

ВАРИАНТЫ, ОСОБЕННОСТИ И ПРИНЦИПЫ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПОЛИТИКИ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКОГО ПРЕДПРИЯТИЯ В СОСТАВЕ ХОЛДИНГА

Исследованы теоретические аспекты инвестиционной политики предприятия. Определены ее содержание и варианты в зависимости от этапов развития систем управления промышленными предприятиями. Выявлены особенности и выделены принципы инвестиционной политики металлургического предприятия в составе холдинга

Ключевые слова: инвестиционная политика, холдинг, металлургические предприятия, структура управления, децентрализация.

Металлургическая промышленность – базовая отрасль отечественной экономики. Ее вклад в создание ВВП около 5%, доля в промышленном производстве – 17,3%, экспорте – 14,2%. Металлургия – способна и должна стать локомотивом роста российской экономики. Недостаточная эффективность производства, проявляющаяся в высоких показателях использования производственных ресурсов, низкой производительности труда, медленных темпах обновления основного капитала и др., указывает на важность инвестиций для металлургических предприятий.

Инвестиции представляют собой денежные средства и иное имущество, вкладываемые в объекты предпринимательской деятельности с целью получения прибыли или другого эффекта. Реальные инвестиции – капитальные вложения в развитие производства. Процесс инвестирования – выступает объектом управления. Подчиненное определенным целям и принципам управление инвестиционным процессом принято называть инвестиционной политикой.

Глобализация металлургического рынка привела к возникновению в отрасли мощных холдинговых структур. Структура управления в холдинге более сложная, что приводит к проблемам формирования и реализации инвестиционной политики металлургического предприятия в составе холдинга. Необходимость развития металлургических предприятий определяет актуальность исследования инвестиционной политики металлургического предприятия в составе холдинга.

Слово «политика» произошло от греческого слова, и означает – «искусство управлять государством». В настоящее время его употреб-

ляют по отношению к различным сферам деятельности, в том числе и инвестиционной, но основной смысл – искусство управлять – остается неизменным [5, 310]. Перевод слова «политика» и его общеупотребительное значение позволяют охарактеризовать ее в управленческом контексте как эффективное управление.

В словаре русского языка термин «политика» трактуется как образ действий, определяющий отношения между людьми, через поставленные ими цели и задачи, которые достигаются с помощью определенных методов и средств [4, 4]. Аналогичного мнения придерживается В.В. Бочаров. Он раскрывает термин «политика» как выражение совокупности целей и задач стратегического и тактического характера, а также механизма их реализации в какой-либо сфере деятельности [2, 35]. Значения термина «инвестиционная политика предприятия» приведены в таблице 1.

Анализ определений инвестиционной политики, приведенных в таблице 1, позволяет увидеть, что они различаются. Можно выделить три основных подхода к дефиниции категории «инвестиционная политика»:

– инвестиционная политика как комплекс мер или мероприятий позволяющих обеспечить выгодное вложение и быструю окупаемость инвестиций. В таком понимании инвестиционной политики акцент поставлен на выгоды – эффективности инвестиций. Управление, обеспечивающее рост эффективности инвестиций, не рассматривается. Такой подход применим к небольшим предприятиям, в которых инвестиционная деятельность не отличается сложностью, и при принятии решений достаточно ограничиться

оценкой их экономической эффективности или в условиях слабой конкуренции на рынке.

– инвестиционная политика как руководство по формированию программы капиталовложений. В этом определении подчеркивается необходимость управления. Акцент смещен с выгоды инвестиций на достижение предприятием поставленных целей. Этот подход применим крупных предприятий, функционирующих в условиях жесткой конкуренции;

– инвестиционная политика как стратегия. Данный подход соединяет два предыдущих. В нем подчеркивается управленческая сторона, причем ее более высокий уровень – стратегический, и экономическая – на это в определении указывает слово «рациональное». Показано, что цель инвестиционной политики – обновление и расширение потенциала предприятия, который собственно создает основу для ведения успешной конкурентной борьбы. Этот подход применим для крупных промышленных предприятий и их объединений, для которых стратегическая составляющая управления является весьма важной и необходимой.

К определению содержания инвестиционной политики металлургических предприятий, основными характеристиками которых выступают большие размеры, капиталоемкость, вхождение в холдинги, целесообразнее использовать третий подход. Его главными отличиями являются смещение акцентов на стратегическую составляющую управления.

Большинство авторов, рассматривая содержание инвестиционной политики, пишут о необходимости постановки цели инвестиционной политики и разработке ее принципов. В условиях низкой эффективности металлургического производства, необходимости преодолеть отсталость производства и острой конкурентной борьбы на рынках этого оказывается недостаточно. Для интенсивного обновления производственных фондов предприятия, внедрения новых технологий нужно существенно повысить эффективность инвестиционной деятельности, а это требует конкретизации содержания категории «инвестиционная политика».

Анализ источников по исследуемой проблеме позволил выявить ключевые элементы инвестиционной политики – планирование, оценка, организация, контроль. В комплексе с целями и принципами они представляют содержание инвестиционной политики, представленное на рисунке 1.

Планирование обеспечивает определение направлений инвестиций, их объема. При их установлении отталкиваются от общей системы целей предприятия и его стратегии развития. Важно предусмотреть разработку альтернативных планов и соответствующие им инвестиционные проекты, а затем выбрать наиболее подходящие для предприятия. Инструментом выбора – является оценка эффективности инвестиционных проектов.

Таблица 1. Определения инвестиционной политики предприятия

Система мероприятий, позволяющих обеспечить выгодное вложение и быструю окупаемость инвестиций	Староверова Г.С. [13, 67]
Составная часть общей экономической стратегии, которая определяет выбор и способы реализации наиболее рациональных путей обновления его производственного и научно-технического потенциала	Бочаров В.В. [2, 35]
Комплекс мероприятий, обеспечивающих выгодное вложение собственных, заемных и других средств в инвестиции (определение наиболее приоритетных направлений вложения инвестиций)	Чиненов М.В. [16, 34], Сергеев И.В. [12, 192], Попков В.П., Семенов В.П. [9], Романов Е.А. [11, 232], Быстров С.А. [3, 138]
Система мер, вырабатываемых субъектом предпринимательской деятельности и определяющих объем, структуру и направления инвестиций	Горфинкель В.Я., Поляк Г.Б., Швандар В.А. [5, 310]
Общее руководство по формированию программы капиталовложений, отбору проектов и принятию финансовых решений, которые способствуют долговременному укреплению ее конкурентных преимуществ и обеспечивают успешное достижение поставленных целей	Ендовицкий Д.А. [6, 49]
Осуществление инвестиционной деятельности как осознанного, имеющего целевое наполнение, последовательного организованного процесса	Теплова Т.В. [14, 581]
Функциональная стратегия, определяет выбор и способы реализации наиболее рациональных путей обновления и расширения производственного, научно-технического, финансового потенциала предприятия	Лыпыгин Ю.Н., Балакирев А.А., Бобкова Е.В. и др. [7, 85]

Особо важным элементом инвестиционной политики металлургического предприятия является структура управления, позволяющая осуществлять эффективный выбор инвестиций. Для инвестиционной политики металлургического предприятия она важна по трем причинам:

- металлургические предприятия – крупные, что определяет сложность управления;
- металлургические предприятия входят в состав холдингов, что еще более повышает сложность управления;
- острая конкурентная борьба на рынках металлопродукции, заставляющая управление быть гибким, адаптивным. В этих условиях оптимальная организационная структура управления предприятием становится конкурентным преимуществом. А так как инвестиции важны для металлургии, т. к. необходима ликвидация технической и технологической отсталости, то структура управления является той переменной, состояние которой определяет эффективность инвестиционной деятельности.

Эффективность инвестиционной политики определяется по каждому из выделенных ее элементов. Фактически она представляет собой систему сбалансированных показателей. Их

оценка продиктована необходимостью реализации функции контроля, которая в условиях холдинга приобретает особую значимость.

Инвестиционная политика является частью системы управления предприятием. На рисунке 2 показано место инвестиционной политики в системе управления и ее связи с другими подсистемами управления.

Из рисунка 2 видно, что инвестиционная политика связана с инвестиционной стратегией предприятия, стратегией развития. Это необходимо учитывать при формировании и реализации инвестиционной политики. Инвестиционная политика определяет стратегию развития – ограничивая или наоборот предоставляя большие возможности для роста. Взаимосвязь структур управления предприятием и инвестиционной деятельностью приводит к тому, что первая определяет содержание последней.

Под действием закона онтогенеза, системы управления развивались, менялись их содержание и форма. Определяющее воздействие системы управления на инвестиционную политику должно обеспечивать их единообразие. Для выяснения типа структур управления, соответ-

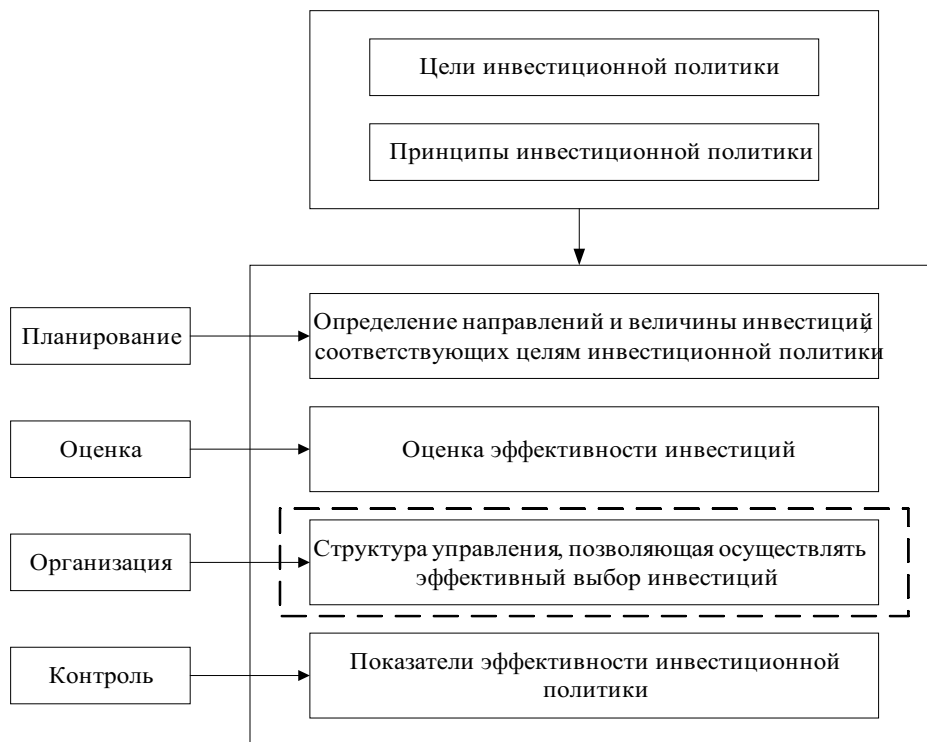


Рисунок 1. Содержание инвестиционной политики металлургического предприятия

ствующих различным этапам развития систем управления предприятиями мы воспользовались этапами, предложенными Г.Д. Михаленко [10, 47]. Признавая тот факт, что часть металлургических предприятий входит в холдинги, этапы, представленные в таблице 2 были дополнены их появлением.

Рынок, на котором конкурируют производители металла, однозначно можно как определить как потребительский. Это указывает на то, что более эффективными в этом случае являются децентрализованные структуры управления металлургическими предприятиями. Тео-

рия и практика свидетельствуют об использовании на металлургических предприятиях или холдингах централизованных и дивизиональных структур. Сочетание структур различной степени централизации с независимым функционированием предприятия или в составе холдинга приводит к существованию вариантов инвестиционной политики (см. рисунок 3).

Инвестиционная политика отдельных предприятий широко освещена в специальной литературе, тогда как вопросы формирования и реализации инвестиционной политики металлургического предприятия в составе холдинга раскры-

Таблица 2. Анализ концепций развития организации в процессе эволюции рыночных отношений

Этапы	Организационная структура управления производством	Входит в холдинг Да / нет
Рынок производителя	Централизованная организация с выделением функциональных подсистем управления производством	Нет
Паритетный рынок	Дивизиональная организация с ориентацией отделений на потребителя по продукту и территориальному принципу	Да
Рынок потребителя	Децентрализованное корпоративное управление с выделением центров прибыли	Да



Рисунок 2. Место инвестиционной политики в системе управления предприятием

ты недостаточно. Из рисунка 3 видно, что инвестиционная политика металлургического предприятия в составе холдинга определяется степенью централизации структуры управления.

Для более четкого понимания того, какая инвестиционная политика нужна металлургическому предприятию в составе холдинга, требуется подробнее рассмотреть систему управления предприятиями в холдинге, централизацию, децентрализацию, их преимущества и недостатки.

Организация корпоративного управления и контроля в холдинге как интегрированной системе всегда более сложная, чем в структурах молекулярного уровня, не участвующих в предпринимательском объединении, поскольку с участием холдинга взаимодействует гораздо более широкий круг субъектов, чем с автономной организацией. Холдинговые отношения – организационные отношения, которые складываются, прежде всего, по вертикали как отношения подчинения и контроля между головной организацией (холдинговой компанией), которая правомочна определять решения других участников холдинга, и этими участниками [18, 28].

Для холдингового объединения, являющегося социальной системой, присуща целеустремленность как разновидность организованности. Свойство целеустремленности связано с целью, для выполнения которой предназначена система. Целеустремленность или целостность проявля-

ется в уменьшении самостоятельности элементов системы. Чем больше элемент зависим от системы (ограничен в своих действиях целями системы), тем более целостна система. Этот принцип имеет значение при определении соотношения уровня централизации и децентрализации, распределении функций между холдинговой компанией и участниками объединения [18, 67].

Централизация управления состоит в сосредоточении принятия решений в одних руках. Децентрализация – передача прав, полномочий и ответственности на нижние иерархические уровни управления в соответствии с их компетенцией [17, 154]. Недостатки централизации:

- приводит к росту затрат на управление, снижению мотивации работников на местах;
- узкий профессионализм ведет к обезличиванию исполнителя и ограничению свободы действий;
- регламентация и разделение труда приводят к неясным полномочиям, размытию ответственности, дублированию, замедлению всех процессов;
- затрудненные горизонтальные коммуникации и иерархия ведут к дефициту заинтересованности, вовлеченности, личной инициативе;
- растут затраты на контроллинг, планирование;
- процветает культура недоверия; растет число проверок.

Тип структуры управления

		Тип структуры управления	
		Централизованная	Децентрализованная
Входит в состав холдинга	Нет	1. Инвестиционная политика металлургического предприятия с централизованной структурой управления	2. Инвестиционная политика металлургического предприятия с децентрализованной структурой управления
	Да	3. Инвестиционная политика металлургического предприятия в составе холдинга с централизованной структурой управления	4. Инвестиционная политика металлургического предприятия в составе холдинга с децентрализованной структурой управления

Рисунок 3. Варианты инвестиционной политики металлургического предприятия

Преимущества централизации:

- позволяет уменьшить количество и масштаб ошибок, совершаемых менее опытными руководителями;

- улучшает контроль и координацию работ.

Децентрализация необходима в крупных организациях, поскольку в них для принятия управленческого решения требуется большой объем информации, что делает его более сложным. Децентрализация дает возможность принимать решения тем, кто лучше знает ситуацию. Децентрализация требует такой организации управленческой деятельности, которая позволяла бы принимать сложные и оперативные решения. Анализ опыта децентрализации в структурах управления позволяет выявить целый ряд преимуществ такой организационной перестройки:

- в результате децентрализации развиваются профессиональные навыки руководителей, полномочия которых и ответственность за принятие решений возрастают;

- децентрализованная структура ведет к усилению соревновательности в организации, стимулирует руководителей к созданию атмосферы конкуренции;

- в децентрализованной модели организации руководитель может проявлять больше самостоятельности при определении личного вклада в решение проблем. Расширение свободы действий ведет к повышению творческого характера управленческого труда, к стремлению внести вклад в развитие предприятия;

- децентрализованное управление холдингом, когда стратегические вопросы отделяются от тактических решений, позволяет оперативно реагировать на изменение спроса и другие внешние факторы. Гибкость структуры, как известно, помогает объекту лучше адаптироваться к окружающей среде [1].

К вероятным проблемам децентрализованного управления на основе стратегических бизнес-единиц можно отнести возможность противопоставления целей подразделений общим целям развития компании. Это приводит к несопадению стратегии бизнес-единиц и базовой корпоративной стратегии и, как следствие, разобщенности их социально-экономических, производственно-финансовых и прочих интересов.

Более высокая степень децентрализации в организациях, рассматриваемая как передача в

низовые звенья процесса принятия решений, предполагает, что:

- большее количество решений принимается на низших уровнях управленческой иерархии;

- решения, принятые на низших уровнях, более важны;

- различные организационные функции подвергаются большему влиянию решений, принятых на низших уровнях;

- уменьшается объем централизованного контроля за решениями, принятыми управленческим персоналом.

Применительно к системе управления в холдинге представляется важным использовать известную в мировой практике формулу «децентрализация операций при централизации контроля». Ф.Н. Филина выдвигает оптимальное сочетание централизации и децентрализации управления инвестициями в качестве условия повышения эффективности управления инвестиционной деятельностью [15, 113]. Вопреки распространенному мнению, это не снизит контроль в холдинге. По мнению Б.З. Мильнера, «децентрализовать – это не значит отменить контроль. Контроль должен быть настолько эффективен, чтобы децентрализованные действия можно было бы правильно оценить» [8, 53]. Использование децентрализации позволит сделать инвестиционную политику металлургического предприятия в холдинге значительно эффективнее.

Результаты исследования доказывают, что управление инвестиционной деятельностью металлургического предприятия в составе холдинга отличается от аналогичного, осуществляемого независимым предприятием. Особенности инвестиционной политики металлургического предприятия в составе холдинга приведены на рисунке 4.

Задачи, стоящие перед холдингом, особенности металлургической промышленности позволили сформулировать основные принципы формирования и реализации инвестиционной политики металлургического предприятия в составе холдинга:

- учет динамики платежеспособного спроса на металл со стороны отечественных и зарубежных металлопотребляющих производств. Учет развития сферы потребления металла и предпочтений покупателей относительно качества изготавливаемой продукции;

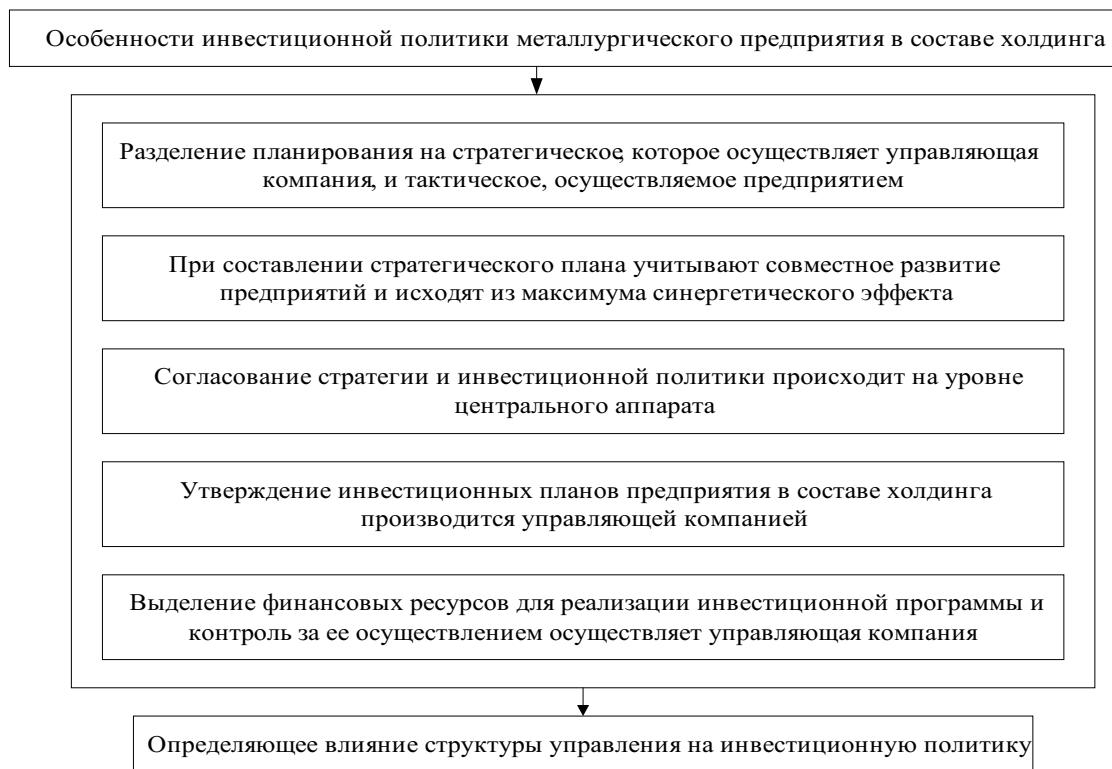


Рисунок 4. Особенности инвестиционной политики металлургического предприятия в составе холдинга

- учет ресурсно-сырьевого фактора при планировании инвестиций. Предпочтение должно отдаваться инвестиционным проектам, направленным на совместное развитие горно-обогатительных комбинатов и металлургических предприятий холдинга;

- при выборе инвестиционных проектов приоритет должен отдаваться ресурсосберегающим, экологически чистым технологиям;

- использование возможностей фондового рынка для привлечения длинных и дешевых денег для реализации инвестиционных программ;

- использование государственной поддержки при реализации приоритетных направлений структурной перестройки в сфере материального производства;

- повышение точности оценки экономической эффективности инвестиционных проектов;

- учет конкуренции со стороны иностран-

ных производителей при разработке стратегии инвестиционной политики;

- учет региональных факторов развития;

- приоритетность инновационного развития металлургического производства на основе инновационного аутсорсинга;

- принцип роста синергетического эффекта в динамике.

Таким образом, при формировании и реализации инвестиционной политики в холдинге важно предусмотреть необходимую децентрализацию управления инвестиционной деятельностью. В процессе реструктуризации управления нужно учитывать отраслевые особенности предприятия, ожидаемые выгоды от децентрализации, оценивать эффективность системы управления. Для сохранения централизации контроля стоит предусмотреть разработку соответствующих показателей.

10.10.2011

Список литературы:

1. Автономное плавание. Сколько самостоятельности можно отдавать компаниям холдинга [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.rbsys.ru/print.php?page=669&option=media/>. – Дата обращения: 12.09.2011.
2. Бочаров, В.В. Инвестиции [Текст] / В.В. Бочаров. – СПб.: Питер, 2004. – С. 35–38. – ISBN: 978-5-388-00658-5.
3. Быстров, С.А. Финансовый менеджмент в туризме [Текст] / С.А. Быстров. – СПб.: «Издательский дом Герда», 2008. – С. 138. – ISBN 978-5-94125-137-7

4. Глушков, М.Е. Управленческий учет на современном предприятии. Настольное компактное пособие по управленческому учету [Текст] / М.Е. Глушков. – М.: «КноРус»; Новосибирск: «ЭКОР», 2004. – С. 4. – ISBN 5-85618005-4.
5. Горфинкель, В.А. Организация предпринимательской деятельности [Текст]: учебное пособие для вузов / ред. проф. В.Я. Горфинкеля, акад. Г.Б. Поляка, проф. В.А. Швандара. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – С. 310–311. – ISBN 5-238-00718-3.
6. Ендовицкий, Д.А. Инвестиционный анализ в реальном секторе экономики [Текст]: учеб. пособие / ред. Л.Т. Гиляровой. – М.: Финансы и статистика, 2003. – С. 54. – ISBN 5-279-02501-1.
7. Инвестиционная политика [Текст]: учебное пособие / Ю.Н. Лапыгин, А.А. Балакирев, Е.В. Бобкова [и др.]; ред. Ю.Н. Лапыгина. – М.: КНОРУС, 2005. – С. 85. – ISBN 5-85971-059-3.
8. Мильнер, Б.З. Теория организации [Текст]: учебник / Б.З. Мильнер. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2000. – С. 53. – ISBN 5-16-000079-8
9. Попков В.П., Семенов В.П. Организация и финансирование инвестиций. Инвестиционная политика, ее роль и принципы в современных условиях [Электронный ресурс] / В.П. Попков, В.П. Семенов // Библиотека «Полка букиниста». – Режим доступа: http://polbu.ru/popkov_investment/ch11_all.html/. – Дата обращения: 10.08.2011.
10. Основы менеджмента [Текст] / Под ред. А.И. Афоничкина. – СПб.: Питер, 2007. – С. 47. – ISBN 978-5-469-00913-9.
11. Романов, Е.А. Планирование на предприятиях рыбной промышленности [Текст] / Е.А. Романов. – М.: Колос, 2006. – С. 232. – ISBN 5-10-003939-6.
12. Сергеев, И.В. Экономика организации (предприятия) [Текст]: учебное пособие. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 2008. – С. 192–195. – ISBN 978-5-279-02714-9.
13. Староверова, Г.С. Экономическая оценка инвестиций [Текст]: учебное пособие / Г.С. Староверова, А.Ю. Медведев, И.В. Сорокина. – М.: КНОРУС, 2006. – С. 67–68. – ISBN: 5-85971-468-8.
14. Теплова, Т.В. Инвестиции [Текст]: учебник для бакалавров / Т.В. Теплова. – М.: Издательство Юрайт; ИД Юрайт, 2011. – С. 581. – ISBN 978-5-9916-1190-9 (Издательство Юрайт). – ISBN 978-5-9692-1143-8 (ИД Юрайт).
15. Филина, Ф.Н. Риск-менеджмент [Текст] / Ф.Н. Филина. – М.: ГроссМедиа: РОСБУХ, 2008. – С. 113. – ISBN 978-5-476-00645-9.
16. Чиненов, М.В. Инвестиции [Инвестиции]: учебное пособие / М.В. Чиненов и [др.]; под ред. М.В. Чиненова. – М.: КНОРУС, 2007. – С. 34–36. – ISBN 978-5-406-00906-2.
17. Шеметов, П.В. Теория организации [Текст]: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации» / П.В. Шеметов, С.В. Петухова. – 3-е изд. – стер. – М.: Издательство «Омега-Л», 2008. – С. 154. – ISBN 978-5-370-00537-4.
18. Шиткина, И.С. Правовое регулирование холдинговых объединений [Текст]: учеб.-мет. пособие / И.С. Шиткина. – М.: Волтерс Клувер, 2007. – 264 с. – ISBN 978-5-466-00169-3.

Сведения об авторе:

Измайлова А.С., старший преподаватель кафедры гуманитарных и социально-экономических наук
Новотроицкого филиала Научно-исследовательского технологического университета
Московского института стали и сплавов (МИСиС)
462359, г. Новотроицк, ул. Фрунзе, 8, ауд. 137-а, тел. (83537) 679729, e-mail: izmaanna@yandex.ru

UDC 65.011.1

Izmailova A.S.

E-mail: izmaanna@yandex.ru

VARIANTS, FEATURES AND PRINCIPLES OF THE INVESTMENT POLICY OF THE METALLURGICAL ENTERPRISE AS A PART OF HOLDING

Theoretical aspects of an investment policy of the enterprise are investigated. Its maintenance and variants depending on stages of development of control systems are defined by the industrial enterprises. Features are revealed and principles of an investment policy of the metallurgical enterprise as a part of holding are allocated

Key words: the investment policy, holding, the metallurgical enterprises, management structure, decentralization.