 1.1. Понятие диверсификации, ее типы, цели, мотивы

Одним из способов успешного функционирования предприятий в конкурентной среде и наращивания ими финансовых средств является диверсификация деятельности. Как обобщающее понятие диверсификация характеризует широкий круг явлений производственной и непроизводственной сферы. По И. Ансоффу, диверсификация связана с перераспределением ресурсов, имеющихся на данном предприятии, в другие сферы деятельности, во многом отличные, причем этот процесс предполагает прежде всего переход на новые технологии, рынки и отрасли, к которым ранее предприятие не имело никакого отношения; кроме того, сама продукция предприятия должна стать также совершенно новой.

Вообще говоря, диверсификации как экономической категории трудно дать однозначное определение, а те, что используются в экономической литературе, часто противоречивы, в них обнаруживается подмена сущности понятия целями, задачами и методами реализации диверсификации (таблица).

По мнению Ю.И. Артемьевой, диверсификацию можно рассматривать как:

- форму концентрации капитала и имущества хозяйствующего субъекта;
- способ расширения номенклатуры и ассортимента производимой продукции и оказываемых услуг;
- способ перестройки и расширения структуры хозяйствующего субъекта;
- способ расширения рыночного пространства для торгово-коммерческой деятельности.

Однако все вышеприведенные определения нельзя признать достаточно обоснованными ни по существу, ни по месту и роли этого процесса в жизненном цикле предприятия. Так, при трактовке диверсификации про-

изводства как формы концентрации капитала и имущества предприятия мы наблюдаем подмену сущности диверсификации ее целями.

Таблица 1.1

## Классификация основных понятий и определений диверсификации

Определение	Авторы
<b>1. Диверсификация как форма концентрации капитала</b>	
Одна из форм концентрации капитала для прорыва на рынок	Акбердин Р.З., Кибанов А.Я.
Разнообразие вложенных средств (капитала) с целью создания устойчивого к колебаниям рынка пакета акций	Эггертссон Т.
Любое объединение в рамках фирмы взаимосвязанных и невзаимосвязанных производств	Сорокин П.П.
<b>2. Диверсификация как способ расширения номенклатуры товаров</b>	
Расширение номенклатуры товаров, производимых отдельными предприятиями и объединениями	1.С.432
Увеличение количества видов и наименований продукции и услуг, предназначенных для экспорта	Эггертссон Т.
Пополнение ассортимента изделиями, не имеющими никакого отношения ни к применяемой фирмой технологии, ни к ее нынешним товарам и услугам	СМ. Синельников, Т.Г. Соломонник
Товарная диверсификация подразумевает значительное расширение сферы деятельности предприятия и осуществление производства большого числа, как правило, связанных друг с другом товаров и услуг	Анфиногентова А.А
<b>3. Диверсификация как способ расширения структуры предприятия</b>	
Одновременное развитие многих, не связанных друг с другом видов производства, расширение ассортимента производимых изделий	СинкД.С.
Процесс коренной ломки сложившихся традиционных структур и замены их новыми, отвечающими требованиям рыночной экономики	Грачёв М.В., Соболевская А.А.
Стратегия, направленная на снижение риска путем распределения инвестиций между несколькими рисковыми активами	Баландин В.С., Яшин КС
<b>4. Диверсификация как способ расширения рыночного пространства</b>	
Процесс расширения сферы деятельности предприятия или выпуска разнообразной номенклатуры продукции	Фатхугдинов Р.А.
Увеличение количества видов и наименований продукции, предназначенных для экспорта	Эггертссон Т.
Проникновение крупных монополий в отрасли, не имеющие прямой производственной связи с основной сферой деятельности этих монополий	Басовский Л. Е.
Проникновение крупных монополий в отрасли, не имеющие прямой производственной связи или функциональной зависимости от основной отрасли их действия	Артемьева ЮМ.

Источник: [30]

Если рассматривать диверсификацию как способ расширения ассортимента и номенклатуры, то обнаруживается некая двойственность. С одной стороны, диверсификация производства означает направленность на многономенклатурный выпуск продукции, с другой - процесс создания нового вида продукции. Если в первом варианте определения отражается стратегическая ориентация предприятия, то во втором акцент делается на инновационный процесс.

Нет сомнений, что понятие диверсификации производства содержит в себе тот и другой аспект. Диверсификация осуществляется как для стратегических целей (снижение риска деятельности, завоевание перспективных ниш рынка и т.д.), так и для получения прибыли от реализации вновь создаваемого товара. В первом случае оцениваются стратегические перспективы предприятия, во втором основной упор делается на экономическую эффективность нового производства.

Диверсификация производства прежде всего преследует цель повышения экономической или финансовой устойчивости и конкурентоспособности предприятия и сопровождается изменением ассортимента и номенклатуры выпускаемой продукции, товаров и услуг. Это изменение является средством достижения цели, результатом диверсификации производства, так что расширение ассортимента само по себе еще не свидетельство диверсификации.

Отметим, что изменение и расширение номенклатуры может быть следствием не только диверсификации, но и, например, комбинирования производства и вертикальной интеграции. Номенклатура и ассортимент характеризуют достигнутое количественное состояние существующего производства в некий момент времени.

Из определений, относящихся к третьему подходу, следует, что диверсификация производства связана лишь с расширением структуры предприятия. Но, на наш взгляд, нельзя отождествлять диверсификацию с простым расширением производственной структуры, поскольку это более

сложный процесс, чем строительство и ввод дополнительных мощностей на действующем предприятии.

Второй и третий подходы характеризуют внутренние преобразования, то есть для диверсификации наиболее характерно изменение номенклатуры выпускаемой продукции или оказываемых услуги изменение производственной и организационной структуры предприятия.

В рамках последнего подхода диверсификация рассматривается лишь как способ расширения рыночного пространства, но это скорее следствие диверсификации, а не отражение ее сущности.

Итак, анализируя разные подходы к определению диверсификации, можно сказать, что применяемые в различной литературе определения этого понятия имеют некоторую двойственность и не могут дать четкое представление о том, что подразумевает под собой диверсификация - ориентацию, процесс, направленность или действие. Диверсификация, с точки зрения ориентации, направленности не дает возможности описать механизм ее действия, при этом теряется смысл понятий «диверсификация производства» и «процесс диверсификации». При рассмотрении диверсификации только как процесса, теряется связь действия с общей стратегией предприятия.

При этом, одни определения отражают лишь цели диверсификации (предупреждение банкротства, предотвращение потерь доходов или капитала, рост эффективности производства), другие упоминают средства достижения этих целей (увеличение сфер деятельности, выход на новые товарные рынки и т.д.). Необходимо заметить, что ни одно из представленных определений не дает возможности охарактеризовать диверсификацию с точки зрения реального рыночного процесса, протекающего в общей системе производственного менеджмента. Предлагается трактовать диверсификацию как одну из стратегий производственного менеджмента, которая включает коммерческие, научные, организационно-технические мероприятия с целью внедрения новых производственных направлений, реализуемых посредством увеличения сфер

деятельности, перестройкой структуры предприятия, выпуском новых товаров, освоением новых видов рынков с целью повысить эффективность производства, предотвратить банкротство, потерю капиталов и доходов и т.д.

В широком смысле под диверсификацией стоит понимать стратегию, цель которой состоит в воплощении многопрофильного производства.

В условиях современной экономики, такая форма организации, позволяющая оказывать противодействие на конкуренцию, систему разделения труда и эффективность производства, является наиважнейшей частью.

Помимо корректировки текущей деятельности организации, диверсификация подразумевает значительную стратегическую переориентацию.

Выделяют два направления диверсификации:

- узкоспекторная, связана с основным производством организации;
- широкоспекторная выходит за рамки основного производства.

Для измерения уровня диверсификации используют два показателя:

- идентификация числа отраслей либо номенклатура товаров и услуг, охватываемых деятельностью предприятия;
- соотношение диверсифицированного и основного производства.

Стимулирование диверсификации происходит за счет стремления предприятий закрепить свое собственное положение на рынке, своевременно реагировать на все многочисленные и постоянные изменения рыночной конъюнктуры, в условиях постоянной конкуренции.

В промышленности широкое развитие получили такие наиболее общие формы диверсификации как: «концентрическая» и «конгломеративная».

Под концентрической диверсификацией обычно понимается осуществление деятельности за счет создания технологий и производства для изготовления продукции, которые относятся к другому отраслевому профилю, на основе разработок и научных исследований (осуществляемых внутри

фирмы), либо за счет приобретения, необходимых для обеспечения полного цикла изготовления продукции технологий производства из других отраслей.

Конгломеративная диверсификация, основанная на создании общих организаций, осуществляется путем покупки рентабельных предприятий различных областей.

Эти формы дополняют друг друга, однако по факту приобретение уже существующих предприятий является перераспределением уже имеющихся капиталов, из этого следует, что реальное увеличение продукции связано только с концентрической диверсификацией.

К причинам, которые подталкивают предприятия к выходу на новые рынки и выпуску новой продукции можно отнести следующие:

- стабилизация финансового положения за счет повышения рентабельности выпускаемой продукции;
- выход в отрасли с высокой нормой прибыли;
- снижение рисков неполучения прибыли до возможного минимума.

Любая фирма, независимо от формы собственности, ориентирована в первую очередь на получение прибыли. С этой целью применяются различные экономические стратегии, призванные улучшить финансовые показатели [11].

Понятие диверсификация производства является одной из разновидностей понятия концентрация производства т.е. по сути это синонимом диверсификации будет концентрация. Эти понятия подразумевают разделение между различными не связанными друг с другом отраслями предприятия финансовых активов и производственных мощностей предприятия в целом. Целью этого разделения является улучшение стабильности фирмы на мировом рынке и минимизация рисков.

При убыточном результате деятельности одного из направлений бизнеса, организация все равно «останется на плаву», благодаря успешности другой отрасли в этом и заключается основная идея разделения финансовых активов и мощностей производства. Снижаются риски банкротства, происходит

укрепление позиций и повышается привлекательность для потенциальных клиентов и инвесторов.

Относительно понятия диверсификация обратно направленным понятием является специализация производства. Под специализацией понимается сосредоточение всех производственных мощностей на производстве определенного продукта. Такой процесс обычно сопровождается установкой специальных станков и уникальной технологией [12].

Основные цели диверсификации производства кратко можно выразить следующим образом:

- поиск потенциальных инвесторов;
- снижение производственных рисков до минимума;
- освоение новых видов продукции;
- проникновение на новые рынки сбыта;
- распределение производственных мощностей и финансовых активов

между разными отраслями.

Главной задачей, которой подчинены все цели, является максимизация прибыли.

В условиях существования на рынке высочайшей конкуренции для борьбы приемлемы любые легальные методы.

Существует два основных вида диверсификации производства: «связная» и «несвязная».

Связанная подразумевает, что фирма не выходит далеко за рамки своей основной деятельности.

Например, если организация занималась выпуском диванов, а после диверсификации добавила в каталог продукции еще шифоньеры, то это связанная диверсификация, так как фирма не вышла за рамки мебельного производства. К такому виду, как правило, обращаются небольшие предприятия, не имеющие достаточного оборота денежных средств на серьезное оснащение под запуск другого товара. Связанную диверсификацию

проще реализовать, так как организация выходит с новым товаром на известный рынок, где о ней она уже имеют определенное представление, сложенное за счет репутации и известности организации [22].

Несвязанная же диверсификация, в свою очередь, подталкивает к выпуску абсолютно иного продукта. Примером может послужить организация, которая занималась производством запчастей для автомобилей, а затем наладила еще и выпуск бытовой техники. Здесь уже мы сталкиваемся с неизвестным ранее рынком с брендом, который ассоциируется у покупателей с другим направлением. Совершенно не ясно, к каким результатам приведет диверсификация.

Диверсификация является одним из самых рискованных направлений ведения бизнеса, так как в случае провала зачастую ведет к полному банкротству или требует огромных финансовых вливаний для переориентации производства. Но при успешном ведении дел специализация имеет целый ряд преимуществ. Она позволяет значительно повысить производительность труда, так как весь персонал и оборудование заняты выпуском стандартизированной продукции. При такой стратегии легче принимать управленческие решения, потому что узкая специализация производства позволяет быстрее реагировать на любые изменения рыночной ситуации. Но такой подход более привлекателен для рискованных людей, которые не боятся трудностей. А для тех, кто привык минимизировать свои риски больше подойдет диверсификация производства.

Понятие диверсификации производства все чаще всплывает в различных экономических журналах. Это связано с тем, что современный рынок перенасыщен различными товарами и услугами, а большинство фирм уже заняли на нем свою целевую нишу. Производители гелям становится все труднее и труднее находить новых клиентов, поэтому для выживания в условиях жесткой конкуренции необходимы нестандартные методы ведения бизнеса [19].

Означает избирательное распределение инвестиций с учетом существования различных классов финансовых инструментов.

Так, с целью диверсификации рисков принято включать в «портфель» финансовые инструменты одного вида (акции нескольких организаций) и различные между собой финансовые инструменты (например, акции и облигации).

Конгломератная диверсификация продукции (работ, услуг) это процесс, при котором происходит пополнение существующего ассортимента изделиями (работами, услугами), не имеющими какого-либо отношения к существующей номенклатуре, а также к используемым для того технологиям.

Диверсификация товара, как и диверсификация услуг, подразумевает увал имени количественного ассортимента за счет выпуска нового продукта (работ, услуг), ориентированных на новые рынки сбыта.

Диверсификация деятельности является, переходом от односторонней производственной структуры организации, базирующейся на выпуске единственного продукта, к широкой номенклатуре многопрофильного производства.

Классическим примером диверсификации является сфера автомобилестроения. В частности известно, что в настоящее время мировой рынок автомобилей складывается из весьма ограниченного числа его участников. Фактически, данная отрасль сформировалась, и характерной Диверсификация является своего рода спасательным кругом, который может выручить организацию при проблемах с реализацией основного продукта.

Предприятие считается диверсифицированным, если доля производства нецелевой продукции превышает 30%. Если дела с основным производством пойдут совсем плохо, этой доли должно хватить, чтобы дать фирме время и возможность переориентироваться на другой товар или услугу.

В мировой практике принято выделять несколько видов диверсификации. Рассмотрим их более подробно.

Диверсификация бизнеса. Отправной точкой диверсификационного роста любого предприятия в большинстве случаев является диверсификация менеджмента, что, собственно, даст предпринимателю возможности для поддержания стабильной деятельности в ближайшей перспективе, при том, немаловажную роль играет диверсификация активов, за счет которой снижается угроза возникновения рисков и не снижается доходность активов предприятия.

Современные черты диверсификации складывались в условиях сложнейшего развития под влиянием глобальных макро- и микроэкономических критериев. Глобальную эволюцию идей, начиная от манипуляций с ассортиментом товаров к манипулированию набором стран, можно поместить в своеобразную формулу, элементами которой являются: товарный набор, набор в рамках целой отрасли, набор отраслей и сфер влияния, набор стран.

Соответственно, каждый последующий этап на пути к достижению цели диверсификации будет отличаться изменением приоритетов в дальнейшем развитии бизнеса.

Формы диверсификации производства могут носить оборонительный или наступательный характер. Первой формой является так называемая «экспансия», которая ориентирована на быстрый захват новых рынков. Это агрессивно наступательная стратегия, которая зачастую приносит мгновенные результаты. Ее суть состоит в поглощении одного предприятия другим. Такое часто случается, когда крупный концерн хочет выйти на определенный рынок, но при этом не желает ждать, пока будет налажено собственное производство. Тогда он просто выкупает контрольный пакет акций предприятия, которое уже находится на целевом рынке. По такому принципу часто действуют крупные холдинги, которые стремятся иметь в своем составе набор предприятий для полного цикла производства той или иной продукции.

Вторая форма диверсификации называется «замена» и является оборонительной стратегией. Она подразумевает под собой то, что организация

попросту убирает из производства продукцию, не выдержавшую конкуренцию, а на ее место внедряет новый товар. Такой подход очень популярен на рынке компьютерных технологий, на котором смена поколений комплектующих происходит буквально каждые несколько месяцев.

Следующая форма диверсификации - это «развертывание», которое носит наступательный характер. Это значит, что фирма начинает насыщать рынок, на котором ведет успешную деятельность, новыми товарами, которые ориентированы на разные целевые группы. В качестве примера можно привести рынок мобильных устройств, на котором производители телефонов уже несколько лет конкурируют и в производстве планшетов, и игровых устройств, и других видов портативной техники.

Последняя форма диверсификации - «свертывание» относится к сверхоборонительной стратегии. Эта форма подразумевает полный отказ фирмы от производства нерентабельной продукции и переброску освободившихся мощностей на более успешные отрасли деятельности [16].

Диверсификация делится на горизонтальную и вертикальную. Вертикальная диверсификация подразумевает переход фирмы на выпуск продукции с предыдущей или последующей ветви технологического процесса. Проще говоря, если организация занималась только добычей руды, а затем начала ее переработку, то это вертикальный тип.

Горизонтальная диверсификация производства подразумевает освоение новой продукции на той же ступени технологического процесса. Это, например, если к добыче железной руды фирма добавит добычу любого другого полезного ископаемого [14].

По сути, все концерны и корпорации являются диверсифицированными предприятиями. И в дальнейшем эта тенденция будет усиливаться. Мелким организациям тяжело самостоятельно выживать под воздействием различных экономических факторов, поэтому они зачастую стремятся заручиться поддержкой крупнейших игроков рынка.

Такой подход часто применим и между одно-отраслевыми конкурентами. Если не получается обыграть своего соперника, можно сделать его союзником, приобретя контрольный пакет акций. Объединенные усилия позволят завоевать значительную долю рынка и улучшить финансовые показатели. Так что всем владельцам бизнеса стоит задуматься о стратегии диверсификации. На начальном этапе могут возникнуть проблемы, так как освоение нового продукта и выход на незнакомый рынок потребуют значительных затрат капитала, но, если все сделать с умом, полученный результат с лихвой окупит все промежуточные издержки [7].

Итак, рассмотрев разные подходы к определению диверсификации и охарактеризовав ее основные виды, можно сказать, что применяемые в различной литературе определения этого понятия имеют некоторую двойственность и не могут дать четкое представление о том, что подразумевает под собой диверсификация -ориентацию, процесс, направленность или действие. Диверсификация, с точки зрения ориентации, направленности не дает возможности описать механизм ее действия, при этом теряется смысл понятий «диверсификация производства» и «процесс диверсификации». При рассмотрении диверсификации только как процесса, теряется связь действия с общей стратегией предприятия.

Предлагается трактовать диверсификацию как одну из стратегий производственного менеджмента, которая включает коммерческие, научные, организационно-технические мероприятия с целью внедрения новых производственных направлений, реализуемых посредством увеличения сфер деятельности, перестройкой структуры предприятия, выпуском новых товаров, освоением новых видов рынков с целью повысить эффективность производства, предотвратить банкротство, потерю капиталов и доходов и т.д.

В широком смысле под диверсификацией стоит понимать стратегию, цель которой состоит в воплощении многопрофильного производства.

## 1.2. Стратегии развития диверсифицированного предприятия

Для того чтобы рассмотреть данный вопрос необходимо дать определение такому понятию как «стратегия предприятия». Отметим, что данное понятие представляет собой упорядоченную во времени систему приоритетных направлений, методов, правил, форм, средств, включающую использование научно-технического, производственно-сбытового и ресурсного потенциала предприятия с тем, чтобы достичь наиболее оптимального и наиболее эффективного экономического роста и роста основных экономических показателей предприятия.

Среди основных особенностей данного понятия в рамках его использования на предприятии необходимо отметить, что:

1. Разработка стратегии в рамках предприятия является длительным процессом, в котором задаются общие рамки и общий вектор направления деятельности предприятия с тем, чтобы постепенно повышать собственный потенциал и обеспечивать экономический рост последнего.

2. Роль стратегии заключается в том, чтобы помочь предприятию сконцентрировать свое внимание на конкретных участках, которым следует уделять внимание, а также на долгосрочных перспективах и, таким образом, наращивать собственный потенциал, решая конкретные задачи и не принимая во внимание факторы, которые не являются основными для реализации конкретной стратегии.

3. Для разработки наиболее эффективной стратегии экономического развития предприятия необходимо, в первую очередь, уметь анализировать всю ситуацию, определяя степень влияния различных внешних и внутренних факторов на развитие предприятия в ближайшей перспективе, а также предугадывая возможность появления новых факторов и формирования новых условий. Одним из таких условий мы можем выделить уровень инфляции в стране, курс национальной валюты и ставку Центрального банка РФ, которая за

последний год менялась 6 раз, что, безусловно, влияет на взаиморасчеты предприятия с иностранными контрагентами.

Следовательно, большинство из таких прогнозов может быть основано не только на конкретных расчетах, но и на интуиции, гипотезах и различных предположениях, которые должны и выдвигать соответствующие структурные подразделения предприятия при формировании стратегических планов развития.

4. Невозможно достичь разработки действительно эффективной стратегии развития предприятия не имея обратной связи [5].

Среди всех факторов, которые формируют и влияют на стратегию можно выделить две основные группы, а именно - внешние факторы и внутренние факторы.

К первой группе можно отнести:

- особенности экономики в конкретном регионе, где базируется предприятие, а именно уровень инфляции, региональное законодательство и особенности налоговой политики, уровень доходов населения и его фактическая занятость, а также общий экономический рост и деловая активность в регионе:

- особенности социальной и политической деятельности в регионе, а также нормативно-правового регулирования и текущий уровень развития системы здравоохранения, инфраструктуры региона и особенность условий окружающей среды и наличия различных ресурсов, что также влияет и на инвестиционную привлекательность региона;

- особенности самой отрасли, в которой специализируется предприятие, к которым можно отнести - наличие конкурентов и уровень спроса на конкретные товары производимые предприятием со стороны потенциальных клиентов, особенности целевой аудитории предприятия, а также средние показатели издержек и уровня прибыли в аналогичных предприятиях в конкретных регионах.

Таким образом, данные внешние факторы но большей части являются внешними угрозами для развития любого предприятия и при грамотном их анализе можно выявить конкретные возможности предприятия [1].

Ко второй группе следует отнести перечень сильных и слабых сторон любого предприятия, которые влияют на его конкурентоспособность. Среди данных факторов возможно выделить: особенности системы управления предприятием и политику управления персоналом, систему мотивации на предприятии и его философию, а также персональные амбиции руководства предприятия и разделяемые им ценности и культуру, что, безусловно, влияет на выработанную стратегию развития [2].

Следовательно, любая стратегия экономического развития предприятия является системой, которую можно представить в виде четырех уровней, а именно:

1. Корпоративная (портфельная) стратегия, которая формулируется непосредственно на уровне руководства предприятия и его учредителей представляет собой действия, которые необходимо осуществить для занятия доминирующего положения в конкретной отрасли. Именно за счет корпоративной стратегии определяется общий подход к развитию предприятия в целом, формируется штатное расписание и организационная структура, а также производится оптимизация численности, которые в первую очередь, задают дальнейшую стратегию развития предприятия в целом. Более того, именно на уровне руководства решаются такие вопросы как: возможный выход из того или иного сектора рынка или же присоединение к другим предприятиям (слияние предприятий), а также грамотное распределение бюджета предприятия.

2. Деловая стратегия (стратегия ведения бизнеса), которая формулируется на уровне заместителей генеральных директоров по направлениям, начальников структурных подразделений. То есть речь идет о реализации управленческим персоналом конкретной стратегии, которая была задана учредителями и

руководством предприятия и которая представляет собой последовательность действий и конкретные методы, направленные на повышение конкурентоспособности и рентабельности предприятия. В частности, за счет системы маркетинга может быть продуман ассортимент товаров и услуг, которые предлагает предприятие, и которые будут наиболее востребованными в конкретном регионе, что позволит, в том числе расширить круг потенциальных потребителей.

3. Функциональная стратегия, которая представляет собой совокупность перспективных планов развития финансовой и маркетинговой деятельности предприятия, а также определяет необходимость использования тех или иных технологий и методов коммерческим персоналом (рабочими и служащими) с тем, чтобы повысить именно потенциал предприятия с точки зрения производственной деятельности.

4. Операционная стратегия, которая формулируется руководителями производственных отделов и представляет собой особенности деятельности специалистов низшего звена на современных крупных предприятиях (специалистов первой и второй категории, ведущих специалистов). Данная стратегия находит выражение в разработке конкретных программ и проектов, которые в дальнейшем согласуются в порядке определенном локальными нормативными актами предприятия, начиная от руководителей структурных подразделений и заканчивая генеральным директором предприятия.

Рассмотрим эталонные стратегии развития бизнеса, которые связаны с изменением состояния одного или нескольких факторов и отражают четыре различных подхода к росту предприятия. Среди таких факторов можно выделить: рынок, отрасль, конкурентоспособность предприятия внутри отрасли и наличие контрагентов, технологии, которые предприятие использует, а также спрос на товар, производимый предприятием.

Таким образом, сегодня существуют четыре группы таких стратегий, а именно:

- стратегия интенсивного роста;
- стратегия интеграционного роста;
- стратегия диверсификационного роста;
- стратегия сокращения.

Рассмотрим каждую из представленных стратегий.

Что касается стратегии интенсивного роста, то она применяется в случаях, когда предприятие не до конца исследовало рынок и фактически не использовало возможности своих товаров, при этом выделяют сразу несколько разновидностей интенсивного роста, а именно:

1. Процесс глубокого продвижения производимых предприятием товаров на рынок и постоянного расширения целевой аудитории, что возможно достичь с помощью применения эффективной системы маркетинга и стимулировать потенциальных покупателей на приобретение товаров за счет агрессивной маркетинговой политики и постоянного изменения ценовой политики относительно конкурентов, что, безусловно, положительно скажется и на спросе на товары.

2. Продвижение товаров на новый рынок с тем, чтобы увеличить число потенциальных покупателей и достичь более высокого уровня продаж.

К примеру, предприятие может заниматься производством и продажей компьютерной техники на территории любого города, однако за счет разработки интернет-сайта и введения позаказной системы предприятие может привлечь аудиторию не только конкретного города, но и ближайших районов и даже регионов. А если предприятие будет проводить рекламу собственного товара на территории другой страны, то возможно расширение целевой аудитории уже на международном уровне.

3. Увеличения спроса и, как следствие, прибыли предприятия и интенсивного экономического роста возможно за счет расширения ассортимента товаров предприятия и объединения этих товаров, в различные группы, предлагая сразу несколько товаров по более привлекательной цене.

Отметим, что такой подход действительно используется большинством предприятий малого бизнеса в нашей стране и за счет его использования повышается спрос на производимый предприятием товар [14].

Использование стратегии интеграционного роста возможно только тогда, когда предприятие отличается высокими показателями финансовой устойчивости и достаточно стабильно и может перемещаться в рамках отрасли во всех направлениях с тем, чтобы комбинировать несколько подходов к повышению экономической эффективности одновременно.

При этом в рамках данной стратегии выделяют:

- регрессивную интеграцию, за счет которой достигается полный контроль предприятия над контрагентами (поставщиками);
- прогрессивную интеграцию, за счет которой достигается полный контроль предприятия над системой распределения и сбыта;
- горизонтальную интеграцию, за счет которой достигается контроль предприятия над собственными конкурентами.

Что касается стратегии диверсификационного роста, то ее используют тогда, когда предприятие уже выработало весь свой потенциал в рамках одной отрасли и для дальнейшего экономического роста ему (предприятию) необходимо осваивать новые отрасли и новые рынки.

Для начала отметим, что перед тем как прибегать к процедуре диверсификации руководство предприятия должно определить способы реализации данной процедуры и на сегодняшний день существует несколько таких способов.

Более того, необходимо принять решение в части наиболее оптимальной процедуры диверсификации - то есть либо провести процедуру слияния с другими более крупными предприятиями или же сменить сферу деятельности с тем, чтобы увеличить прибыль за счет деятельности в другой отрасли. То есть и смешанный вариант этой процедуры, когда помимо смены сферы деятельности происходит процесс слияния с более крупными предприятиями.

Разумеется, если основной задачей диверсификации является увеличения стоимости акций предприятия, то имеет смысл сменить пройти процедуру слияния с более крупной компанией.

После проведения диверсификации, предприятию необходимо проводить инвестиционную политику и уделять

особое внимание всем сферам деятельности предприятия.

На сегодняшний день существует несколько стратегий диверсификации любого предприятия, а именно:

1. Стратегия поглощения предприятия более крупным и экономически развитым предприятием.
2. Стратегия смены специализации предприятия на родственную отрасль.
3. Стратегия смены специализации предприятия на неродственную отрасль.
4. Стратегия многонациональной диверсификации.
5. Стратегия ликвидации или свертывания предприятия.
6. Стратегии реструктуризации, восстановления или оптимизации предприятием расходов денежных средств, то есть обеспечение экономии.

Отметим, что первые три стратегии представляют собой именно способ диверсификации предприятия, а за счет использования последних трех стратегий, возможно, укрепить позиции уже диверсифицированного предприятия.

Если рассматривать процедуру вхождения предприятия в иную сферу деятельности или отрасль, то она может быть нескольких видов, а именно: процедура создания нового или совместного предприятия, а также процедура поглощения предприятия.

Отметим, что последняя процедура является наиболее востребованной на сегодняшний день и за счет ее использования возможно достичь быстрой адаптации предприятия к фактически новому целевому рынку. Более того, именно за счет процедуры поглощения предприятие может достаточно быстро

наладить контакты с прежними контрагентами, повысить конкурентоспособность в части себестоимости продукции, развивать систему маркетинга и расширять каналы сбыта с тем, чтобы обеспечить спрос на собственную продукцию и признания со стороны потребителей новой торговой марки. Также одним из преимуществ данной процедуры является отсутствие необходимости у предприятия ликвидировать технологическое отставание.

Однако многие предприятия в нашей стране используют процедуру поглощения более мелких предприятий как возможность просто приобрести другие предприятия по заниженной цене относительно рыночной, потому что само понятие «поглощение» (получение права на контрольный пакет акций предприятия) связано со стремлением руководства одного предприятия стать собственником другого предприятия, независимо от воли учредителей последнего [8].

Сегодня, для того чтобы развить необходимую информационную базу, завоевать репутацию среди конкурентов и обеспечить себя всеми необходимыми ресурсами любому предприятию требуется достаточно большое количество времени и поэтому иногда намного выгодней приобрести контрольный пакет акций подобного предприятия на рынке.

Но нужно понимать, что в таком случае возникает вопрос о качестве предприятия, которое необходимо приобрести потому что оно может быть достаточно убыточным и его оценочная стоимость на рынке будет достаточно низкой или наоборот, контрольный пакет акций предприятия подлежащего к продаже может стоить намного дороже рыночных цен. что говорит о его прибыльности.

Однако иногда получается так, что даже при покупке убыточного предприятия, сам покупатель может обеспечить непрерывный экономический рост последнего за счет собственного капитала и возможности привлечь большое число потенциальных инвесторов, что в ближайшей перспективе и обеспечит этот рост.

Но большинство современных предприятий при рассмотрении вопроса о поглощении других предприятий стараются заключить экономически выгодную сделку и найти предприятие, занимающее сильные позиции по цене, полностью отвечающей такому критерию как «затраты на вхождение».

Отметим, что создание нового предприятия рационально только в таких случаях когда:

- конкуренты и аналогичные предприятия не пытаются каким-либо образом создавать определенные трудности в развитии нового предприятия;

- у потенциального владельца нового предприятия достаточно времени, чтобы провести целый ряд мероприятий направленных на экономическое развитие этого предприятия;

- повышение производственного потенциала предприятия не будет отрицательно сказываться на соотношении спроса и предложения в конкретной отрасли;

- в настоящее время у потенциального владельца будущего предприятия нет других способов выйти на рынок, которые были бы более дешевыми;

- новое предприятие имеет все необходимые ресурсы и потенциал для того, чтобы поддерживать собственный экономический рост и быть конкурентоспособным;

- целевая отрасль наполнена относительно небольшими предприятиями и в данном случае они не будут являться достойными конкурентами новому предприятию.

Другим подходом к диверсификации предприятия будет являться создание совместного предприятия.

Отметим, что совместные предприятия являются более удобными в случаях, когда объединение ресурсов сразу нескольких предприятий создаст структуру с более значительными конкурентными преимуществами, которые, в свою очередь, необходимы для достижения успеха.

Более того, предприятия, которые созданы совместно с иностранными партнерами, могут быть единственной возможностью справиться с действующей системой импортных квот, пошлин и тарифов и преодолеть различные культурные барьеры и национальные политические интересы.

Экономические, конкурентные и политические реалии, существующие в каждой стране, часто заставляют иностранную организацию объединяться с местной фирмой с целью получения доступа на национальный рынок. Местные фирмы предлагают иностранным партнерам необходимый опыт, специалистов в области управления и маркетинга, а также доступ к каналам распределения. Совместные предприятия зачастую должны решить сложный вопрос о том, как распределять усилия между партнерами и кто обладает правом контроля. Конфликты между иностранными и национальными партнерами могут возникать по целому ряду вопросов: сколько продукции экспортировать, должен ли производственный процесс соответствовать стандартам иностранной организации или требованиям, кто должен контролировать поток наличности и распределение прибыли.

По итогам проведенного изучения понятий диверсификации и стратегии мы можем подвести несколько основных выводов:

- диверсификация - это термин, применяемый к процессу перераспределения ресурсов, которые существуют на данном предприятии, в другие сферы деятельности, существенно отличающиеся от предыдущих;
- мотивами диверсификации являются замена, дополнение, страхование и другие процессы;
- основной целью диверсификации является увеличение прибыли за счет использования рыночных преимуществ;
- существует несколько классификаций диверсификации, но самым распространенным является ее деление на централизованную, горизонтальную и конгломеративную.

## ГЛАВА 2. МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОМПЛЕКСНОГО ИНВЕСТИЦИОННОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

### 2.1. Понятие инвестиционной программы и инвестиционной политики предприятия

В современной экономике развития обуславливается эффективностью использования ресурсов. Одним из основных видов ресурсов являются инвестиционные ресурсы организаций.

В современных условиях инвестиционная программа является одним из основных направлений стратегического управления деятельностью любых организаций. Инвестиционная программа организации является системной концепцией, дающей ответы на вопросы о том, как будет развиваться конкретная компания данного сектора экономики, и что необходимо сделать для того, чтобы добиться выполнения поставленных целей. Происходящие изменения внешней среды оказывают существенное влияние на деятельность, внесение изменений в ранее принятую инвестиционную программу и поиску новых инвестиционных решений. [7 с. 110]

В рамках современного финансового менеджмента активно развивается проектный и программный подход (инвестиционное программирование) к организации инвестиционной деятельности.

Инвестиционное программирование - это процесс обоснования, формирования и утверждения плановых инвестиционных документов, направленный на скоординированное по целям, ресурсам, времени и инвестиционным направлениям развитие объекта планирования, обеспечивающее решение этим объектом возложенных на него задач.

На сегодняшний день единого общепринятого определения «инвестиционная программа» не существует. Это связано с комплексностью, широтой и «открытостью» данного понятия.

Определение понятия «инвестиционная программа» по-разному трактуется в различных исследованиях: И.А. Бланк, В.В. Ковалев, Л.Дж. Гитман, П. Массе, и другие.

Причиной активного использования инвестиционного программирования в финансовом менеджменте является задача повышения эффективности использования инвестиционных средств, которая в условиях замедления развития становится все более актуальной. Подход управления инвестиционной деятельностью на основе инвестиционного программирования является одним из методов, который позволяет более эффективно управлять расходами, осуществлять мониторинг и контроль за расходованием инвестиционных средств.

Таким образом, подход к управлению инвестиционной деятельностью на базе инвестиционного программирования позволяет структурировать представления о способах достижения желаемого состояния организации как системы в рамках организации планирования развития, и эффективно использовать ограниченные финансовые ресурсы. В наиболее общем виде инвестиционное программирование - это способ решения крупных, сложных проблем посредством разработки программ.

М.П. Афанасьев, Б.И. Алехин и др. приводят широкое определение программы как совокупности мероприятий, сгруппированных по отношению к конкретному набору целей [43].

Исходя из концепции инвестиционного программирования, инвестиции могут быть реализованы в форме инвестиционных проектов. Но при этом и проект может представлять собой один или несколько направлений инвестиций в зависимости от специфики объекта проектирования. Четкая ориентация на цель не исчерпывается содержанием данного подхода.

Так, СВ. Фесик в своих научных работах отмечает, что именно программирование обеспечивает реализацию одновременно двух типов интеграции процессов: финансового и временного [10], что можно трактовать

как обязательный учет специфики субъекта инвестирования в разработке программных мер.

Логика инвестиционного программирования предполагает как обеспечение согласования целей и мероприятий; так и соответствие ресурсного обеспечения намечаемых мер. Использование подхода строится по схеме - «цели-пути-средства», отражая тем самым основной методологический принцип, согласно которому программные цели воплощаются в систему инвестиционных мероприятий, путей и способов их реализации и обеспечиваются требуемыми для этого средствами, ресурсами.

Все исследователи сходятся в оценке того, что для достижения наибольшего эффекта от инвестиционной деятельности субъект инвестиций должен реализовывать заранее разработанную систему действий, которые формируют проект инвестиционной деятельности. Его грамотное составление позволяет принимать эффективные инвестиционные решения, связанные с развитием субъекта инвестиций в условиях изменения внешних и внутренних факторов деятельности. Инвестиционные проекты объединяются в инвестиционные программы. Следовательно, программа инвестиций представляет собой совокупность инвестиций, заложенных в проектах. В общем смысле инвестиционная программа формируется из всех активов инвестора (портфель финансовых инвестиций, инвестиционные проекты реальных инвестиций, инвестиции в недвижимость, инвестиции запасы товарно-материальных ценностей и т.п.) (см. рис. 2.1).

Систематизируя и дополняя классические методологические подходы к формированию инвестиционной программы, можно выделить следующие необходимые базовые элементы любой целостной деятельности по формированию инвестиционной программы:

- этап первичного выбора элементов портфеля;
- этап оценки инвестиционных качеств;
- этап оценки эффективности портфельного инвестирования.

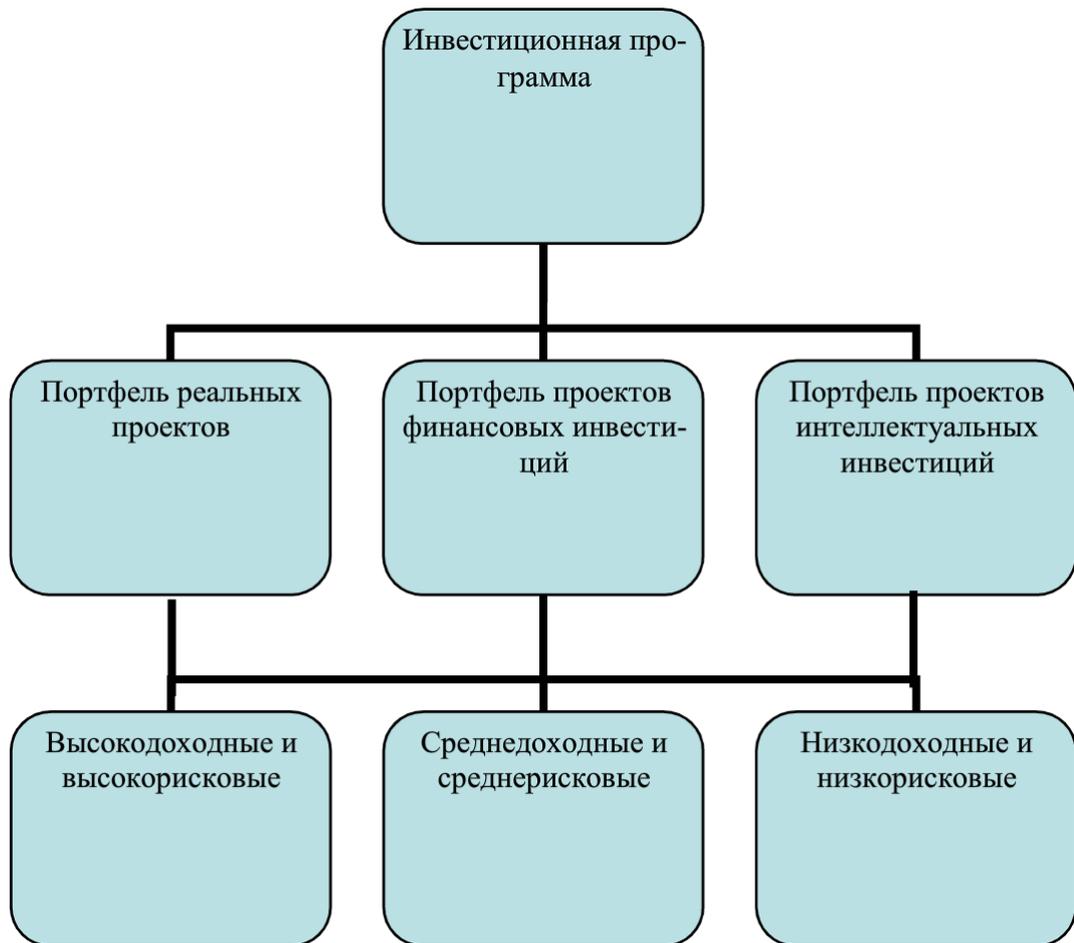


Рисунок 2.1 - Направления инвестиционной деятельности и виды инвестиционных программ

Источник:[12 с. 53]

Можно выделить следующий алгоритм формирования портфеля инвестиционных проектов (рис. 2.2).

Таким образом, можно сформировать следующий подход к понятию «инвестиционная программа» - это единая совокупность инвестиций, планируемых организацией к реализации в форме вложений определенного перечня объектов капитальных вложений, их основных характеристик и объемов финансирования, составляемая на один год или на другой определенный временной период (например, 3-5 лет, но в нашем случае выберем 5 лет), заказником которой выступает администрация предприятия, а исполнителем - команда проекта. Программа формируется на основании специфики отрасли деятельности организации, и характеризуется таким

показателями как первоначальные инвестиции, чистый денежный поток, дисконтированный поток, срок окупаемости, внутренняя норма рентабельности.



Рисунок 2.2 - Алгоритм формирования портфеля инвестиционных проектов

Источник:[12 с. 53]

С инвестиционной программой компании тесно связана инвестиционная политика.

Инвестиционная политика компании - это форма реализации инвестиционной идеологии и инвестиционной стратегии предприятия в области наиболее важных аспектов инвестиционной деятельности на отдельных этапах ее существования. Инвестиционная политика компании выявляет наиболее значимые направления вложения инвестиций, от которых в будущем будет зависеть повышение эффективности этой компании [17, с. 15].

В словаре современных экономических терминов Б. А. Райзберга и Л. Ш. Лозовского инвестиционная политика трактуется следующим образом: «Инвестиционная политика - это составная часть экономической политики,

которая проводится предприятием в виде установления структуры и масштабов инвестиций, направлений их использования и источников получения с учетом необходимости обновления основных средств и повышения их технического уровня» [25, с. 63].

Инвестиционная политика не может быть стратегией компании, но она может представлять одну из функциональных стратегий вместе с кадровой, финансовой, экономической, технической, социальной, производственной и другими видами политики компании. Она имеет целевую ориентацию на корпоративную стратегию организации, а также она ориентирует на реализацию стратегически значимых проектов и программ, тем самым помогая компании достигать свои цели.

Все виды деятельности в любой компании направлены на достижение определенных целей, посредством которых оценивается эффективность фирмы на рынке. Следовательно, процесс формирования инвестиционной политики должен начинаться с целеполагания, то есть цели и задачи компании должны быть четко сформулированы. Приоритет той или иной цели может изменяться в зависимости от механизма хозяйствования, экономической политики, а также других факторов.

Деятельность компании в рыночной среде может быть направлена на достижение таких целей, как [17, с. 163]:

- а) Обеспечение оптимальных темпов роста в долгосрочном периоде;
- б) Обеспечение оптимальной нормы прибыли в долгосрочном периоде;
- в) Непрерывная рационализация и управление обновлением оборудования;
- г) Обеспечение последовательности курса управления;
- д) Повышение конкурентоспособности оборудования, производимого компанией;
- е) Повышение уровня предоставляемых компанией услуг; ж) Сокращение издержек производства;

- з) Увеличение объема реализации продукции (предоставляемых услуг);
- и) Увеличение прибыли;
- к) Уменьшение влияния поставщиков;
- л) Стабильная платежеспособность компании.

Выбор целей индивидуальный процесс в каждой компании, который не может быть определен четко поставленным алгоритмом для всех субъектов хозяйствования. Конкретно сформулированные цели дают возможность сформировать в стратегии компании определенные пути по достижению сформулированных руководством компании целей. Поэтому можно сказать о том, что инвестиционная политика главная составляющая стратегии компании и основной инструмент достижения ее целей [17, с. 188].

Следуя поставленным целям, руководство компании выбирает инвестиционную политику по ее направленности. Политика в области инвестиций может быть направлена на:

1. Повышение эффективности производства;
2. Модернизацию оборудования;
3. Усовершенствование технологических процессов;
4. Создание новых подразделений компании;
5. Внедрение инноваций в производство;
6. Выход на новые рынки сбыта.

На основе поставленных целей при осуществлении хозяйственной деятельности компания может реализовать какой-то конкретный вариант в виде [17, с. 190]:

1. Консервативной инвестиционной политики, то есть политики, основным приоритетом которой является уменьшение инвестиционного риска. Здесь при реализации политики инвестор не будет максимизировать уровень прибыли инвестиций, также не будет увеличивать темпы роста капитала;

компромиссной (умеренной) инвестиционной, то есть политики, которая направлена на отбор тех объектов инвестирования, которые будут иметь уровень прибыльности и риска, приближенный к среднерыночному;

2. Агрессивной инвестиционной политики, то есть политики, которая основана на выделении тех объектов инвестирования, у которых уровень прибыльности и риска превысит среднерыночные показатели.

Инвестиционная политика компании может варьироваться в зависимости от различных факторов, которыми являются:

1. Форма собственности;
2. Тип компании (специализированная или диверсифицированная);
3. Принадлежность к отрасли;
4. Размер компании (малая, крупная или средняя);
5. Внешняя среда функционирования.

У каждой компании, относящейся к какой-либо группе, есть свои особенности в формировании инвестиционной политики. Например:

- Инвестиционная политика специализированной компании направлена на увеличение конкурентоспособности производимого продукта (изделия) или предоставляемых услуг, где приоритетом будет являться рост объема продаж и предоставления услуг и увеличение доли рынка;

- Инвестиционная политика диверсифицированной компании направлена на выявление возможности развития компании с помощью новых сфер бизнеса, где будет сделан упор на прибыль, выступающую в качестве общего измерителя эффективности направления деятельности;

- Прогнозирование влияние внешней среды, которое связано с задачей обеспечения надежной и достоверной информации о развитии экономики в стране;

- Государственная активность, где кредитная, налоговая политика, льготы и субсидии, государственные заказы, правовое регулирование

бизнеса будут внешними факторами влияния на инвестиционную политику [17, с. 195].

Для принятия инвестиционных решений при воздействии внешних факторов компании необходимо выявить в какой фазе находится сейчас экономика страны. Если экономика будет в фазе кризиса и депрессии, когда преобладает стратегия выживания компании, то целью инвестиционной политики будет являться сохранение, поддержка и укрепление части основного капитала, а также пригодной для производства конкурентоспособной продукции. Если же страна находится в фазах оживления и подъема, когда преобладает стратегия прорыва, задача компании состоит в том, чтобы своевременно и комплексно осуществить инвестиции и инновации, который в будущем поспособствуют увеличению и завоеванию новых рыночных ниш. В фазе зрелости, когда экономика стабильно развивается, поддержка государством будет минимальна, инвестиции и инновации реализуются обычным путем на рынке в соответствии с выбранной на микроуровне политикой [17, с. 199].

Инвестиционная политика - это сложная система, которая управляет инвестиционными ресурсами компании. Основная ее задача - четкое распределение инвестиционных ресурсов (финансовых и нематериальных) между отдельными проектами и программами компании, также формирование портфеля инвестиций, то есть реальных инвестиционных проектов, и достижение при их реализации хороших результатов каждого инвестиционного проекта.

При разработке инвестиционной политики компания должна основываться на следующих принципах [17, с. 253]:

1. Инвестиционная политика должна быть направлена на достижение стратегических планов компании и его финансовой устойчивости на рынке сбыта;

2. Инвестиционная политика должна учитывать уровень инфляции в

стране и различные факторы риска;

3. При формировании инвестиционной политики должна быть сформирована оптимальная структура портфельных и реальных инвестиций;

4. Проекты должны быть проранжированы по важности их реализации, исходя из ресурсов компании и привлеченных внешних источников;

5. Необходимо найти наиболее дешевые методы и источники финансирования.

Учет принципов реализации инвестиционной политики даст возможность компании избежать ошибок и просчетов при ее реализации.

Процесс составления инвестиционной политики компании содержит в себе важные этапы, и соблюдение каждого из этих этапов при разработке и принятии решений руководством обеспечивает максимальную реализацию капиталовложений.

К этапам инвестиционной политики относятся следующие этапы [17, с. 268]:

1. Обозначение целей и задач инвестиционной политики. Цели и задачи должны быть достижимыми, совместимыми и конкретными;

2. Исследование конъюнктуры рынка и учет влияния факторов внешней среды, которые могут повлиять на выбор инвестиционной политики;

3. Формирование инвестиционной политики по основным направлениям инвестирования;

4. Составление инвестиционной программы компании;

5. Контроль за исполнением инвестиционной программы компании.

В условиях рыночной экономики возможностей для инвестирования довольно много. Поэтому для реализации целей и задач инвестиционной политики компании и в соответствии с представленными выше этапами инвестиционной политики компании разрабатываются специальные проекты или программы, которые представлены на рисунке 2.3.



Рисунок 2.3. – Программы и проекты инвестиционной политики

Источник:[43]

Цикл реализации инвестиционной политики компании - единый для всех уровней формирования инвестиционной политики. А именно:

- Национальный;
- Региональный;
- Отраслевой;
- Уровень предприятия [18, с. 142].

Уместно рассмотреть и общепологающие этапы реализации инвестиционной политики:

1. Формирование общих целей социально - экономического развития;
2. Разработка приоритетных целей инвестирования;
3. Разработка механизма реализации инвестиционной политики. Эффект

от использования рассмотренных принципов и этапов в данном случае формируется за счет одновременного учета принципов реализации инвестиционной политики компании. Если проигнорировать любой из этих принципов, пропустить какой-либо этап, то будет сложно сформировать

эффективный механизм управления инвестиционной политикой [18, с. 175].

Процедура формирования инвестиционной политики компании и механизм её реализации представлены на рисунке 2.4.

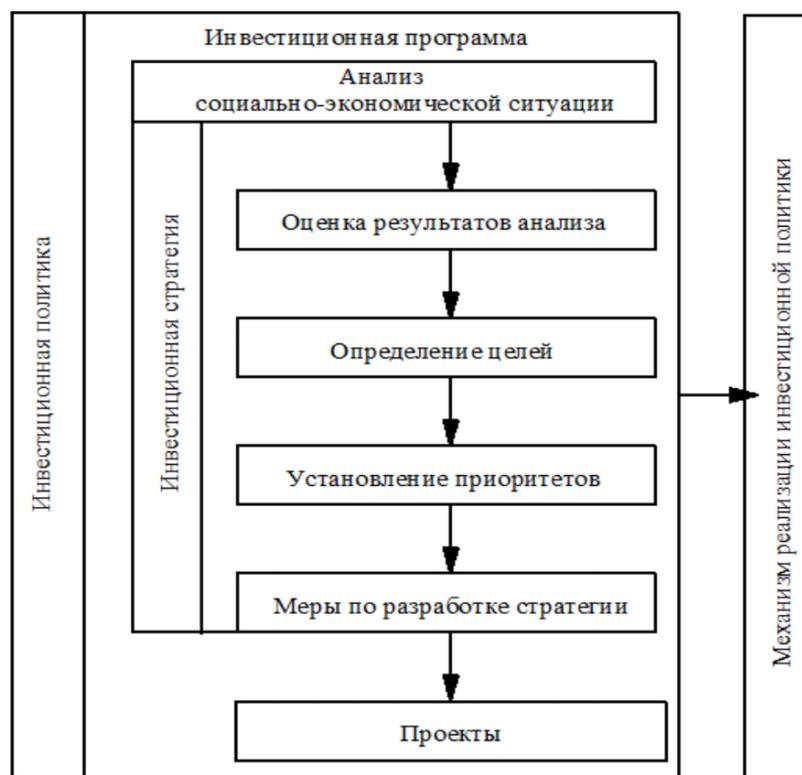


Рисунок 2.4 - Формирование инвестиционной политики компании

Источник:[40]

В основе разработки инвестиционной политики компании лежит стратегия. Ее реализация предполагает анализ социально - экономического положения объекта на уровне страны, федерального округа, субъекта, отрасли и самой компании. Результаты такого анализа подвержены оценке извне, но благодаря ей можно определить состояние инвестиционного потенциала объекта по сравнению с другими объектами деятельности.

На основе полученной оценки анализа можно сформировать дополнительные цели развития экономического объекта как с социальной стороны, так и с экономической. В соответствии с этим будут установлены цели инвестиционной стратегии (основная и промежуточная). Уже с

помощью этих целей определяются приоритеты развития субъекта, которые указывают на основные направления его деятельности.

Инвестиционная политика становится реальной в том случае, если инвестиционная стратегия дополняется выбором источников инвестирования и их привлечения к использованию (фандрайзинг) и если будет определена эффективная структура источников реализации инвестирования. Зачастую инвестиционная политика реализуется посредством реальных инвестиционных проектов, которые, в свою очередь, являются тактическими мероприятиями по активизации инвестиционной политики [21, с. 201].

## 2.2. Концепция комплексного инвестиционного планирования

Основой механизма управления инвестиционной деятельностью предприятия является инвестиционное планирование. *«Инвестиционное планирование – это процесс разработки системы планов и плановых (нормативных) показателей по обеспечению развития предприятия необходимыми инвестиционными ресурсами и повышению эффективности его инвестиционной деятельности в настоящем периоде».* [10, с.103] Главной целью инвестиционного планирования является вовлечение всех участников для выполнения комплексов работ, обеспечивающих достижение поставленных целей.

По целям планирования выделяют:

- стратегическое планирование;
- инвестиционный бизнес-план;
- оперативно-календарное планирование.

Процесс комплексного инвестиционного планирования берет начало в разработке социально экономической политики хозяйствующего субъекта. Инвестиционная политика по отношению к ней имеет характер подчинения, должна согласовываться с ней в своих целях и этапах реализации.

Комплексное инвестиционное планирование предполагает определение периода, в котором будет реализована инвестиционная политика. И основным условием поиска оптимального периода формирования политики будет предсказуемость развития экономики страны в целом и инвестиционной среды. В современных условиях нестабильного и непредсказуемого развития экономической сферы период не должен быть длительным и не может выходить за рамки 5-7 лет. Здесь основным условием для определения периода формирования инвестиционной политики будет являться продолжительность принятого периода для правильно сформированной социально - экономической стратегии. Следовательно, инвестиционная политика не может выходить за рамки этого периода, потому что она подчинена социально экономической [21, с. 205].

В таблице показана взаимосвязь конкретных мероприятий и этапов комплексного инвестиционного планирования.

Таблица 2.1

Взаимосвязь этапов формирования инвестиционной политики

	Принципы (ПИП)	Разработка (ИП)	Инвестиционная стратегия (ИС)	Инвестиционный проект (ИР)
Долгосрочный (4-5 лет) (Д)	ПИП-Д	ИП-Д		
Среднесрочный (1-3 года) (С)		ИП-С	ИС-С	
Краткосрочный (до 1 года) (К)			ИС-К	ИР-К

Источник:[51]

Из приведенной таблицы видно, что принципы комплексного инвестиционного планирования ориентированы на длительный период (ПИП-Д), который соответствует социально экономической политике, но может пересматриваться в зависимости от изменений экономической среды. Несмотря

на то, что в таблице представлена ориентация на долгосрочные цели, инвестиционная политика также может быть ориентирована и на среднесрочные цели (ИП-С) и на краткосрочные цели с элементами формирования инвестиционной стратегии (ИС-С, ИС-К). Реализация этих целей обеспечивается через формирование и выполнение инвестиционных проектов (ИР-К) [21, с. 207]

Стратегия формирования инвестиционных ресурсов и привлечения по их использованию - это составная часть комплексного инвестиционного планирования. Соответственно, разработка этой стратегии должна обеспечивать стабильное финансирование инвестиционной деятельности в достаточных объемах.

Разработка стратегии формирования инвестиционных ресурсов, а также их привлечение для использования включает в себя этапы, которые представлены на рисунке 2.5.

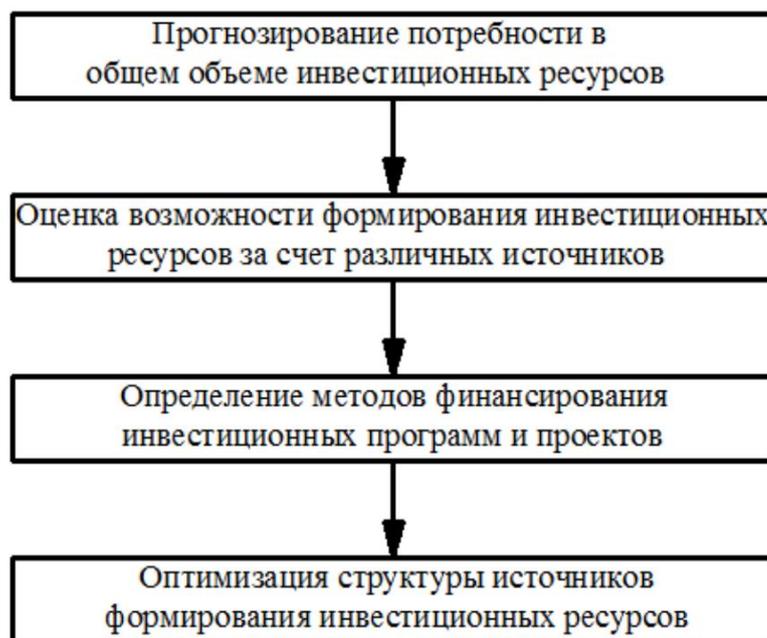


Рисунок 2.5 - Этапы разработки стратегии формирования инвестиционных ресурсов

Источник:[39]

К методам финансирования инвестиционных программ относятся (рисунок 2.6):

1. Полное самофинансирование - это финансирование, которое предусматривает осуществление инвестиционной программы за счет собственных источников. При условии дефицита государственного бюджета, бюджета региона, высокой ставкой процента по кредиту и прочими факторами это метод является наиболее оптимальным [18, с. 157].

2. Акционирование - это финансирование, которое используется для реализации крупномасштабных инвестиций при отраслевой или региональной диверсификации инвестиционной деятельности.

3. Кредитное финансирование - это финансирование, которое применяется в случаях инвестирования в быстрореализуемые реальные объекты с высокой рентабельностью инвестиций.

4. Лизинг- это финансирование, которое применяется при недостатке собственных средств для реального инвестирования и при и инвестициях в реальные проекты с большим периодом эксплуатации, высокой степенью применения технологий [18, с. 160].



Рисунок 2.6 - Методы финансирования инвестиционных программ

Источник:[29]

На каждом этапе комплексного инвестиционного планирования проводится контроль.

Контроль - это непрерывный процесс на протяжении всего этапа реализации инвестиционной политики, а оценка проводится на конкретном периоде жизненного цикла. Каждому виду оценки политики отводится соответствующее место в жизненном цикле и отводится определенная роль [18, с. 162].

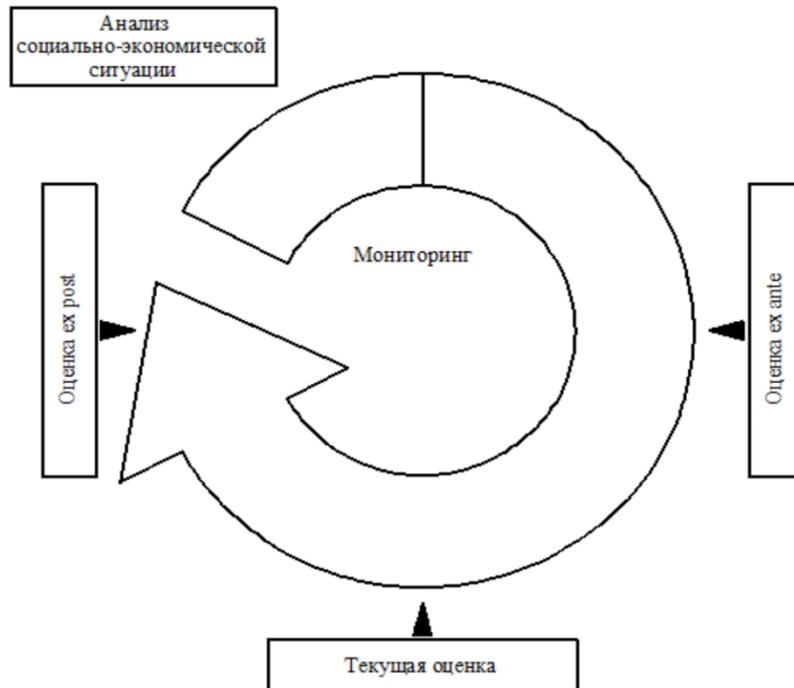


Рисунок 2.7 - Оценка и контроль жизненного цикла инвестиционной политики компании

Источник:[37]

Оценка ex ante (на основе ожидаемых величин) - это оценка, которая проводится на стадии разработки инвестиционной политики или перед началом ее реализации. Целью ее будет являться оценка того, насколько обоснованы задачи инвестиционной политики и можно ли будет получить запланированные результаты эффективным методом. На основе оценки ex ante проводится корректировка социально - экономической политики компании [18, с. 170].

Текущая (промежуточная) оценка проводится на определенном этапе реализации инвестиционной политики. Цель такой оценки - проверка на стадии реализации того, насколько обоснованы выбранные меры и каким образом они реализуются. Данный вид оценки учитывает степень реализации на момент

оценки и определяет, являются ли поставленные задачи выполнимыми.

Оценка *ex post* (по факту) - это оценка, которая занимается анализом последствий от реализации инвестиционной политики. Этот вид оценки особенно важен для компании, потому что влияние инвестиционных программ на экономическое развитие - это достаточно сложный вопрос особенно при количественной оценке результатов [18, с. 172].

Непрерывный процесс, который осуществляется на протяжении всего комплексного инвестиционного планирования, - контроль или мониторинг. Осуществление компанией мониторинга означает постоянный контроль получение предусмотренный результатов программы. В отличие от мониторинга, оценка - более подробный анализ, который осуществляется на определенном этапе жизненного цикла инвестиционной политики.

Осуществление всех вышеперечисленных действий должно быть профинансировано, потому что недостаток финансовых ресурсов - это главный ограничитель при проведении инвестиционной политики. Государство должно сформировать благоприятную среду для роста инвестиционной активности, оказать всестороннюю поддержку компании. Меры по активизации основываются на комплексе механизмов государственной, частной и зарубежной поддержки инвестиционной политики компании.

Уместно сказать о том, что для активизации инвестиционной деятельности потребуются не множественные инвестиционные программы, которые не подкреплены ресурсами, а четкая инвестиционная политика государства, региона или самой компании, которая обеспечит в благоприятный инвестиционный климат. Для этого необходимо перестройка руководства компании, оно должно осознать что есть реальная возможность сформировать такую инвестиционную политику, элементы которой будут взаимосвязаны между собой и также взаимосвязаны с изменениями совокупного платежеспособного спроса и предложения товаров и услуг на рынке, в том числе и инвестиций [18, с. 175].

Эффективность комплексного инвестиционного планирования должна быть оценена по показателю окупаемости инвестиций. Этот показатель определяется на основе данных бизнес - плана руководства и предварительных расчетах по инвестиционным проектам в рамках инвестиционной политики.

Инвестиционный проект это обоснование экономической целесообразности, объема и сроком осуществления капитальных вложений, в том числе и проектно - сметная документация, которая разработана в соответствии с законодательство Российской Федерации утверждена в установленном порядке стандартами (нормами), также описание действий по осуществлению инвестиций (бизнес - план) [19, с. 56].

Срок окупаемости инвестиционного проекта - срок со дня начала его финансирования до дня, в котором приобретет положительное значение разность между суммой чистой прибыли компании вместе с амортизационными отчислениями и объемом инвестиционных затрат. Для того, чтобы уточнить сроки проведения мероприятий в рамках инвестиционной политики компании и обеспечить ее финансовыми ресурсами, бизнес план составляется с ключевым разделом, посвященным финансовому управлению реализации инвестиционного проекта (финансовый план) [19, с. 59].

Важную роль играет и календарный план денежных потоков и платежей в ходе комплексного инвестиционного планирования. Он включает в себя следующие блоки расчетов:

1. Производственно - сбытовая деятельность;
2. Инвестиционная деятельность;
3. Финансовая деятельность.

Сальдо поступлений и платежей компании от производственно -сбытовой деятельности - это сумма чистой прибыли и амортизационных отчислений организации по годам.

Сальдо инвестиционной деятельности возникает в случае, когда полный объем инвестиций вычитается из инвестируемых собственных средств

компании. Сальдо финансовой деятельности - это разность между суммой заемных средств (в том числе и продажа выпущенных компанией акций), необходимых для реализации инвестиционного проекта, и суммой средств, необходимых для погашения долга (в том числе уплата процентов, выплата дивидендов).

Условием успеха инвестиционного проекта в рамках комплексного инвестиционного планирования компании является положительное значение общего сальдо денежного потока, которое определено суммированием конечных величин сальдо производственно - сбытовой, инвестиционной и финансовой деятельности. Для компании, которая осуществляет инвестиционную деятельность, экономический эффект от реализации инвестиционного проекта должен характеризоваться суммой годовых величин общего сальдо за расчетный период.

В период проведения комплексного инвестиционного планирования сопоставимость платежей и поступлений получается посредством расчетного приведения к первому году (дисконтирование). Это дисконтирование денежных потоков, определение сальдо необходимо для точной оценки эффективности реализации инвестиционного проекта. Альтернативные инвестиционные проекты уже сравниваются по показателям коммерческой и бюджетной активности.

Основными показателями эффективности инвестиционных проектов являются [19, с. 88]:

1. Срок окупаемости (коммерческая эффективность);
2. Отношение объема поступлений в бюджет к объему платежей из бюджета (бюджетная эффективность).

Срок окупаемости собственных средств организации, которые направлены на финансирование инвестиционного проекта, начинается с начала финансирования проекта и заканчивается моментом, где объем собственных средств сравнивается с накопленной суммой амортизации и остатка прибыли,

то есть после уплаты налогов, погашения кредитов, выплат процентов по кредитам, дивидендов.

В целом срок окупаемости инвестиционного проекта, то есть затраты за счет всех источников финансирования, равен периоду от начала финансирования до того момента, где объем инвестиций сравнивается с суммарным объемом амортизации и чистой прибыли компании.

При использовании источников финансирования инвестиционных проектов, которые реализуются в рамках инвестиционной политики компании, помимо сокращения сроков осуществления согласовывается и приемлемое распределение платежей в течение периода реализации. И в случае получения гарантий от государства или от страхования инвестиций должна быть обеспечены минимальные процентные платежи и максимальные сроки их погашения. Комплексное инвестиционное планирование включает в себя подготовку документации, а также проведение экономических, организационных и технологических мероприятий, которые связаны с проектными работами, приобретением земли, приобретением оборудования и другими необходимыми мероприятиями.

В результате реализации удовлетворяются экономические интересы участников инвестиционного процесса. Наиболее важными формами реализации этих инвестиционных интересов являются [19, с. 115]:

1. Получение и увеличение дохода (заработная плата, дивиденды, премия);
2. Повышение квалификации персонала компании;
3. Устойчивое развитие компании;
4. Увеличение конкурентных преимуществ компании.

В целом, определяя свои инвестиционные направления развития в области капиталовложений, компании обеспечивают поступательное развитие экономики, и, следовательно, улучшают жизнь народа. Поэтому комплексное инвестиционное планирование можно представить в виде алгоритма,

показанного на рисунке 2.8.

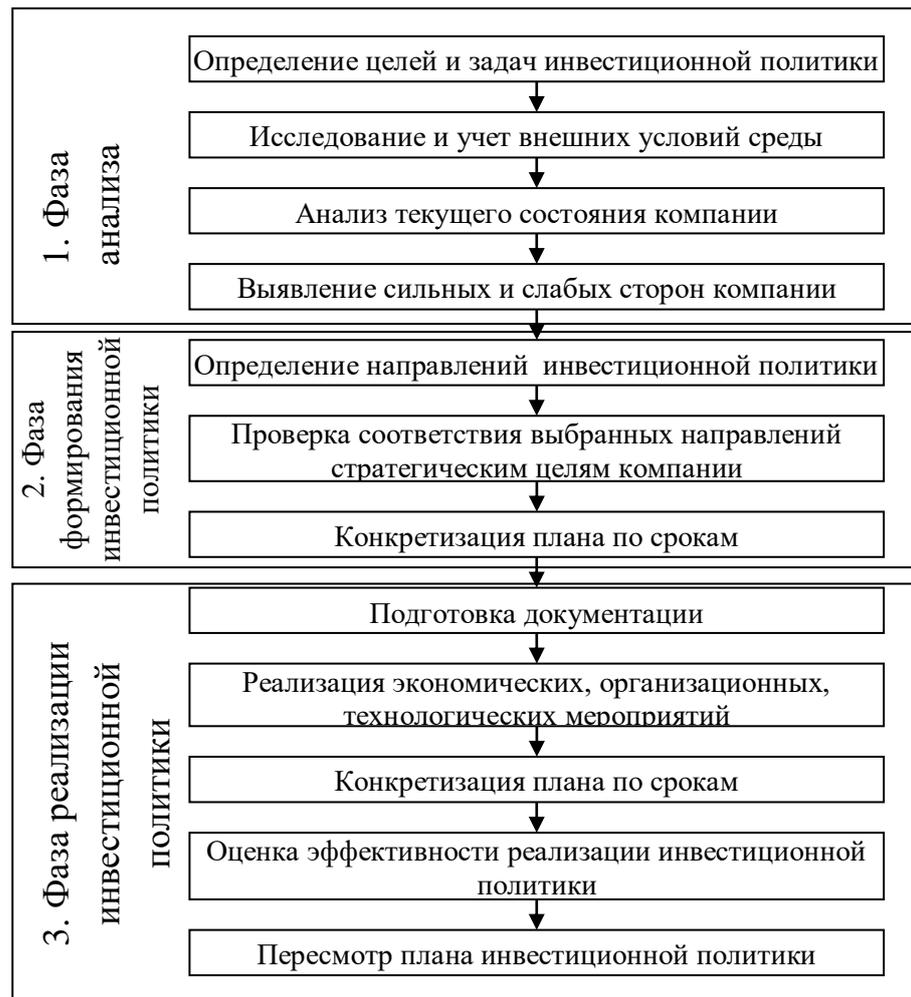


Рисунок 2.8 - Общий алгоритм формирования и реализации инвестиционной политики компании

Источник:[34]

На рисунке видно, что общий алгоритм формирования и реализации инвестиционной политики компании начинается с определения целей и задач. Затем исследуются условия внешней среды, проводится анализ, после которого будут выявлены сильные и слабые стороны компании. В соответствии с анализом определяются и направления инвестиционной политики, а также ограничения, которые могут возникнуть в связи со спецификой источников финансирования. Далее будут сформированы предприятия по снижению вероятности риска. На последней стадии реализации инвестиционной политики подготавливается необходимая документация, конкретизируется план и

оговариваются сроки проведения. Затем оценивается эффективность реализации инвестиционной политики компании. В случае выявления неэффективности, проводится пересмотр плана инвестиционной политики.

На наш взгляд данный механизм нуждается в доработке и уточнении. Так, в рассматриваемом механизме отсутствует важная часть – оценка рисков и корректировка инвестиционной программы в соответствии с рисками.



Рисунок 2.9 - Уточненный алгоритм формирования и реализации инвестиционной программы компании

Источник: составлено автором

На рисунке 2.9 приведен уточненный и доработанный алгоритм формирования и реализации инвестиционной программы компании

При комплексного инвестиционного планирования важно оценить риски. Коммерческие риски (строительные, производственные, маркетинговые, кредитные, валютные риски) должны быть оценены посредством вероятного изменения ожидаемой прибыльности от инвестиционной политики [19, с. 100].

Защита от некоммерческих рисков, которые не зависят от инвестора, например, стихийное бедствие, беспорядки в стране, изменение экономической политики государства, может быть выполнена в виде получения гарантий от государства или от страхования инвестиций.

Таким образом, в уточненном алгоритме содержится очень важный компонент инвестиционной программы предприятия как оценка рисков, формирование мероприятий по их нивелированию и корректировка программы, относительно рисковой составляющей.

Уточненный алгоритм и будет взят за основу в формировании инвестиционной программы развития предприятия в процессе диверсификации в третье главе.

### 2.3 Процесс разработки и реализации инвестиционной стратегии предприятия в процессе диверсификации

«Стратегическое планирование – это действия и решения руководства организации, охватывающие выбор и привлечение возможных источников финансирования инвестиционных проектов для достижения поставленных целей.» [21, с.127-128] Первоочередная задача этого этапа планирования – обеспечение реализации имеющихся идей и инноваций при рациональном распределении ресурсов, приспособлении к окружающей среде, координации внутренних процессов хозяйствующего субъекта и организационного стратегического предвидения.

Стратегический инвестиционный план организации должен быть разработан в целях удовлетворения потребностей всей организации и обосновывается исследованиями и фактическими данными, чтобы конкурировать в бизнес-среде. Стратегический инвестиционный план следует разрабатывать так, чтобы он действовал в долгосрочном периоде, но и был достаточно гибким для создания возможности его актуализации.

«*Миссия* – это основная цель организации, выражающаяся в причине его существования. Она осуществляет детализацию статуса организации и обеспечивает ориентиры для определения целей стратегии этой организации на различных организационных уровнях. Содержание миссии заключается в следующем: задачи организации по производству продукции или оказанию услуг, поиск и освоение рынков сбыта, освоение новых технологий, изучение внешней среды с точки зрения ее отношения к организации, определенный психологический климат внутри организации.» [21, с.128-129]

Цели предприятия – это желаемый результат, которого нужно достичь за определенный промежуток времени. Цели делятся на три вида:

- долгосрочные с горизонтом планирования от трех лет и более;
- среднесрочные – от 1 до 3 лет;
- краткосрочные – до 1 года.

Сначала следует формировать долгосрочные цели, после – разрабатывать среднесрочные и краткосрочные цели для достижения долгосрочных целей.

После формирования целей и критериев их достижения осуществляется постановка задач, за счет решения которых должен проходить процесс достижения поставленных целей. Задачи затем разделяются на определенные задания для исполнителей.

*Анализ внешней среды.* На основании миссии и целей предприятия руководство осуществляет процесс стратегического планирования. Для этого внешняя среда оценивается по следующим параметрам:

- оценка изменений, происходящих на рынке;

- выявление факторов, представляющих угрозу существующей стратегии организации;

- выявление факторов, представляющих наибольшие возможности для достижения целей.

Анализ внешней среды предприятия предоставляет возможность сделать такие выводы, которые могут повлиять не только на принятие решений в отношении выбора целей, но и на всю деятельность организации в перспективе развития. Основные факторы внешней среды, в основном, разделяются на семь областей:

- экономика;
- политика;
- рынок;
- технология;
- конкуренция;
- международное положение;
- социальное поведение.

*Разработка стратегии* предприятия основывается на выявлении внутренних сильных и слабых сторон предприятия, изучении альтернативных стратегий. Диагностика внутренних проблем организации осуществляется посредством управленческого обследования, представляющего собой методическую оценку функциональных зон организации, предназначенную для выявления его стратегически сильных и слабых сторон. При обследовании рассматриваются такие сферы, как маркетинг, финансы, трудовые ресурсы, культура.

Процесс реализации стратегического плана предприятия должен осуществляться в следующем порядке:

- тактика;
- политика;
- процедуры;

- правила.

*Тактика* реализации стратегии представляет собой разработку краткосрочных целей, согласующихся с долгосрочными и облегчающих их достижение. (декомпозицию долгосрочных целей на краткосрочные) Она, как правило, разрабатывается руководством среднего звена. *Политика* означает общее руководство к действию, принятию решения, позволяет облегчить достижение цели. Основные политические направления формулируются высшим руководством организации на длительный промежуток времени. *Процедура* представляет собой действия или запрограммированное решение, которое следует осуществить в конкретной ситуации. *Правила* необходимы в том случае, когда успешная реализация планов зависит от точного выполнения задания.

*Анализ и регулирование стратегии* проводится посредством сравнения результатов работы с целями стратегического плана. Используется в качестве механизма обратной связи для корректировки стратегии. [21, с.129-137].

Инвестиционная стратегия определяет основные направления и формы инвестиционной деятельности, характер формирования необходимых ресурсов и последовательность этапов реализаций долгосрочных инвестиционных целей, обеспечивающих предусмотренное общее развитие экономической системы, а необходимость ее разработки предприятия обусловлена изменениями условий внешней и внутренней среды.

Необходимость разработки инвестиционной стратегии предприятия определяется изменениями условий внешней и внутренней среды.

Гибкая инвестиционная стратегия позволяет эффективно управлять инвестициями, что объясняет необходимость ее разработки. Она должна быть адаптирована к возможным изменениям внешней инвестиционной среды и должна обеспечивать принятие инвестиционных решений отдельных подразделений организации, не противоречащих друг другу и не снижающих эффективность инвестиционной деятельности.

Основным методом оценки факторов внешней инвестиционной среды, воздействующих на организацию, формы и результаты инвестиционной деятельности является SWOT-анализ.

Данный анализ означает определение сильных и слабых сторон, внешних угроз и возможностей, которые могут помешать или помочь предприятию в ее деятельности и развитии [9, с. 92].

Необходимым предварительным условием осуществления SWOT-анализа является проведение PEST – анализа

Данная модель позволяет лучше понять рынок, позицию предприятия на нем, потенциал и направление развития [10, с. 57].

Изменение факторов внутренней среды предприятия может быть связано с изменениями целей его операционной деятельности или с предстоящими изменениями в стадии жизненного цикла. Каждому такому этапу присущи характерные ему уровень инвестиционной активности, ее направления и формы, особенности формирования инвестиционных ресурсов. Учет этих особенностей определяет целесообразные масштабы инвестиционной деятельности, ее содержание, ресурсы и эффективность.

Указанные условия значимым образом определяют не только глубину и масштабы инвестиционной стратегии, но и ее содержание, среди обязательных элементов которого следует указать: освоение новых производственных технологий, прогрессивные изменения ассортимента предлагаемых системой товаров и услуг, освоения новых рынков сбыта продукции и т.п.

Стратегические решения в этой части должны иметь прогнозируемый характер и основываться на современных методах научного прогноза.

Разработанная инвестиционная стратегия в процессе диверсификации выполняет следующие функции:

- обеспечивает выполнение долгосрочных целей по диверсификации деятельности предприятия;
- позволяет оценивать инвестиционные возможности предприятия в

процессе диверсификации;

- позволяет в процессе диверсификации предприятия максимально эффективно использовать инвестиционный потенциал и инвестиционные ресурсы предприятия.

Разработанную инвестиционную стратегию в процессе диверсификации деятельности предприятия следует считать одной из базисных предпосылок стратегических изменений общей организационной структуры управления предприятием и его организационной культуры.

В целом, все авторы выделяют следующие этапы разработки инвестиционной стратегии:

- определение общего периода формирования инвестиционной стратегии;
- формулировка целей и инвестиционных ресурсов;
- формирование инвестиционной политики по основным направлениям инвестиционной деятельности;
- оценка результативности разработанной инвестиционной стратегии [15, с. 315].

Первый этап по продолжительности зависит от состояния развития рынка и глобальной экономики.

Если говорить о функционировании предприятия в среде нестабильной экономики, то прогнозы развития варьируются от 3 до 5 лет. В странах с развитой экономикой крупнейшие компании прогнозируют свою деятельность на 10- 15 лет.

Сроки разработки инвестиционной стратегии не должны выходить за рамки периода общей стратегии.

Отрасль, в которой функционирует организация, во многом определяет период инвестиционной стратегии. Для институциональных инвесторов большой срок инвестиционной стратегии - от 5 до 10 лет. Для предприятий сферы услуг, розничной торговли -от 3 до 5 лет. Чем крупнее компания, тем на больший срок выставляется прогноз результатов деятельности.

На втором этапе фирма выбирает стратегические цели инвестиционной деятельности. Они направлены на:

- а) рост капитала;
- б) увеличение текущего дохода;
- в) обеспечение ликвидности и сохранности капитала, возможный контроль над предприятием-эмитентом.

На третьем этапе происходит определение приоритетных направлений инвестиционной деятельности и формирование источников инвестиционных ресурсов.

Формирование направлений инвестиционной деятельности осуществляется путем выбора соотношения различных форм инвестирования на разных этапах деятельности, определения отраслевой и региональной направленности вложений.

Факторы влияния на соотношение форм [12, с.240]:

а) Колебания инвестиционного рынка и общее положение экономики. Если ситуация рыночной экономики нестабильна, то предприятия инвестируют средства только на краткосрочный период.

б) Отрасль предприятия. Институциональные инвесторы вкладывают средства чаще всего в фондовые рынки и в фондовые инструменты. Организации сферы производства инвестируют в производственные активы.

в) Положение в жизненном цикла предприятия. На первоначальных стадиях развития инвестирование происходит преимущественно в производственный сектор, на стадиях зрелости - в финансовый.

г) Масштаб предприятия. Крупные предприятия инвестируют средства в реальные активы, более крупные - в финансовые.

Выбор отраслевой направленности инвестиций предполагает оценку различных вариантов вложения средств, рынка и быстро достигать успеха. Данный вариант концентрации связан с высоким уровнем риска.

Диверсификационный вариант подразумевает инвестирование средства в рамках нескольких отраслей или группы взаимосвязанных отраслей (например, в сельское хозяйство, легкую и пищевую промышленность). Это позволяет значительно увеличить масштаб контролируемого сегмента рынка и минимизировать риски. Возможна диверсификация вложений и в не связанные между собой отрасли производства.

Отраслевой вариант концентрации инвестиционной деятельности, при котором предприятие функционирует в одной выбранной отрасли, позволяет фирме держать под контролем большие сегменты

На четвертом этапе происходит конкретизация инвестиционных программ и сроков, проверка готовности бюджета и готовность предприятия к осуществлению проекта.

Пятый этап - оценка разработанной инвестиционной стратегии. Она оценивается на основе ряда критериев.

Шестой этап - пересмотр и корректировка стратегии.

При определении стратегии своего развития, предприятие делает акцент на главное инвестиционное направление: на развитие, стабилизацию, экономию или комплексное сочетание этих направлений.

Направление на *развитие*. Следуя данному направлению, организация главной целью ставит рост масштабов инвестиционной активности в существующей сфере деятельности, либо на продвижение нового товара. Данное направление обладает высокими рисками и требует больших инвестиционных затрат.

Направление на *экономю*. Данное направление подразумевает следование политики упрочения рыночной позиции предприятия. Оно достигается путем отказа от выпуска продукции, которая приносит убыток. Это может быть реализовано снятием с производства отдельных видов товаров, отказом от малоэффективных технологий и т.п. На таком направлении решаются краткосрочные задачи предприятия.

Примером следования данному направлению является освоение ресурсо- и энергосберегающих технологий, сокращение персонала, продажу излишнего оборудования, прекращение не доходной предпринимательской деятельности.

Направление на *сочетание перечисленных направлений*. Данное инвестиционное направление является наиболее целесообразным. Предприятие следует всем инвестиционным направлениям: в доходном сегменте рынка оно расширяется, в убыточных - сокращается или полностью покидает данный сегмент. Определение инвестиционной стратегии - это важнейшая проблема стратегического плана фирмы. Предприятию необходимо сделать выбор из нескольких существующих, при этом инвестиционная стратегия должна сочетаться с основным инвестиционным направлением фирмы. На выбор представлены следующие основные виды стратегий: проникновения, ускоренного роста, стабилизации и выживания. На основе этих видов выделяют базовые стратегии фирмы [14, с.95].

В процессе осуществления стратегии диверсификации деятельности предприятия инвестиционная стратегия предприятия может иметь следующие особенности:

- Существенное расширение направлений инвестиционной деятельности, значительный рост долгосрочных инвестиционных расходов
- Расширение финансового инвестирования.

Достижение стратегических целей является главной задачей инвестиционной деятельности предприятия. Оценить эффективность инвестиционной деятельности можно с помощью следующих показателей:

Рентабельность инвестиций (ROI) - показатель, который в общем виде отражает эффективность использования средств, которые инвестируются в предприятие. Этот показатель рассматривается как элементарное средство анализа мастерства управления инвестициями. Показатель рассчитывается по формуле (2.1):

$$ROI = (P_I - C_I) / C_I \quad (2.1)$$

где  $P_1$  - прибыль от инвестиций;

$C_1$  - стоимость инвестиций. Индекс рентабельности инвестиций дает нам представление о том, насколько высок уровень доходов, который приносит инвестиционная деятельность предприятия. Значение, которое получится при расчете, должно быть больше нуля, тогда деятельность может считаться эффективной.

Следующий показатель - это чистый приведенный доход (ЧПД). Он рассчитывается по следующей формуле (2.2):

$$\text{ЧПД} = \text{ДП} - \text{ИС}, \quad (1.2)$$

где ЧПД - чистый приведенный доход;

ДП - сумма денежного потока в настоящей стоимости за весь период эксплуатации проекта;

ИС - инвестируемые средства.

ЧПД показывает, достигнут ли инвестиции желаемого уровня отдачи:

если  $\text{ЧПД} > 0$ , то поступление денежных средств превышает сумму вложенных средств, что обеспечивает получение прибыли выше требуемого уровня доходности;

если  $\text{ЧПД} = 0$ , то доходность равна минимальному коэффициенту окупаемости;

если  $\text{ЧПД} < 0$ , это означает, что проект не обеспечивает получения ожидаемого уровня прибыльности.

Следующим показателем, характеризующим эффективность инвестиционных проектов, является индекс доходности. Рассчитывается по формуле (2.3):

$$\text{ИД} = \text{ДП} / \text{ИС}, \quad (2.3)$$

где ИД - индекс доходности по инвестиционному проекту;

ДП - сумма денежного потока в настоящей стоимости;

ИС - сумма инвестиционных средств, направляемых на реализацию инвестиционного проекта.

Значение индекса доходности, меньше или равное 1, означает нерентабельность проекта, он отвергается, как не приносящий инвестору дополнительного дохода. К реализации принимаются проекты со значением индекса доходности больше единицы.

Одним из наиболее распространенных показателей оценки эффективности реальных инвестиций является период окупаемости. Он также базируется не на прибыли, а на денежном потоке с приведением инвестируемых средств и суммы денежного потока к настоящей стоимости. Расчет этого показателя производится по формуле (2.4):

$$\text{ПО} = \text{ИС} / \text{ДПс}, \quad (2.4)$$

где ПО - период окупаемости инвестиционного проекта;

ИС - сумма инвестиционных средств, направляемых на реализацию инвестиционного проекта;

ДПс - средняя сумма денежного потока.

Данный показатель определяет срок, в течение которого инвестиции будут заморожены, так как реальный доход от инвестиционного проекта начнет поступать только по истечении периода окупаемости. При отборе вариантов предпочтение отдается проектам с наименьшим сроком окупаемости.

Инвестиционная стратегия позволяет в действительности оценить инвестиционный потенциал предприятия, обеспечить его максимальное использование и активно мобилизовать ресурсы инвестиций.

В процессе изменений воздействия внешних факторов, инвестиционная стратегия создает условия для реализации перспективных инвестиционных возможностей. Разработанная инвестиционная стратегия позволяет оценить преимущества фирмы в инвестиционной деятельности по сравнению с конкурентами. Инвестиционная стратегия создает грамотную и четкую координацию оперативного, текущего и стратегического управления.

## ГЛАВА 3. КОМПЛЕКСНОЕ ИНВЕСТИЦИОННОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НГСК «ЛАУКАР»

### 3.1. Характеристика предприятия, оценка финансового состояния

Общество с ограниченной ответственностью НГСК «Лаукар», является юридическим лицом на основании учредительных документов. Федерального закона № 14 «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 08.02.1998 №14 - ФЗ, части I ГК РФ и законодательства РФ.

Полное наименование организации - Общество с Ограниченной Ответственностью Нефтегазовая Сервисная Компания «Лаукар», сокращенное - ООО НГСК «Лаукар».

Учредитель, Шапкин Сергей Николаевич, является единственным собственником предприятия.

Уставной капитал на момент учреждения составлял 10 тыс. руб. и на данный момент остается неизменным.

Адрес местонахождения и почтовый адрес совпадают: 629830, Ямало-Ненецкий автономный округ, город Губкинский, 13-й микрорайон, дом 106. Объекты, на которых ведутся работы, расположены на Северогубкинском месторождении нефти и газа.

Цель создания ООО НГСК «Лаукар» - осуществление коммерческой деятельности и получение прибыли.

Для достижения поставленных целей предприятие осуществляет следующие виды деятельности:

- а) обустройство эксплуатационных кустов добычи нефти и газа;
- б) покрасочные работы объектов нефтехранилища;
- в) прокладка технологического нефтепровода;
- г) прокладка технологического водовода;
- д) капитальный ремонт нефтегазовых сооружений;

- е) проведение ремонтных работ на буровых скважинах;
- ж) проведение пусконаладочных мероприятий нефтегазопровода;
- и) реконструкция объектов нефтепереработки.

Организационная структура компании представлена на рисунке 3.1

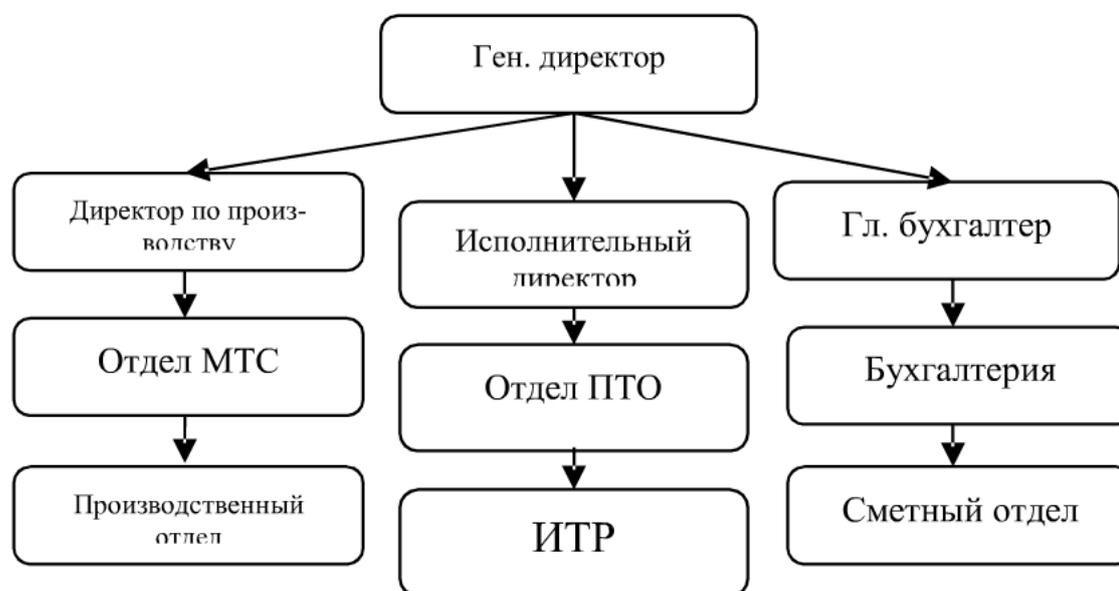


Рисунок 3.1 - Организационная структура предприятия ООО НГСК «Лаукар»

Источник:[51]

На конец 2016 года в организации работали 54 сотрудника, более 90% процентов из которых - мужчины, в соответствии с рисунком 3.2.

В связи с тем, что большая часть работы предполагает высокую физическую активность и работу на специальной технике, возраст рабочих не превышает 55 лет. Средний возраст сотрудников компании составляет 35 лет (от 18 до 55 лет). Высшее профессиональное образование имеют сотрудники администрации, руководители подразделений и мастера объектов.

11% сотрудников имеют высшее профессиональное образование, 61% работающих имеет среднее профессиональное образование, 28% работающих имеет только среднее общее образование, что, возможно, связано с приемом на работу с 18 лет, и многие сотрудники еще не успели закончить учебные заведения.

Внешняя среда предприятия является благоприятной. Организации, которые функционируют на Северогубкинском месторождении работают по другим видам деятельности. В основном это связано с обслуживанием буровых вышек, обслуживанием магистрального нефте- и газопровода, обслуживанием дороги и многих других видах деятельности. Ниша, в которой функционирует ООО НГСК «Лаукар» образовалась с недавнего времени и является пока что незанятой, что говорит о монополистическом положении. На данный момент предприятие работает в условиях отсутствия жесткой конкуренции. Во многом это связано с более низкой себестоимостью предоставления услуг по сравнению с конкурентами. Микро- и макросреда функционирования предприятия является благоприятной, работы с поставщиками и заказчиками налажены. Условия внешней среды позволяют предприятию ООО НГСК «Лаукар» вести успешную предпринимательскую деятельность, динамично развиваться и достигать поставленные цели.

Далее рассмотрим ресурсный потенциал предприятия за 2015-2016 год, представленный в таблице 3.1.

Таблица 3.1

#### Характеристика ресурсного потенциала ООО НГСК «Лаукар»

Наименование показателя	2015 г.	2016 г.	Абсолютное отклонение	2016 в % к 2015
Среднегодовая численность работников, чел.	51	54	+3	105,88
Среднегодовая стоимость основных фондов, тыс. руб.	4139,5	3208	-931,5	77,5
Среднегодовая стоимость оборотных средств, тыс. руб.	26795,5	49277,5	+22482	183,9
Среднегодовая стоимость авансированного капитала, тыс. руб. в том числе,	30935	52485,5	+21550,5	169,66
Величина собственного капитала, тыс. руб.	4514,5	12865,5	+8351	285,01
Доля собственного капитала в сумме авансированного, %	14,59	24,5	+9,91	167,92
Применяемая система налогообложения	Традиционная			

Источник: составлено автором на основе [13]

Анализируя показатели ресурсного потенциала ООО НГСК «Лаукар» можно выявить улучшение большинства показателей отчетного года в отношении к прошлому году. Это явление связано с укреплением рыночных позиций предприятия за счет увеличения объема заказов работы. В 2016 году ООО НГСК «Лаукар» заключило контракт с организацией ООО «Купол» на покраску резервуаров нефтехранилища, расположенных на территории дожимной насосной станции ДНС-1 ОАО «Лукойл Западная Сибирь». В этом же году, ООО НГСК «Лаукар» принимает заказ на работы по строительству нефтяного водовода от кустовой скважины №25 до кустовой скважины №35. Договор заключен с компанией ООО «УралНефтеГазСтрой». Суммарные обороты этих сделок достигают десятков миллионов рублей, что в свою очередь и объясняет причину увеличения показателей ресурсного потенциала. Далее рассмотрим основные показатели хозяйственной деятельности предприятия, представленные в таблице 3.2.

Таблица 3.2

## Показатели хозяйственной деятельности ООО НГСК «Лаукар» (тыс.руб.)

Показатель	2015 г.	2016 г.	Среднегодовой темп роста цепной
Выручка	300533	430457	119,68
Себестоимость продаж	281753	373818	115,18
Валовая прибыль	18780	56639	301,59
Коммерческие расходы	4948	22409	212,81
Управленческие расходы	10928	5420	49,6
Прибыль от продаж	2904	28810	314,97
Проценты к уплате	1520	598	62,72
Прочие доходы	746	3209	207,4
Прочие расходы	1652	4097	157,48
Прибыль до налогообложения	478	27431	757,54
Налог на прибыль	11	5651	2266,55
Чистая прибыль (убыток)	467	11780	682,92
Рентабельность продаж	0,01	0,07	264,57

Источник: составлено автором на основе [13]

Анализируя основные показатели отчета о финансовых результатах, можно выявить незначительное снижение показателей в 2015 году, что было связано с уменьшением выполняемых работ. Предприятие приостанавливало работу по прокладке нефтепровода ввиду изменений требований по технологии

процесса укладки нефтяной трубы. В 2016 году наблюдается рост следующих финансовых показателей:

- выручка;
- себестоимость продаж;
- валовая прибыль;
- прибыль от продаж;
- прочие доходы;
- прочие расходы;
- прибыль до налогообложения;
- чистая прибыль;
- Рентабельность продаж.

Рост показателей обусловлен освоением новой рыночной ниши, в которой ООО НГСК «Лаукар» функционирует почти как монополист, не имея конкурентов.

Таким образом, исходя из данных таблицы 3.2 следует, что за 2016 год предприятие получило прибыль от продаж в размере 28 810 тыс. руб., что составило 6,7% от выручки. По сравнению с аналогичным периодом прошлого года прибыль от продаж выросла на 25 552 тыс. руб., или в 8.8 раза.

По сравнению с прошлым периодом в текущем увеличилась как выручка от продаж, так и расходы по обычным видам деятельности на 224 495 и 198 943 тыс. руб. соответственно. Необходимо отметить, что в процентном отношении изменение выручки (+109%) опережает изменение расходов (+98,1%).

Рассмотрев организационно-экономическую характеристику предприятия ООО НГСК «Лаукар» и основные финансовые показатели его деятельности перейдем к анализу инвестиционной политики.

Оценка имущественного положения и структуры капитала включает в себя два блока: анализ размещения капитала и источников его формирования.

Проведем анализ активов и обязательств ООО «НГСК «Лаукар» используя горизонтальный и вертикальный анализ баланса. Прежде всего, проанализируем

структуру и динамику активов компании в таблице 3.5.

Таблица 3.5

Анализ динамики и структуры активов ООО «НГСК «Лаукар» за 2015-  
2016 годы

Наименование показателя	2015 г.	Удельный вес, %	2016 г.	Удельный вес, %	Отклонение, тыс. руб.	Темп прироста, %
Внеоборотные активы						
Основные средства	3270	11,92	3194	4,12	-76	-2,32
Итого по разделу I	3270	11,92	3194	4,12	-76	-2,32
Оборотные активы						
Запасы	960	25,3	3598	43,3	26638	382,73
Дебиторская задолженность	14604	53,25	35310	45,51	20706	141,78
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	0	0,00	4800	6,19	4800	100
Денежные средства и эквиваленты	2510	9,15	5327	6,8	2817	112,23
Прочие оборотные активы	83	0,30	149	0,19	66	79,5
Итого по разделу II	24157	88,08	74398	95,88	50241	207,9
Баланс	27427	100,00	77592	100	50165	182,904

Источник: составлено автором на основе [13]

В 2016 году объем активов предприятия в динамике увеличился, темп прироста составил 207,9%. В 2016 году отрицательную динамику имели только внеоборотные активы в размере 2,32%. В связи с высоким темпом прироста оборотных активов в 2016 году сильно изменилось их соотношение с внеоборотными активами. В 2015 году соотношение составляло 12% к 88%, тогда как в 2016 году стало 4% и 96%, из чего можно сделать вывод, что доля внеоборотных активов сократилась на 8%.

Объем внеоборотных активов вырос за счет увеличения по всем показателям, наибольшие из которых составили запасы (темп прироста почти 383%) и дебиторская задолженность (темп прироста почти 142%).

Далее рассмотрим структуру активов предприятия в 2016 году. Наибольшую долю активов предприятия составили дебиторская задолженность в размере 45,51% и запасы в размере 43,3%.

Проанализируем динамику и структуру источников формирования капитала компании ООО НГСК «Лаукар» в таблице 3.6.

Таблица 3.6

## Анализ динамики и структуры капитала организации

Наименование показателя	2015 г.	Удельный вес, %	2016 г.	Удельный вес, %	Отклонение, тыс. руб.	Темп прироста, %
<b>Капитал и резервы</b>						
Уставный капитал	10	0,4	10	0,01	0	0
Нераспределенная прибыль	4713	17,18	20998	27,06	16285	345,53
Итого по разделу III	4723	17,22	21008	27,07	16285	344,80
<b>Долгосрочные обязательства</b>						
Заемные средства	0	0	12900	16,63	12900	100
Итого по разделу IV	0	0	12900	16,63	12900	100
<b>Краткосрочные обязательства</b>						
Заемные средства	14000	51,04	6980	9	-7020	-50,14
Кредиторская задолженность	8704	31,74	36704	47,30	28000	321,69
Итого по разделу V	22704	82,78	43684	56,30	20980	92,41
Баланс	27427	100	77592	100	50165	182,90

Источник: составлено автором на основе [13]

Проанализировав структуру капитала компании, можно сделать вывод о том, что почти 83% капитала является заемным. Наибольшую долю в капитале предприятия составляет кредиторская задолженность - 47,3%.

Наименьшую долю в структуре капитала компании в 2016 году заняли уставный капитал (0,01%), краткосрочные заемные средства (9%) и долгосрочные заемные средства (16,63%). В целом, за отчетный период все статьи пассива баланса кроме уставного капитала и краткосрочных заемных средств возросли более чем на 100%, согласно рисунку. Самый высокий темп прироста отмечен у нераспределенной прибыли (345,53%), размер которой в 2016 году составил 20998 тыс. рублей.

Для того, чтобы оценить интенсивность использования оборотных средств компании ООО «НГСК «Лаукар», рассчитаем систему показателей оборачиваемости.

Показатели интенсивности использования оборотных средств ООО НГСК  
«Лаукар» за 2015-2016 годы

Показатель	2015 г.	2016 г.	Отклонение	Темп прироста, %
Выручка, тыс. руб.	205962	430457	224495	109
2. Среднегодовая величина оборотного капитала, тыс. руб.	26795,5	49277,5	22482	83,9
3. Период оборота оборотного капитала, дни	47	42	-5	-10,6
4. Среднегодовая величина запасов, тыс. руб.	9336,5	20279	10942,5	117,2
5. Период оборота запасов, дни	17	17	0	0
6. Среднегодовая величина дебиторской задолженности	15337	24957	9620	62,72
7. Период оборота дебиторской задолженности, дни	27	21	-6	-22,22
8. Среднегодовой размер денежных средств, тыс. руб.	1984	1518,5	-465,5	-23,46
9. Период оборота денежных средств, дни	3	1	-2	-66,67
11. Период оборота кредиторской задолженности, дни	20	19	-1	-5
12. Продолжительность операционного цикла, дни	47	39	-8	-17
13. Продолжительность финансового цикла, дни	27	20	-7	-25,9

Источник: составлено автором на основе [13]

Исходя из рассчитанных показателей таблицы 3.7, можно сделать вывод о том, что интенсивность использования оборотных средств предприятия возросла по всем пунктам. Период оборота оборотного капитала сократился на 5 дней. Уменьшился период оборота денежных средств и период оборачиваемости кредиторской задолженности на 2 и на 1 день соответственно. Наибольшая значимость в сокращении продолжительности операционного и финансового циклов достигнута благодаря ускорению оборота дебиторской задолженности на 6 дней.

Проанализируем финансовую устойчивость и платежеспособность организации по средствам расчета ряда коэффициентов, представленных в таблице 3.8.

Показатели финансовой устойчивости и платежеспособности ООО НГСК  
«Лаукар»

Показатель	2015	2016	Отклонение	Оптимальное значение
Собственный капитал, тыс. руб.	4723	21008	16285	-
Собственный оборотный капитал, тыс.руб.	10	10	0	-
Заемный капитал, тыс. руб.	83151	197405	114254	-
Валюта баланса, тыс. руб.	84302	207326	123024	-
Коэффициент финансовой автономии	0,01	0,05	0,04	>0,5
Коэффициент финансовой зависимости	0,99	0,95	-0,04	<0,5
Коэффициент финансирования	0,01	0,05	0,04	<1
Коэффициент маневренности	0,008	0,001	-0,007	0,2-0,5

Источник: составлено автором на основе [13]

Проанализировав таблицу 3.8, можно сделать следующие выводы:

1. Доля собственного капитала в 2014 году в общей структуре составила 5%, а заемный капитал - 95%. Данная структура капитала не является оптимальной, выражается в невысоком удельном весе собственного капитала и более высоком уровне заемных средств.

2. За отчетный период доля собственных средств, выделяемая на покрытие должностных обязательств, составила 5%. Данный показатель удовлетворяет нормативному значению, однако не является оптимальным.

3. Доля собственного оборотного капитала составила 0,1% в структуре собственного капитала. Часть собственного капитала, которая используется для финансирования текущей деятельности предприятия, не удовлетворяет нормативному значению.

Доля собственного капитала выросла на 4% в результате увеличения нераспределенной прибыли, а доля заемного капитала незначительно сократилась. Доля оборотного капитала в собственных средствах сократилась также на 4%.

Таким образом, компания ООО НГСК «Лаукар» находится в неустойчивом финансовом положении, которое характеризуется нарушением платежеспособности.

Ликвидность предприятия это способность в срок и полностью рассчитаться по своим обязательствам. Инструментами оценки ликвидности служат коэффициенты ликвидности. Рассчитаем на основании отчетности показатели ликвидности в таблице 3.9 для того, чтобы определить номинальную способность компании погашать свою текущую задолженность за счет оборотных активов.

Таблица 3.9

## Показатели ликвидности ООО «НГСК «Лаукар»

Показатель	2015	2016	Отклонение	Оптимальное значение
Оборотные активы, тыс. руб.	80993	82099	1106	
Запасы, тыс. руб.	22156	26158	4002	
Денежные средства, тыс. руб.	285	400	115	
Краткосрочные обязательства, тыс. руб.	23151	49127	25976	
Коэффициент текущей ликвидности	3,50	1,67	-1,83	от 1 до 2-2,5
Коэффициент быстрой ликвидности	2,54	1,14	-1,40	от 0,5 до 0,8
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,01	0,01	0	от 0,15 до 0,2-0,5
Коэффициент обеспеченности собственными средствами	0,71	0,40	-0,31	>0,1

Источник: составлено автором на основе [13]

Итак, рассчитав показатели ликвидности за отчетный период, можно сделать следующие выводы:

1. Коэффициент текущей ликвидности удовлетворяет нормативному значению, то есть оборотные активы предприятия превышают краткосрочные обязательства в 1,67 раза, однако данное значение ниже оптимального - 2-2,5 раза.

2. Часть краткосрочной задолженности в размере 114% предприятие может погасить за счет денежных средств и дебиторской задолженности.

Данный показатель не удовлетворяет оптимальному значению (50%-80%).

3. Коэффициент абсолютной ликвидности намного ниже оптимального значения, только 1% краткосрочной задолженности может быть покрыта денежными средствами. Оптимальный уровень коэффициента не менее 20%.

Собственные средства занимают 40% в оборотных активах, что удовлетворяет оптимальному значению - более 10%.

В целом, все коэффициенты ликвидности за отчетный период снизились по сравнению с 2015 годом, но, тем не менее, рекомендуемому значению удовлетворяют только 2 показателя из 4: коэффициент текущей ликвидности и коэффициент обеспеченности собственными средствами.

Таким образом, компании необходимо поддерживать оптимальное значение ликвидности активов, чтобы снизить финансовый риск.

Далее необходимо проанализировать деловую активность предприятия, для чего следует рассчитать показатели оборачиваемости ряда активов, характеризующие скорость возврата вложенных в предпринимательскую деятельность средств, а также показатель оборачиваемости кредиторской задолженности при расчетах с поставщиками и подрядчиками.

Коэффициент оборачиваемость оборотных средств показывает, сколько раз за анализируемый период предприятие использовало среднегодовой остаток оборотных средств. Показатель рассчитывается, как отношение средней величины оборотных активов к среднедневной выручке (Показатель рассчитывается по средней хронологической).

Для отрасли, в которой работает предприятие, нормальное значение составляет не более 129 дней (нормативные значения указаны в программе Контур-Экстерн). Следовательно, оборачиваемость оборотных средств на предприятии свидетельствует о рациональности и интенсивности их использования. При анализе данных показателей рассматривается положительная динамика, так как оборачиваемость сократилась на 5 дней.

Оборачиваемость запасов характеризует подвижность средств, которые предприятие вкладывает в создание запасов: чем быстрее денежные средства, вложенные в запасы, возвращаются на предприятие в форме выручки от реализации готовой продукции, тем выше деловая активность организации.

Показатель рассчитывается как отношение средней стоимости запасов к среднедневной выручке (рассчитывается по средней хронологической).

Для отрасли, в которой работает предприятие, оборачиваемость запасов в днях не должна превышать 66 дней, что означает эффективную работу отделов предприятия и грамотное использование складских помещений.

Таблица 3.10

## Показатели оборачиваемости за 2015-2016 гг.

Показатель	Год		Абсолютное изменение
	2015	2016	
Коэффициент оборачиваемости оборотных средств	7,7	8,7	+ 1
Длительность оборота оборотных средств	47	42	-5
Коэффициент оборачиваемости запасов	22,1	21,2	+0,1
Длительность оборота запасов (дни)	17	17	0
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	13,4	17,2	+ 3,8
Длительность оборота дебиторской задолженности (дни)	27	21	-6
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности	18,3	19	+ 0,7
Длительность оборота кредиторской задолженности (дни)	20	19	-1
Коэффициент оборачиваемости активов	6,7	8,2	+ 1,5
Длительность оборота активов (дни)	55	45	-10
Коэффициент оборачиваемости собственного капитала	45,6	33,5	-12,1
Длительность оборота собственного капитала (дни)	8	11	+3

Источник: составлено автором на основе [13]

Оборачиваемость дебиторской задолженности характеризует скорость расчетов с покупателями и заказчиками. Показатель рассчитывается как отношение средней величины дебиторской задолженности к среднедневной выручке.

В 2016 году произошло снижение длительности оборота дебиторской задолженности на 6 дней, что является положительной характеристикой платежеспособности дебиторов организации и ее платежеспособности.

Нормативное значение по отрасли составляет не более 46 дней, то есть скорость оборачиваемости дебиторской задолженности в два раза меньше рекомендуемого максимального значения, что является положительной

характеристикой работы с покупателями и заказчиками и их платежеспособности.

Оборачиваемость кредиторской задолженности характеризует скорость погашения обязательств предприятия перед поставщиками и подрядчиками.

В 2016 году произошло незначительное снижение длительности оборота кредиторской задолженности, что означает повышение платежной дисциплины предприятия, а также скорость оборачиваемости кредиторской задолженности больше, чем дебиторской, что свидетельствует о независимости платежей по обязательствам организации от поступлений средств дебиторов.

Оборачиваемость активов финансовый показатель, который характеризует интенсивность использования организацией всех имеющихся у нее активов. Показатель рассчитывается как отношение средней стоимости активов в среднедневной выручке. В 2016 году длительность оборота активов снизилась на 10 дней, что положительно сказывается на эффективности их использования. Для данного показателя не существует рекомендованного значения, так как он зависит от отрасли и рода деятельности предприятия.

Оборачиваемость собственного капитала показывает интенсивность использования предприятием собственных средств, рассчитывается как отношение средней величины собственного капитала к среднедневной выручке.

Нормативных значений коэффициента оборачиваемости собственного капитала нет, необходимо исследовать динамику изменения данного показателя для одного предприятия. В 2016 году произошло замедление оборачиваемости собственного капитала, но данная цифра незначительна, и можно отметить, что скорость оборота остается довольно высокой, что свидетельствует об эффективности использования собственных средств.

Проведя комплексный анализ хозяйственной деятельности ООО НГСК «Лаукар» можно выделить показатели, имеющие хорошие значения, и показатели, характеризующие финансовое положение страны с отрицательной стороны.

Показатели финансового положения и результатов деятельности организации, имеющие положительные значения:

1. Чистые активы превышают уставный капитал, к тому же они увеличились за анализируемый период;

2. На 31 декабря 2016 года значение коэффициента обеспеченности собственными оборотными средствами равно 0,24, что является хорошим значением;

3. Хороший показатель рентабельности активов – 41,5% за 2016;

4. Рост рентабельности продаж +5,1% от рентабельности 1,6% за предыдущий период;

5. Положительное изменение собственного капитала относительно общего изменения активов организации;

6. В течение 2016 года получена прибыль от продаж 28810 тыс. руб., причем наблюдается положительная динамика по сравнению с показателем 2015 года – увеличение на 25 552 тыс. руб.;

7. Чистая прибыль за 2014 год составила 21780 тыс. руб., что означает увеличение аналогичного показателя за предыдущий период на 21363 тыс. руб..

8. Рост операционной прибыли на рубль выручки организации составил +5,4 коп..

С отрицательной стороны финансовое положение организации характеризуют такие показатели:

1. Высокая зависимость организации от заемного капитала (собственный капитал составляет только 27%);

2. Ниже принятой нормы находится коэффициент текущей и быстрой ликвидности;

3. Коэффициент абсолютной ликвидности также ниже нормального значения;

4. Неустойчивое финансовое положение по величине собственных оборотных средств.

Проведенный анализ свидетельствует о положительном финансовом состоянии ООО НГСК «Лаукар», возможности отвечать по своим обязательствам. Финансовое состояние организации позволяют использовать не только внутренние ресурсы, но и привлекать заемные средства, что необходимо для реализации стратегических целей предприятия.

Проанализировав инвестиционную стратегию ООО НГСК «Лаукар» в данной главе, можно сделать вывод о том, что предприятие ведет активную инвестиционную деятельность, этому соответствуют показатели таблицы 2.4. Но в результате проведения SWOT-анализа были выявлены слабые стороны компании - появление сильных конкурентов. Поэтому, для удержания высокого уровня конкурентоспособности ООО НГСК «Лаукар», разработаны мероприятия по совершенствованию инвестиционной стратегии, представленные в следующем разделе данной работы.

### 3.2 Оценка инвестиционных ресурсов и инвестиционной стратегии предприятия НГСК «Лаукар»

Если говорить о занимаемой доле ниши данного рынка, то ООО НГСК «Лаукар» является лидером по выполнению объема работ. Ниша данного рынка является незанятой и быстроразвивающейся. Вследствие этого, есть вероятность проникновения конкурентов, что приведет к ужесточению внешней среды предприятия.

Главным инвестиционным ресурсом предприятия являются его материальные активы, это строительная техника, а также специальные строительные технологии предприятия, которые характеризуются отраслью деятельности. Сюда же входит специальное строительное оборудование и строительные материалы.

Для определения конкурентоспособности компании в данном сегменте, прежде всего компании необходимо определить целесообразность выхода на

данную территорию. Для этой цели анализируется конкурентная среда занимаемой ниши на Северогубкинском месторождении нефти и газа.

Для анализа инвестиционных ресурсов предприятия рассмотрим также инвестиционные ресурсы компаний-конкурентов, область деятельности которых является максимально приближенной к деятельности ООО НГСК «Лаукар». Ближайшие конкуренты обладают значительным потенциалом для того, чтобы составить сильную конкуренцию ООО НГСК «Лаукар». Так компания ООО «НОРД-СЕРВИС» применяет в своей сфере 15 видов строительных технологий и использует 23 единицы техники. Но как уж упоминалось выше, эти компании не являются прямыми конкурентами, так как основной вид деятельности отличается от той деятельности, в которой функционирует ООО НГСК «Лаукар». Говоря об инвестиционных ресурсах ООО НГСК «Лаукар» следует отметить, что предприятие обладает устаревшей техникой для организации строительных и трубопрокладочных работ. На балансе числится техника, которая не позволяет выполнять объем работ, необходимый для удержания статуса лидера компании.

Для определения рыночной ситуации предприятия определим его сильные и слабые стороны, путем составления SWOT-анализ

Таблица 3.11

## SWOT-анализ предприятия

Сильные стороны (S)	Слабые стороны (W)
Применение собственных технологий Статус лидера ниши рынка Эффективные производственные мощности Устоявшиеся партнерские отношения с поставщиками	Текучесть кадров Неблагоприятные условия труда Отставание в обновлении спецтехники Узкоспециализированная деятельность компании
Возможности (O)	Угрозы (T)
Отсутствие сильной конкуренции на рынке Расширение видов деятельности Высокий спрос на оказываемые услуги	Высокий уровень налогообложения Экономический кризис Появление сильных конкурентов

Источник: собственная разработка автора

На основании данных таблицы можно сделать вывод, что предприятию ООО НГСК «Лаукар» характерен некоторый баланс слабых и сильных сторон, а также возможностей и угроз. То есть, предприятие функционирует в довольно

стабильных условиях, но для получения дополнительных конкурентных преимуществ ему необходимо придерживаться стратегии удержания лидера отрасли.

Также проведем анализ инвестиционной деятельности предприятия в предшествующем периоде для оценки внутреннего потенциала предприятия. Для этого определим общий объем инвестиционной деятельности предприятия и сопоставим его с темпами развития операционных активов предприятия, собственного капитала и объема реализационных услуг.

Таблица 3.12

## Динамика объема инвестиционной деятельности в 2015-2016 гг.

Показатель	2015 г., тыс. руб.	2016 г., тыс. руб.	Абсолютное изменение, тыс. руб.	Относительное изменение, %
Объем инвестиционной деятельности	467	2178	+1711	466
Величина операционных активов	4139,5	3208	-931,5	77,5
Собственный капитал	4514,5	12865,5	+8351	285
Объем реализации услуг	567,9	482	-85,9	84,9

Источник: составлено автором на основе [13]

Проанализировав таблицу 2.4 можно сделать вывод о том, что в 2016 году увеличился объем инвестиционной деятельности более чем в 4 раза, что стало является последствием продажи устаревших частей основных фондов. При этом, величина операционных активов предприятия показывает отрицательную динамику, так как нового оборудования взамен старого не было приобретено. Прирост инвестиционной деятельности никак не повлиял на отрицательный прирост объема реализации услуг. Это объясняется уменьшением количества подрядных работ из-за нехватки оборудования.

Существующая динамика показателей объема инвестиционной деятельности говорит о неэффективной деятельности ООО НГСК «Лаукар».

### 3.3 Разработка инвестиционной программы развития предприятия в процессе диверсификации деятельности

Говоря об инвестиционной программе данного предприятия, следует выделять стратегические цели. Цели должны быть поставлены с учетом требований, предъявляемым к стратегическим целям.

Если говорить о занимаемой доле ниши данного рынка, то ООО НГСК «Лаукар» является лидером по выполнению объема работ. Ниша данного рынка является незанятой и быстроразвивающейся. Вследствие этого, есть вероятность проникновения конкурентов, что приведет к ужесточению внешней среды предприятия.

Исходя из всего вышеперечисленного, можно сделать вывод о том, что организации необходимо укрепить положение лидера по выполнению работ. Именно это и будет главным направлением стратегического развития ООО НГСК «Лаукар». Следуя данному направлению, фирме необходимо расширить спектр своей деятельности. Это будет главной стратегической целью ООО НГСК «Лаукар».

В качестве расширения спектра деятельности организации рекомендуется внедрение новой технологии.

Для освоения новой технологии сварочно-монтажных работ по укладке трубопровода предприятию необходимо внедрить метод бесшовного соединения труб. Используется оборудование американской фирмы "БатлсрТэк", которое позволяет стыковать концы труб без применения сварки. Принцип данной технологии заключается в следующем: на одной трубе предварительно формируется конец трубы в виде конуса, на другой трубе в виде раструба. Затем, при помощи агрегата высокого давления, трубы впрессовываются одна в другую. Давление может достигать до 150 атмосфер, оно зависит от диаметра трубы. Края труб, перед прессовкой, обрабатываются эпоксидным герметиком. В результате получается качественный стык,

исключающий необходимость проверки ультразвуковым и рентгеновским контролем. Механические конусно-раструбные стыки труб, выполненные по методу «Батлер», подвергаются пооперационному 100 % контролю технологических параметров режимов подготовки труб и сборки стыков, 100 % внешнему визуальному осмотру и гидроиспытаниям через каждые 200 стыков. Скорость полевой сборки в среднем составляет от 1 до 3 км за 8 часовую смену, в зависимости от диаметра монтируемого трубопровода, рельефа местности, подготовки персонала и погодных условий. Представим сравнительную характеристику в виде таблицы 3.13

Таблица 3.13

## Сравнительная характеристика оборудования

Показатель	Технология "Батлер"	Закрытая укладка
Производственная мощность укладки, км/год	100	55
Стоимость оборудования при покупке, тыс. руб	9550	10000
Оставшийся срок службы, лет	7	7
Производственные затраты за год, тыс. руб	230	340

Источник: составлено автором на основе [13]

Для нового и старого оборудования срок полезного использования составляет 8 лет. В 2014 года организация ООО НГСК «Лаукар» продала старое оборудование за 8 250 тыс. рублей, альтернативные издержки по инвестициям в ценные бумаги - 12%.

Проведем анализ целесообразности замены оборудования на основе сопоставления приведенной стоимости будущих входящих потоков наличных денежных средств.

К таким потокам относятся ежегодные производственные затраты. Первоначальные затраты и величина износа не являются будущими входящими потоками, поэтому и не включаются в анализ.

Формула для определения приведенной стоимости будущих входящих потоков наличных денежных средств:



Продолжение таблицы 3.14

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Налоговые отчисления, тыс. руб.	-	1056	1366	1781	2084	2504	2670	3141
Денежный поток, тыс.руб.	-	8552	9464	10930	12336	14012	14821	15670
Чистый денежный поток, тыс. руб.	-	8552	9960	28845	41513	51705	69856	86497
Индекс доходности	-	0,94	2,02	3,29	4,7	6,3	7,98	9,87
Срок окупаемости, лет	-	2	-	-	-	-	-	-

Источник: составлено автором на основе [13]

Выручка компании значительно увеличится в течение следующих 7 лет, темп прироста переменных затрат будет значительно ниже темпа прироста выручки.

Покупка оборудования окупится в течение 2 лет. Индекс доходности составит 9,87. Чистый денежный поток составит 86 млн. рублей. Следовательно, реализация инвестиционного проекта по приобретению новой технологической линии производства является целесообразной.

Спецтехника, которая требуется для выполнения работ по обустройству и обслуживанию эксплуатационных кустов месторождения добычи нефти и газа, является арендуемой у специализированных фирм. Платежи за аренду спецтехники являются ежемесячными. Они представлены в таблице 3.15.

Таблица 3.15

#### Стоимость аренды спецтехники

Вид техники	Стоимость
Экскаватор	1150 руб./час
Трубоукладчик	1100руб./час
Бульдозер	1100 руб./час

Источник: составлено автором на основе [13]

Учитывая данные таблицы 3.15, можно рассчитать ежемесячные затраты предприятия на аренду необходимой спецтехники. Машины работают по 10 часов в смену, в месяце 30 смен. Получается затраты на аренду экскаватора в месяц 345000 рублей, на аренду трубоукладчика 330 000 рублей, на аренду бульдозера 330 000 рублей. Итого затраты на аренду спецтехники составляют 1

005 000 рублей ежемесячно. Приобретение данной спецтехники избавит от данных ежемесячных расходов, но потребует больших первоначальных затрат.

Далее рассмотрим инвестиционные затраты на реализацию данного проекта.

Стоимость экскаватора KOMATSUPC 220 составляет 7 200 000 рублей. Стоимость трубоукладчика TP20-19 составляет 8 100 000 рублей. Стоимость бульдозера Т-130 составляет 870 00 рублей.

Данная спецтехника применяется при выполнении работ по укладке нефтяного трубопровода. Предприятие получает заказ на монтаж и установку трубы магистрального нефтепровода диаметром 350 мм, общей протяженностью 93 км. Доход после выполнения данного заказа будет складываться из суммы денежных поступлений от заказчика: каждые 2 месяца по 2 250 000 рублей. Для определения прибыли необходимо вычесть расходы предприятия.

Прибыль предприятия составляет 40% от денежных поступлений.

$2250000 * 40\% = 1\,350\,000$  рублей. Срок выполнения заказа составляет 26 месяцев. Рассчитаем показатель рентабельность инвестиций по формуле

$$PI = (17550000 - 16\,170\,000) * 100 / 16\,170\,000 = 0,08.$$

Значение данного показателя больше нуля, что говорит об эффективности данного проекта.

Далее рассчитаем чистый приведенный доход инвестиционного проекта по формуле (1.2):

$$ЧПД = (1350000 * 13) - 16\,170\,000 = 1\,380\,000.$$

Значение показателя больше нуля, что говорит о превышении суммы дохода над суммой вложенных средств.

Также, для оценки эффективности проекта рассчитаем индекс доходности:

$$ИД = (1\,350\,000 * 13) - 716\,170\,000 = 1,08.$$

Значение данного показателя больше 1, что означает обладание инвестиционным проектом необходимой доходностью вложенных средств.

Далее рассчитаем период окупаемости проекта:

$$\text{ПО} = 16170000 / 8100000 = 2 \text{ года.}$$

Расчет данного показателя означает, что вложенные средства окупаются за 2 года.

Таким образом, проанализировав обе данные рекомендации и рассчитав показатели экономической эффективности предприятия, компания окупает затраты на реализацию инвестиционных проектов через 2 года после инвестирования. Предложенные мероприятия благотворно повлияют на развитие предприятия и значительно улучшат уровень конкурентоспособности ООО НГСК «Лаукар» в своей отрасли.

После проведения анализа основных показателей и оценки рисков фирмы ООО НГСК «Лаукар», были выявлены следующие проблемы:

- коэффициент обеспеченности собственными средствами также не удовлетворяет нормативному значению;
- в целом у компании низкая финансовая устойчивость.

Таким образом, недостаточность резервов может привести к потерям по ненадежным дебиторским задолженностям, по наступлению каких-либо чрезвычайных ситуаций, негативно влияющих на деятельность организации.

Также можно выделить такую проблему, как неэффективность использования привлеченного капитала в 2016 году, о чём свидетельствует снижение коэффициента рентабельности активов по сравнению с 2015 годом. При анализе отчетности за 2016 год, можно заметить, что кредиторская задолженность превышает собственные средства, исходя из чего можно сделать вывод, что предприятие ведет свою деятельность основываясь на заемных источниках, теряя при этом средства на процентных ставках кредитов. Именно поэтому у предприятия низкий коэффициент финансовой независимости, что при определенных условиях может привести к банкротству предприятия.

Кроме того, при проведении SWOT-анализа были выявлены следующие слабые стороны организации ООО НГСК «Лаукар»:

- а) Использование устаревшего оборудования;
- б) Использование арендной спецтехники;

Для упрощения процесса выявления в текущей деятельности фирмы основных рисков, их минимизации и предотвращению в перспективе используется такой инструмент, как карта рисков.

Составление риск-профиля фирмы ООО НГСК «Лаукар» подразумевает выполнение следующих этапов:

а) Описание возможных факторов внешнего и внутреннего риска компании ООО НГСК «Лаукар» (таблица 3.4), проведение SWOT-анализа и описания угроз. Кроме того, проводится анализ документации: нормативной, финансовой, управленческой, маркетинговой, договорной. Исследуются действующие политики, регламенты, результаты сессионной стратегической деятельности. В ходе исследований и коллегиальной работы формируется состав внешних и внутренних факторов, способных оказать влияние на уровень рисков.

В результате выявленные угрозы подлежат сведению в единую таблицу, представляющую собой систему факторов риска с их перечнем, иногда именуемым профилем факторов риска.

Таблица 3.16

#### Профиль факторов риска

Внешние факторы риска	Внутренние факторы риска
Повышение процентных ставок по кредитам (А)	Увеличение запасов (Е)
Падение потребительского спроса (В)	Риск потери ликвидности (F)
Выход на рынок новых конкурентов (С)	Риск потери финансовой независимости (G)
Снижение темпов строительства (D)	Риск снижения рентабельности продукции (H)

Источник: составлено автором на основе

б) Определение способа измерения риска (шкала оценки). Для построения карты рисков используем количественный (ранжированный) способ:

Вероятность риска:

I – самая низкая, II, III, IV, V – самая высокая

Серьезность последствий:

1 – самая низкая, 2, 3, 4 – самая высокая

в) Ранжирование рисков компании ООО НГСК «Лаукар» по вероятности и значимости

Таблица 3.17

Ранжирование рисков фирмы

Вид риска	Значение вероятности	Характеристика значимости
РИСК А	II	3
РИСК В	III	4
РИСК С	V	3
РИСК D	I	3
РИСК E	II	2
РИСК F	III	2
РИСК G	V	4
РИСК H	I	2

Источник: составлено автором

На этом этапе необходимо описать риски на уровне: вероятно не вероятно, опасно не опасно и насколько опасно. На этой основе можно осуществить построение карты с осями абсцисс, по которой выстроена шкала опасности, и ординат, с размещением на ней шкалы вероятности риска. Факторы находят отражение на созданном поле и получают на нем визуальное позиционирование.

г) Построение карты рисков компании ООО НГСК «Лаукар» (рисунок 3.4)

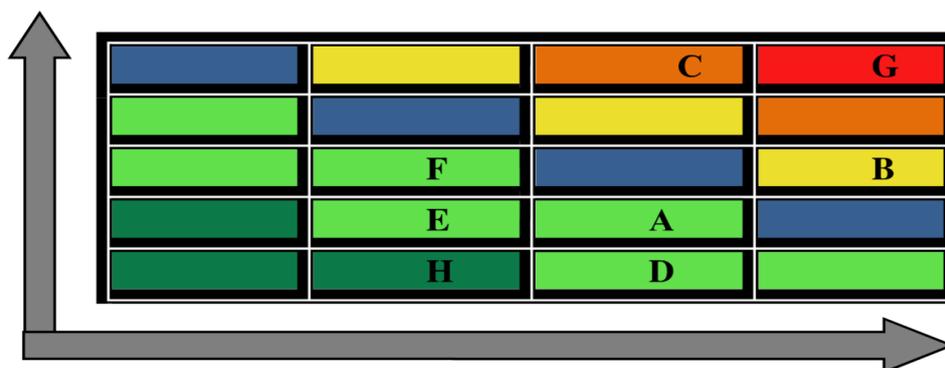


Рисунок 3.4 - Карта рисков компании

Источник: [46]

Построенная карта риска компании ООО НГСК «Лаукар» отражает степень вероятности возникновения определенных рисков и степень их значимости для данной организации. Таким образом, к самым вероятным и опасным внутренним факторам риска относится риск G -потери финансовой независимости, а к внешним риск С (выход на рынок новых конкурентов). Еще один опасный фактор риска для компании - риск потери потребительского спроса (риск В), он также находится за критической отметкой толерантности к риску и имеет высокую значимость для компании. Также высокую значимость для компании имеют риски А и D, риск повышения процентных ставок и риск снижения темпов строительства соответственно, но вероятность возникновения данных рисков мала. В целом, большинство факторов находятся в зоне низкого характера возникновения и средней значимости.

Реализация данной инвестиционной стратегии предприятия предполагает открытие филиала компании ООО НГСК «Лаукар». Это позволит компании расширить свое влияние на рынке оказываемых услуг.

Планируемый район открытия филиала это Самотлорское нефтяное месторождение, открытое в 1965 году, но разработка началась сравнительно недавно - в 1980-х г.г. По некоторым оценкам экспертов запасы месторождения составляют 2,7 млрд. тонн. Оно территориальное местоположение - Ханты-Мансийский автономный округ, вблизи города Нижневартовск.

Для определения конкурентоспособности компании в данном сегменте, прежде всего компании необходимо определить целесообразность выхода на данную территорию.

Для этой цели анализируется конкурентная среда занимаемой ниши на Самотлорском нефтяном месторождении.

Рассмотрим действующие компании, которые могут составить конкуренцию ООО НГСК «Лаукар». Анализ проведен по 2 критериям: количество применяемых технологий и количество единиц специальной техники. Фирмы-конкуренты представлены в рисунке 3.5.

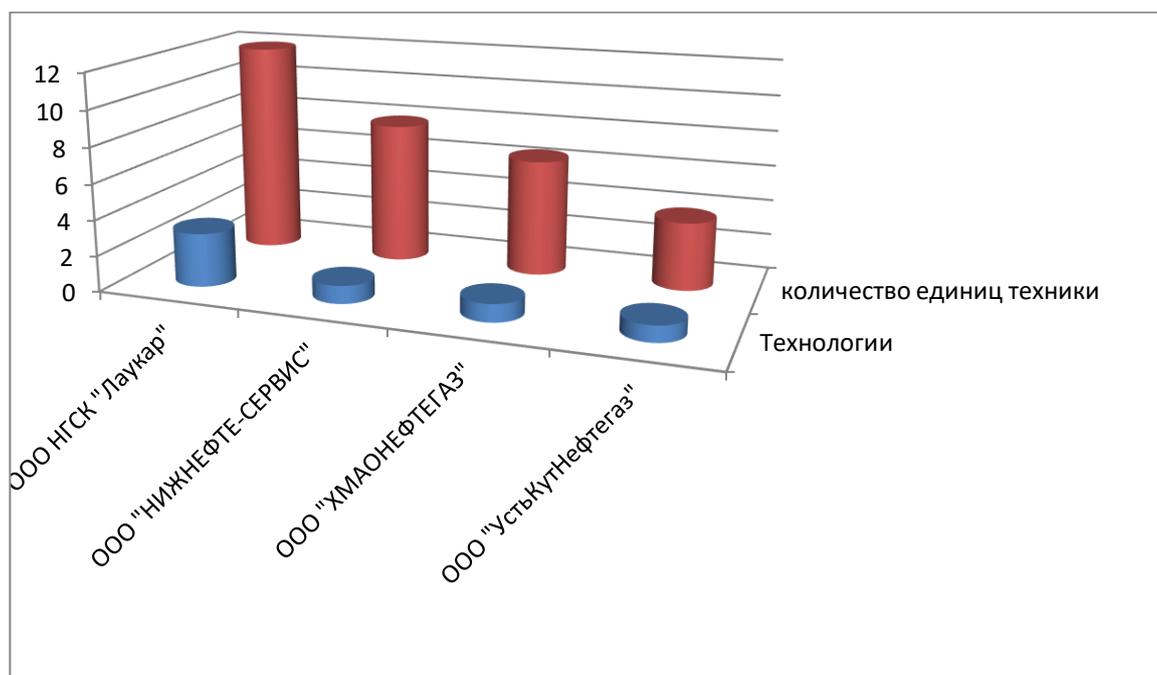


Рисунок 3.5 - Анализ ресурсов компаний-конкурентов

Источник: составлено автором

В соответствии с данным рисунка конкурентная среда предполагаемого будущего филиала ООО НГСК «Лаукар» не представляет особой опасности и является благоприятной для ведения успешной деятельности.

В данный момент в компании числится 54 сотрудника. При открытии филиального отделения ООО НГСК «Лаукар» планируемый штат будет составлять 10 человек. Ориентировочная структура сотрудников представлена в таблице 3.18

Таблица 3.18

Структура персонала филиального отделения ООО НГСК «Лаукар» в млн. руб.

Категория персонала	Количество человек	%
Рабочие	5	50
Руководители	2	20
Специалисты	2	20
Прочие служащие	1	К)

Источник: составлено автором

Для достижения наиболее эффективной и устойчивой системы управления персоналом необходимо создать правильную модель и структуру управления удаленным филиалом. При описании организационной структуры предприятия указано, что она к линейно-функциональной. Целесообразным считается применение данной же структуры управления филиалом.

Рассмотрим затраты на реализацию данной инвестиционной стратегии, представленные в таблице 3.19.

Таблица 3.19

## Расходы на открытие филиала ООО НГСК «Лаукар»

Этап	Приобретение имущества	Регистрация	Оплата труда	Арендная плата	Реклама	Итог
Планирование	-	-	0,035	-	-	-
Проведение подготовительных мероприятий, открытие	0,15	0,01	0,12	0,11	0,01	0,4
Развитие филиала	-	-	1,44	1,32	-	2,76
<b>Итого</b>	<b>0,15</b>	<b>0,01</b>	<b>1,595</b>	<b>1,43</b>	<b>0,01</b>	<b>3,16</b>

Источник: составлено автором

В данной таблице представлены предполагаемые расходы на реализацию развития компании с учетом продолжительности развития филиального отделения в 12 месяцев. Данного срока вполне достаточно для определения рациональности и применимости открытия филиала в данном регионе. По результатам работы данного филиала будет принято решение о его дальнейшей судьбе.

Общая сумма расходов составила по данным таблицы 3.6 3,16 млн. руб.

Для определения будущих доходов от реализации данного проекта необходимо определить предполагаемую прибыль от деятельности. Планируется работа филиала по имеющимся технологиям, но количество применяемой техники сократится в 2 раза. Это обосновано по принципу экономии издержек. Стоимость перегона специальной техники не актуальна, так как при этом увеличивается рабочие машиночасы, что приводит к увеличению амортизации специальной техники. То есть, производственные мощности

предприятия будут загружены на 50%, соответственно, предполагаемая прибыль филиала при оптимистичном прогнозе составит половину от получаемой прибыли головного филиала.

По данным таблицы 2.2 чистая прибыль за 2016 год ООО НГСК «Лаукар» составила 11 млн. 780 тыс. руб. В соответствии с предполагаемой загрузкой производственных мощностей, при оптимальном прогнозе, планируемая прибыль составит 5 млн. 890 тыс. руб.

Рассчитаем показатели эффективности инвестиционного проекта по формулам рентабельности инвестиций (1.1), чистому приведенному доходу (1.2), индексу доходности (1.3) и периоду окупаемости проекта (1.4). Они представлены в таблице 3.20.

Таблица 3.20

## Показатели эффективности инвестиционного проекта

Показатель	Значение	Допустимое значение
ROТ	0,86	>0
ЧПД	2730	>0
ИД	1,86	> 1
ПО	0,54	-

Источник: составлено автором

По данным таблицы показатели эффективности проекта соответствуют допустимым значениям:

1. Показатель рентабельности инвестиций больше нуля, что говорит о том, что инвестиционный проект приносит высокий уровень дохода.
2. Чистый приведенный доход так же больше нуля, следовательно, поступление денежных средств превышает сумму вложенных средств.
3. Показатель индекса доходности соответствует допустимому значению, что означает высокую отдачу вложенных средств.
4. Период окупаемости проекта составляет менее одного года.

В результате применения данного инвестиционного проекта предприятие увеличит чистую прибыль за счет открытия филиального отделения. Это говорит об эффективности применения стратегии интегрированного роста.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Итак, рассмотрев теоретические аспекты, касающиеся стратегий развития предприятия, предлагается трактовать диверсификацию как одну из стратегий производственного менеджмента, которая включает коммерческие, научные, организационно-технические мероприятия с целью внедрения новых производственных направлений, реализуемых посредством увеличения сфер деятельности, перестройкой структуры предприятия, выпуском новых товаров, освоением новых видов рынков с целью повысить эффективность производства, предотвратить банкротство, потерю капиталов и доходов и т.д.

Предприятие в процессе диверсификации в условиях сильной конкуренции стремится захватить как можно большую долю рынка. Для этого ему необходимо грамотно и эффективно распоряжаться собственными средствами, что приводит к формированию инвестиционной программы.

Реализация инвестиций представляет собой одно из важнейших условий разрешения большинства стратегических и текущих задач обеспечения высокоэффективной деятельности, и развития компании.

Осуществление инвестиций на практике происходит в рамках инвестиционной деятельности компании, являющейся самостоятельным видом деятельности и важной формой достижения экономических интересов. Инвестиционная деятельность компании является осуществляемым целенаправленно процессом нахождения инвестиционных ресурсов, определения эффективных инструментов (объектов) инвестирования, выбор инвестиционной политики, создания полноценной программы инвестирования и ее реализации.

Инвестиционная деятельность представляет собой систему по управлению инвестиционными ресурсами. Главные задачи инвестиционной политики - правильно распределить между различными программами и проектами компании имеющиеся инвестиционные ресурсы, тем самым создать инвестиционный портфель, в который войдут реальные проекты, в реализации

их необходимо получить определенные результаты и достичь заданных показателей эффективности. Грамотная разработка инвестиционной программы неотъемлемо связана с эффективным функционированием предприятия и его перспективным развитием.

В результате проведенного исследования можно сделать вывод о том, что разработка инвестиционной стратегии является важным процессом в развитии потенциала предприятия. В последние годы значительно развивается малый и средний бизнес, что дает основание для развития качественного и грамотного процесса развития инвестирования. При уделении должного внимания данному вопросу предприятие имеет значительные преимущества в управлении собственными и привлеченными финансовыми средствами, вследствие чего повышает свою конкурентоспособность.

Изучение инвестиционной деятельности и мероприятия по ее усовершенствованию проводились на примере предприятия ООО НГСК «Лаукар», которое имеет высокие, динамично развивающиеся показатели экономической деятельности, вводит и совершенствует новые технологии, разрабатывает собственную систему оказания услуг, что способствует развитию предприятия на региональном уровне.

В работе были рассмотрены теоретические аспекты анализа и совершенствования инвестиционной программы предприятия, раскрыты этапы и принципы формирования инвестиционной программы, а также уточнен алгоритм ее формирования.

В работе была проанализирована хозяйственная деятельность ООО НГСК «Лаукар», рассчитаны показатели финансовой устойчивости предприятия и проанализирована инвестиционная деятельность предприятия.

В исследовании была выявлена основная стратегическая цель укрепление положения лидера по выполнению работ, в соответствии с которой были разработаны мероприятия по усовершенствованию процесса разработки инвестиционной стратегии, включающие в себя разработку качественного алгоритма инвестиционной деятельности предприятия и его эффективного

применения, связанного с приобретением необходимого технического оборудования, расширения сферы деятельности и использование новой технологии для данной организации.

Приведены конкретные направления для совершенствования инвестиционной технологии ООО НГСК «Лаукар» и рассчитаны показатели эффективности применения данных рекомендаций. Предлагаемые рекомендации по совершенствованию инвестиционной технологии предприятия приведет к стабилизации финансового состояния и укреплению ее финансовой устойчивости, при условии внедрения мероприятий, разработанных в практической части работы.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Алексеева, А.И. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: учеб. пособие / А.И. Алексеева, Ю.В. Васильев. - М.: Финансы и статистика. 2016. - 529 с.
2. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учебное пособие / Под редакцией П.П. Табурчака, В.М. Гумина, М.С. Сапрыкина. - Ростов-на-Дону: Феникс, 2016. - 352 с.
3. Анализ хозяйственной деятельности в промышленности / Под ред. В.И. Стражева. - М.: Высшая школа, 2015. - 678 с.
4. Анализ хозяйственной деятельности: учеб. пособие/ Под ред. В.И. Бариленко. - М.: Омега-Л, 2016. - 414 с.
5. Баканов, М.И. Теория экономического анализа/М.И. Баканов - М.: Финансы и статистика, 2016 г.-416 с.
6. Балабанов, И. Т. Финансовый анализ и планирование хозяйствующего субъекта: учебник /И.Т. Балабанов. - М.: Финансы и статистика, 2016. - 340 с.
7. Балдин, К.В. Управление инвестициями: учебник для бакалавров / К.В. Балдин, Е.Л. Макриденко, О.И. Швайка. М.: Дашков и К, 2016. 240 с.
8. Банк, В. Р. Финансовый анализ: учеб. пособие / В.Р. Банк, С. В. Банк. - М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2016, - 344 с.
9. Бексултанова, А.И. Этапы формирования инвестиционной стратегии предприятия // Молодой ученый. 2016. №1. С. 314-317.
10. Бердникова, Т.Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учеб. пособие / Т.Б. Бердникова. - М.: Инфра- М, 2016. -215 с.
11. Бланк, И.А. Основы инвестиционного менеджмента. В 2 то-мах. Том 1 / И.А. Бланк. М.: Эльга, 2013. 672 с.
12. Брусов, П.Н. Инвестиционная стратегия компании: учебное пособие / П.Н. Брусов, Т.В. Филатова, Н.П. Орехова. М.: КноРус, 2017. 377 с.
13. Бухгалтерский и финансовый отчет ООО НГСК "Лаукар".

14. Васильева, Л. С. Финансовый анализ: учебник / Л. С. Васильева, МВ. Петровская. - М.: КНОССРТ, 2016. - 544 с.
15. Гермалович, Н.А. Анализ хозяйственной деятельности предприятия /Н.А. Гермалович. - М: Финансы и статистика, 2016. - 346 с.
16. Гиляровская, Л.Т. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности / Л.Т. Гиляровская и др. - М.: ТК Велби, Проспект, 2016. - 360 с.
17. Деева, А.И. Инвестиции: учебное пособие / А.И. Деева. - М.: Изд-во - Экзамен, 2016. - 436 с.
18. Донцова, Л.В. Анализ финансовой отчетности: учебник / Л.В. Донцова, Н.А. Никифорова. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: Издательство -Дело и Сервис, 2016. - 368 с.
19. Дорофеев, В.Д. Стратегический менеджмент: учебное пособие / В.Д. Дорофеев. М.: КноРус, 2015. 310 с. 18. Стратегический менеджмент / А.А. Семенова [и др.]. М., 2016.
20. Дудин, М.Н. Стратегический менеджмент: учебное пособие / М.Н. Дудин, Н.В. Лясников. М.: КноРус, 2016. 254 с.
21. Ивашковский, С.Н. Экономика: микро и макроанализ: учеб.-практ. пособие / С.Н. Ивашковский. - М.: Дело, 2016. - 360 с.
22. Игоница, Л.Л. Инвестиции: Учеб. пособие / Л.Л. Игоница; Под ред. В.А. Слепова. - М.: Юристъ, 2017. - 480 с.
23. Инвестиции: Учеб. пособие /Под ред. М.В. Чиненова. - М.: КноРус, 2016. -368 с.
24. Инвестиционный менеджмент / Н.Д. Гуськова [и др.]. М., 2016.
25. Канкел, А. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учебное пособие/ Л. А. Канке, И. П. Кошечая. - М.: ИД -ФОРУМ||: ИНФРА-М, 2016. - 288 с. - (Профессиональное образование)
26. Ковалев, В.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия / В.В. Ковалев, О.Н. Волкова: Учебник. - М.: ООО -ТК Велби, 2015. - 424 с.

27. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: учебное пособие/А.И. Алексеева, и др. - М.: Финансы и статистика, 2015. - 672с.
28. Костин, А.В. Методы оценки эффективности инвестиционных проектов фирм // Экономика фирмы. 2014. №3 С. 27-31.
29. Крейнина, М.Н. Анализ финансового состояния и инвестиционной привлекательности акционерных обществ в промышленности, строительстве и торговле/М.Н. Крейнина. - М: Инфра-М, 2016. - 256 с.
30. Лахметкина, Н.И. Инвестиционная стратегия предприятия: учебное пособие / Н.И. Лахметкина. М.: КноРус, 2017. 230 с.
31. Лукасевич, И.Я. Инвестиции: учебник / И.Я. Лукасевич. М. ИНФРА-М, 2017. 413 с.
32. Любушин, Н.П. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: учеб. пособие/ Н.П. Любушин. 3-е изд., перераб. и доп. М.: Юнити-Дана, 2016. - 448 с.
33. Мельник, М.В. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учеб. пособие /М.В. Мельник, Е.Б. Герасимова. - М.: Форум: ИНФРА-М, 2015. - 192 с.
34. Меркулов, Я.С. Инвестиции: учебное пособие /Я.С. Меркулов.- М.: ИНФРА-М, 2015. - 420 с.
35. Мищенко, В.В. Инвестиционный менеджмент: учебное пособие / В.В. Мищенко. М. КноРус, 2015. 392 с.
36. Парахина, В.Н. Стратегический менеджмент: учебник / В.Н. Парахина, А.С. Максименко, С.В. Панасенко. М.: КноРус, 2017. 496 с.
37. Пласкова, Н.С. Анализ финансовой отчетности: учебник / Н.С. Пласкова. М.: ИНФРА-М, 2015. 331 с.
38. Подъяблонская, Л.М. Финансовая устойчивость и оценка несостоятельности предприятий /Л.М. Подъяблонская//Финансы. - 2015. -№12.- С. 18-20.

39. Позднаков, В.Я. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учебное пособие / В.Я. Позднаков. М.: ИНФРА-М, 2016. 617с.
40. Пястолов, С.М. Экономический анализ деятельности предприятия: учебник /С.М. Пястолов. - М.: Академический Проект, 2015. - 576 с.
41. Рыжинская, Н.С., Ворожейкина Т.М. Актуальность аудита эффективности инвестиционной стратегии предприятия // Молодой ученый. 2017. №13. С. 354-357.
42. Савицкая, Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник/Г.В. Савицкая. - Минск: ООО -Новое знание, 2015. - 688 с.
43. Себекина, Т.И., Толкачева О.О., Сердюкова А.И. Виды инвестиционных стратегий предприятия и этапы ее разработки // Символ науки. 2016. №3 С. 150-151.
44. Сидоров, М.Н. Стратегический менеджмент: учебник / М.Н. Сидоров. М.: Юрайт, 2017. 146 с
45. Стратегический менеджмент / Н.Ф. Лозик [и др.]. М., 2017.
46. Стратегический менеджмент / Ю.Т. Шестопапов [и др.]. М., 2016.
47. Тебекин, А.В. Стратегический менеджмент: учебник / А.В. Тебекин. М.: Юрайт, 2017. 334 с.
48. Финансовый менеджмент / А.Н. Гаврилова [и др.]. М.,2013.
49. Фомичев, А.Н. Стратегический менеджмент: учебник / А.Н. Фомичев. М.: Дашков и К, 2016. 468 с.
50. Хазанович, Э. С. Инвестиции: Учеб. пособие / Э. С. Хазанович. - М.: КноРус, 2016.-320 с.
51. Хазанович, Э. С. Инвестиционная стратегия: учебное пособие / Э. С. Хазанович, А. В. Моисеев. М.: КноРус, 2017. 272 с.
52. Шеремет, А.Д. Комплексный анализ хозяйственной деятельности: учебник / А.Д. Шеремет. М.: ИНФРА-М, 2015. 415 с.
53. Шеремет, А.Д. Методика финансового анализа: учебник / А.Д. Шеремет. М.: ИНФРА-М, 2014. 456 с.

54. Шифрин, М.Б. Стратегический менеджмент: учебник / М.Б. Шифрин  
М.: Юрайт, 2017. 322 с.

55. Янковский, К. П. Инвестиции: Учебник / К. П. Янковский. - СПб.:  
Питер, 2017.-368 с.