

Е.В. БЫКОВСКАЯ

**УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССАМИ
РЕАЛИЗАЦИИ
ИНВЕСТИЦИОННЫХ
ПРОГРАММ
(РЕГИОНАЛЬНЫЙ АСПЕКТ)**

ИЗДАТЕЛЬСТВО ГОУ ВПО ТГУ

Учебное издание

БЫКОВСКАЯ Елена Викторовна

**УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССАМИ
РЕАЛИЗАЦИИ ИНВЕСТИЦИОННЫХ
ПРОГРАММ
(РЕГИОНАЛЬНЫЙ АСПЕКТ)**

Учебное пособие

Редактор Т.М. Глинкина
Инженер по компьютерному макетированию М.А. Филатова

Подписано в печать 22.06.2011
Формат 60 × 84/16. 6,74 усл. печ. л. Тираж 450 экз. Заказ № 284

Издательско-полиграфический центр ГОУ ВПО ТГТУ
392000, г. Тамбов, ул. Советская, д. 106, к. 14

Министерство образования и науки Российской Федерации
Государственное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«Тамбовский государственный технический университет»

Е.В. БЫКОВСКАЯ

**УПРАВЛЕНИЕ
ПРОЦЕССАМИ РЕАЛИЗАЦИИ
ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОГРАММ
(РЕГИОНАЛЬНЫЙ АСПЕКТ)**

*Утверждено Учёным советом университета
в качестве учебного пособия для обучающихся по направлению
подготовки бакалавров и магистров «Менеджмент»*



Тамбов
Издательство ГОУ ВПО ТГТУ
2011

УДК 330.322.(075.8)
ББК У9(2)-56я73
Б953

Рецензенты:

Доктор экономических наук, профессор ГОУ ВПО ТГТУ
О.В. Воронкова

Доктор экономических наук,
профессор ГОУ ВПО ТГУ им. Г.Р. Державина
Ю.А. Кармышев

Быковская, Е.В.

Б953 Управление процессами реализации инвестиционных программ (региональный аспект) : учебное пособие / Е.В. Быковская. – Тамбов : Изд-во ГОУ ВПО ТГТУ, 2011. – С. 116. – 450 экз.
ISBN 978-5-8265-1004-9

Рассмотрены основные вопросы управления процессами реализации инвестиционных программ регионального уровня. Проанализированы особенности планирования, организации и контроля процессов реализации региональных программ. Рассмотрены вопросы организации финансирования комплексных программ, приведены рекомендации по организации процесса анализа инвестиционных проектов и их отбора для включения в программы на основе признаков программной принадлежности.

Предназначено для обучающихся по направлению подготовки бакалавров и магистров «Менеджмент».

УДК 330.322.(075.8)
ББК У9(2)-56я73

ISBN 978-5-8265-1004-9 © Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Тамбовский государственный технический университет» (ГОУ ВПО ТГТУ), 2011

ВВЕДЕНИЕ

Необходимость преодоления кризиса российской экономики неизбежно ставит вопрос изменения существующей инвестиционной политики как государства в целом, так и его субъектов в ряд наиболее актуальных.

Перенос при проведении в России рыночно ориентированных реформ центра тяжести инвестиционной деятельности на уровень отдельных хозяйствующих субъектов при игнорировании роли государства и его субъектов в этом процессе привёл к созданию малоэффективной, эклектически построенной системы инвестиций.

Анализ эволюции теоретических подходов и практики инвестиционной деятельности в последние годы даёт основание считать, что постепенно совершается переход от полного отрицания необходимости государственного регулирования экономических процессов до признания того факта, что современное рыночное хозяйство без участия государства в экономических процессах как равноправного субъекта невозможно.

Практика организации инвестиционной деятельности показывает, что основным методическим инструментом её планирования как на федеральном уровне, так и на уровне субъектов является программно-целевой метод. Его эффективной реализации мешает наличие комплекса проблем организационного и методического плана, которые определили актуальность настоящего учебного пособия, его цели и задачи.

Процесс разработки инвестиционных программ является завершающим этапом, определяющим эффективность всей системы инвестиций.

К факторам, определяющим эффективность самого процесса разработки инвестиционных программ на региональном уровне необходимо, прежде всего, отнести:

1. Эффективность системы формирования инвестиционных программ, проработанность этой стадии с теоретической и методической точек зрения, разработку эффективных способов формирования программ. Это тем более важно, что до настоящего времени нет должного понимания особенностей и отличительных признаков программных документов. В связи с этим в учебном пособии подробно рассмотрены основные подходы к формированию инвестиционных программ различных типов и на разном уровне.

2. Одним из наиболее сложных вопросов процесса реализации инвестиционных программ является вопрос их финансирования. В учебном пособии рассматриваются традиционные и перспективные схемы финансирования инвестиционных программ.

3. Эффективность реализации инвестиционных программ в значительной степени зависит от характера и действенности системы мотивации различных участников инвестиционного процесса. В учебном пособии показаны структура и основные особенности современных систем мотивации участников инвестиционного процесса.

Указанные проблемы и некоторые подходы к их решению определили структуру и содержание настоящего учебного пособия.

1. СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ РЕАЛИЗАЦИЕЙ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОГРАММ

1.1. ПРИНЦИПЫ И КОНЦЕПЦИЯ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ РЕАЛИЗАЦИИ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОГРАММ

Принципы новой управленческой парадигмы должны составлять основу совершенствования управления организациями и соответствующим образом преломленными в управлении инвестициями. В условиях оперативного управления эти принципы позволяют понять характер организационно-управленческих механизмов осуществления инвестиций на базе подчинения производства потреблению, удовлетворению рыночного спроса. Особенно важны они для понимания концепции стратегического управления, которое строится на системном и ситуационном подходах. Это позволяет понять структуру процесса планирования стратегии инвестиции, роль и методологию стратегической сегментации рынка; разобраться в новом методическом инструментарии, используемом при анализе стратегических альтернатив и выборе стратегии; наметить и спроектировать систему управления реализацией стратегии и организационные структуры управления, позволяющие достичь стоящие перед ней цели в условиях стратегических изменений.

Управление инвестиционными программами строится на базе общих принципов управления организацией и соответствующих методов управления.

Принципы системности предполагают рассмотрение современной организации, в первую очередь, как социально-экономической системы, обладающей рядом специфических, присущих только ей особенностей:

- целостностью, когда все элементы части системы служат достижению общих целей, стоящих перед организацией в целом, что не исключает возможности возникновения неантагонистических противоречий между её отдельными элементами (подразделениями);
- сложностью, которая проявляется в большом количестве обратных связей, в том числе и в процессе стратегического планирования и управления;
- большой инерционностью, что предопределяет возможность с высокой степенью достоверности предсказывать развитие организации в будущем;
- высокой степенью надёжности функционирования, которая предопределяется взаимозаменяемостью компонентов и способов

жизнедеятельности организации, возможностью использования альтернативных технологий, энергоносителей, материалов, способов организации производства и управления;

– параллельным рассмотрением натуральных и стоимостных аспектов функционирования системы, что позволяет постоянно соизмерять и оценивать эффективность деятельности организации, системы управления и реализации её стратегии.

Через *ситуационный подход* реализуется принцип адаптивности, являющийся основополагающим принципом стратегического управления. Его суть состоит в том, что все внутриорганизационные построения (культура организации, оргструктура, система планирования и т.д.) являются реакцией организации на соответствующие изменения во внешнем окружении и некоторые изменения во внутренней среде.

Например, если внешняя среда относительно стабильна, руководство организации стремится к большей централизации управления, созданию жёсткой организационной структуры управления, ориентированной на управленческий контроль по всей технологической цепочке. Когда внешнее окружение нестабильно и в нём происходят постоянные изменения, тающие опасности и несущие новые возможности для организации, руководство вынуждено больше заботиться о проблеме выживания организации, большей гибкости системы управления. Организационные структуры становятся более децентрализованными, гибкими, позволяющими быстро и адекватно реагировать на происходящие изменения.

Различная реакция организаций на происходящие изменения предопределяет и различные стили их поведения на рынке. Коммерческие и некоммерческие организации демонстрируют большое разнообразие поведенческих стилей. Они являются производными от двух типичных стилей – приростного (инкременталистского) и предпринимательского.

Следует отметить, что при включении в инвестиционные программы организации и предприятия должны выработать общие принципы и подходы к инвестиционному процессу и управлению им. В противном случае эффективное управление инвестиционными программами невозможно.

Приростный стиль поведения организации, как показывает само название, характеризуется постановкой целей «от достигнутого», направлен на минимизацию отклонений от традиционного поведения как внутри организации, так и в её взаимоотношениях с окружающей средой. Организации, придерживающиеся этого стиля поведения, стремятся избежать изменений, ограничить их и минимизировать. При приростном поведении действия предпринимаются в том случае, если необходимость изменений стала настоятельной. Поиск альтернатив-

ных решений ведётся последовательно и принимается первое удовлетворительное решение.

Такое поведение исповедуют большинство длительное время успешно работающих коммерческих организаций и фактически все некоммерческие организации в области образования, здравоохранения, религии и т.п. Многие коммерческие организации, придерживающиеся природного стиля, одновременно стремятся к эффективности своей деятельности, к обеспечению рационального использования ресурсов, в то время как некоммерческие организации склонны к бюрократизации, к сохранению определённого статус-кво.

Предпринимательский стиль поведения характеризуется стремлением к изменениям, к предвосхищению будущих опасностей и новых возможностей. Ведётся широкий поиск управленческих решений, когда разрабатываются многочисленные альтернативы и из них выбирается оптимальная. Предпринимательская организация стремится к непрерывной цепи изменений, поскольку в них она видит свою будущую эффективность и успех.

Коммерческие и некоммерческие организации гораздо реже прибегают к предпринимательскому стилю поведения, чем к природному. Некоммерческие организации используют предпринимательский стиль только на ранних стадиях своего развития, когда они определяют круг своих задач, формируют организационную структуру, т.е. в тот период, когда они конституируют свою социальную значимость. На следующем этапе они, как правило, переходят к природному стилю поведения.

Предпринимательского стиля поведения чаще придерживаются частные коммерческие организации, эффективность деятельности которых прямо связана с влиянием рыночной динамики. Частные коммерческие организации постоянно ведут предпринимательский поиск возможностей роста за счёт изменений.

Организации, придерживающиеся разных стилей поведения, существенно отличаются по своим характеристикам. Например, фирма, придерживающаяся природного стиля поведения, видит свою цель в оптимизации прибыльности; её организационная структура сравнительно стабильна; работа ведётся в соответствии с ходом технологического процесса переработки ресурсов; экономия на масштабах производства считается главным фактором эффективной деятельности, а сами её виды слабо увязаны между собой; управленческие решения представляют собой реакцию на возникшие проблемы с запаздыванием по отношению к моменту их появления. Те же характеристики у организации, придерживающейся предпринимательского стиля поведения, выглядят по-другому: цель – оптимизация потенциальной при-

быльности, организационная структура гибкая, изменяющаяся адекватно условиям среды, управленческие решения принимаются через активный поиск возможностей путём предвидения проблем. Существенные отличия имеют и другие организационные характеристики.

Опыт реорганизации систем управления коммерческими организациями показывает, что переход от одного стиля поведения к другому связан с глубокими изменениями и значительными затратами времени и средств, психологически чрезвычайно труден для людей, так как требует перераспределения власти. В свою очередь, перераспределение власти в организации связано с необходимостью перестройки её организационной структуры, изменением должностных функций, перераспределением прав и ответственности принимать решения между разными уровнями управленческой иерархии. Попытки соединить оба стиля поведения в одной организации ведут к возникновению напряжённости внутри неё и к конфликтным ситуациям. Очевидно, что в каждом конкретном случае необходимо решать задачу, какому стилю поведения следует отдать предпочтение.

Похожие проблемы возникают и при включении предприятий и организаций в общие инвестиционные программы. Поэтому при разработке программ необходимо проанализировать и учесть опыт межорганизационного взаимодействия в соответствующих отраслях.

Стратегическое планирование является системным подходом к предпринимательскому стилю поведения. Современное толкование представляет природное поведение как консервативное, а предпринимательское как агрессивное, ориентированное на рост. Вместе с тем природный стиль поведения является более органичным и естественным для крупных организаций. Например, если крупная многоотраслевая организация, придерживающаяся природного поведения, успешно функционировала на протяжении ряда лет, то с большой степенью вероятности можно предположить, что и на будущее её руководство предпочтёт тот же стиль организационного поведения. На изменения руководители могут пойти лишь в том случае, если организация столкнётся с непреодолимыми проблемами во внешней среде, и эти проблемы вынудят их искать новые возможности поддержания эффективности фирмы.

Если до настоящего времени считалось, что стили организационного поведения могут последовательно сменять друг друга, то, вероятно, в будущем коммерческие организации должны будут научиться применять оба типа одновременно. Это актуальная задача, так как два стиля поведения лежат в основе соответствующих режимов управления (стратегического и оперативного), реализуемых в современной организации.

Сущность стратегического управления инвестиционной деятельностью.

Стратегическое управление – процесс, определяющий последовательность действий организации по разработке и реализации стратегий. Он включает постановку целей, выработку стратегии, определение необходимых ресурсов и поддержание взаимоотношений с внешней средой, которые позволяют организации добиваться поставленных задач. Выделяют два основных конечных продукта стратегического управления. Один из них – *потенциал организации*, который обеспечивает достижение целей в будущем. Что в этом контексте следует понимать под потенциалом организации? Со стороны «входа» этот потенциал состоит из сырьевых, финансовых и людских ресурсов, информации; со стороны «выхода» – из произведённой продукции и услуг, из набора правил социального поведения, следование которым помогает организации добиваться своих целей. Важно заметить что не всякая продукция и услуги организации могут быть включены в её потенциал, а лишь те, которые испытаны с точки зрения потенциальной прибыльности. Это означает, что продукция фирмы создана на базе новых перспективных технологий, обладает отличительными особенностями и будет пользоваться спросом на рынке.

При формировании инвестиционной программы потенциалы организаций должны быть соединены в общем дереве целей программы.

Другим конечным продуктом стратегического управления являются *внутренняя структура и организационные изменения*, обеспечивающие чувствительность организации к переменам во внешней среде. В предпринимательской организации это предполагает наличие способности своевременно обнаружить и правильно истолковать внешние изменения, а также руководить ответными адекватными действиями, которые предполагают наличие стратегических возможностей для разработки, испытаний и внедрения новых товаров и услуг, технологий, организационных изменений. Потенциал организации и стратегические возможности определяются её архитектурой и качеством персонала.

Архитектонику организации составляют: 1) технология, производственное оборудование, сооружения, их мощности и возможности; 2) оборудование, его возможности и мощности по переработке и передаче информации; 3) уровень организации производства; 4) структура власти, распределение должностных функций и полномочий принимать решения; 5) организационные задачи отдельных групп и лиц; 6) внутренние коммуникации и процедуры; 7) организационная культура, нормы и ценности, которые лежат в основе организационного поведения.

Качество персонала определяется: 1) отношением к изменениям; 2) профессиональной квалификацией и мастерством в проектировании, анализе рынка и т.п.; 3) умением решать проблемы, относящиеся к стратегической деятельности; 4) умением решать вопросы, относящиеся к проведению организационных изменений; 5) мотивацией участия в стратегической деятельности и способностью преодолевать сопротивление.

Таким образом, деятельность по стратегическому управлению направлена на обеспечение стратегической позиции, которая должна гарантировать длительную жизнеспособность организации в изменяющихся условиях. В коммерческой организации руководитель, занимающийся стратегическими проблемами, обеспечивает постоянный потенциал прибыльности. Его задачи состоят в том, чтобы выявить необходимость и провести стратегические изменения в организации; создать организационную архитектуру, способствующую стратегическим изменениям; подобрать и воспитать кадры, способные провести стратегические изменения в жизнь.

В отличие от стратегического оперативное управление занимается использованием существующей стратегической позиции организации по достижению её целей. В коммерческой организации руководитель, занимающийся оперативными вопросами, должен превратить потенциал фирмы в реальную прибыль. Его задачи включают определение общих оперативных задач, мотивацию, координацию и контроль как руководителей, так и исполнителей в рамках организации.

Как стратегическое, так и оперативное управление для нормального функционирования предполагают создание и поддержание определённой организационной архитектуры, подбор и воспитание кадров. Однако эти элементы различны для двух типов управления. Стратегическая архитектура нацелена на изменения, является гибкой и не имеет жёстких структур. Оперативная архитектура устойчива к изменениям, нацелена на эффективность. Если руководитель, осуществляющий стратегическое управление, стремится к изменениям, склонен идти на риск, имеет навыки управления освоением новых направлений, то руководитель, осуществляющий оперативное управление, выступает против изменений, не склонен к риску, компетентен в анализе, координации и контроле сложной деятельности.

Обобщим основные моменты изложенного выше. Система управления коммерческой организацией включает два взаимодополняющих вида управленческой деятельности: стратегическое управление, связанное с развитием будущего потенциала организации, и оперативное управление, реализующее существующий потенциал в прибыль. Стратегическое управление требует предпринимательского организационного поведения, а оперативное управление функционирует на базе

приростного поведения. В условиях реализации инвестиционных программ предприятия и организации в большей степени испытывают нужду в одновременном использовании обоих типов поведения, для чего им необходимо создавать такую структуру своей архитектуры, которая бы позволила успешно развивать и предпринимательский, и приростный стили организационного поведения.

Объекты стратегического управления инвестиционной деятельностью.

Выделяют три группы: организации, стратегические хозяйственные подразделения (СХП) и функциональные зоны организации.

В качестве объекта стратегического управления организация рассматривается как открытая комплексная социально-экономическая система, представляющая совокупность структурных подразделений (стратегических хозяйственных подразделений). Стратегическое хозяйственное подразделение – это направление или ряд смежных направлений деятельности организации, самостоятельное рыночно ориентированное хозяйственное подразделение, которое может выступать полноценным конкурентом на своём сегменте рынка, имеет свой круг поставщиков, потребителей и конкурентов. Оно возглавляется директором, который несёт полную ответственность за стратегическое развитие и текущую деятельность СХП. Функциональная зона организации – это сфера деятельности, организационно представленная функциональными структурными подразделениями, которые специализируются на выполнении определённых функций и обеспечивают эффективную деятельность как отдельных СХП, так и организации в целом.

Проблемы стратегического управления. Стратегическое управление затрагивает широкий круг ведущих организационных решений по поводу проблем, ориентированных на будущее, связанных с генеральными целями организации и находящихся под воздействием неконтролируемых внешних факторов. Предметом стратегического планирования и управления являются:

1. Проблемы, прямо связанные с генеральными целями организации. Генеральные цели ориентированы в будущее и, как правило, направлены на повышение эффективности деятельности организации путём обеспечения взаимосвязи целей, ресурсов и результатов. Поэтому решения о создании новых или ликвидации старых производств, освоении новой продукции, технологии или новых рынков носят стратегический характер. Решения, относящиеся к экономии материальных, энергетических или трудовых ресурсов, имеют частный характер и не относятся к стратегическим.

2. Проблемы и решения, связанные с каким-либо элементом организации, если этот элемент необходим для достижения целей, но в настоящий момент отсутствует или имеется в недостаточном объёме. В практике стратегического управления решение относится к стратеги-

ческим проблемам, если планируются разработка и выпуск новой продукции, приобретение нового для организации технологического оборудования, приглашение нового персонала (новых специалистов) и т.п.

3. Проблемы, связанные с неконтролируемыми организацией внешними факторами и условиями её функционирования в пределах региональной экономической системы. Проблемы стратегического управления чаще всего возникают в результате воздействия многочисленных внешних факторов. Поэтому, чтобы не ошибиться в выборе стратегии и направления развития, важно определить, какие экономические, политические, научно-технические, социальные и другие факторы регионального характера оказывают влияние на будущее организации. Организация постоянного мониторинга внешней среды – важное условие эффективности и конкурентоспособности организации.

В настоящее время выделяются два направления развития стратегического управления. Первое – назовём его *«регулярным стратегическим управлением»* – является дальнейшим логическим развитием стратегического планирования и состоит из двух взаимодополняющих подсистем: подсистемы анализа и планирования стратегии и подсистемы реализации стратегии. По существу суть этого направления – управление стратегическими возможностями организации. Это направление получило наибольшее распространение в силу того, что более глубоко и полно разработано.

Второе направление развития стратегического управления называют *«стратегическим управлением в реальном масштабе времени»* и связывают, как правило, с решением неожиданно возникающих стратегических задач. Оно развивается в тех отраслях, где изменения во внешнем окружении происходят с такой частотой и порой так непредсказуемы, что требуют немедленной адекватной реакции, и организации просто не остаётся времени на пересмотр своей стратегии. По существу организация вынуждена одновременно параллельно заниматься уточнением стратегии и решением возникших стратегических задач. Эта система стратегического управления находится в стадии становления.

1.2. ПЛАНИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ РЕАЛИЗАЦИИ

Методологические основы выбора стратегии инвестиционной деятельности для предприятий и организаций представляют собой совокупность методик: планирования, выбора, реализации инвестиционных стратегий. Таким образом, можно предложить три этапа технологии выбора инвестиционной стратегии: первый – процесс планирования инвестиционной стратегии; второй – анализ альтернатив и выбор инвестиционной стратегии; третий – управление реализацией инвестиционной

стратегии. Первым этапом в методике выбора инвестиционной стратегии является процесс планирования инвестиционной стратегии.

Планирование стратегии инвестиционной деятельности организации является элементом стратегического управления и представляет основу процесса стратегического планирования. Поэтому возможно допущение отождествления понятий «планирование стратегии инвестиционной деятельности», «стратегическое планирование инвестиционной деятельности» и «инвестиционное стратегическое планирование». Те же определения характерны и для регионального уровня.

Стратегическое планирование инвестиционной деятельности – это процесс формулирования предназначения, целей организации, выбора специфических стратегий для определения и получения необходимых ресурсов и их распределения с целью обеспечения эффективной работы организации в будущем. Процесс стратегического планирования является инструментом, помогающим в принятии управленческих решений, задача которого заключается в обеспечении инвестициями различных видов и характеристик, а также организационными изменениями, обеспечивающими поддержание и повышение конкурентоспособности организации или предприятия на рынке. Планирование стратегии не завершается каким-либо немедленным действием, обычно оно заканчивается установлением общих согласованных с целями и задачами функционирования организации в хозяйственной системе региона направлений, следование которым обеспечивает рост и укрепление позиций организации. Процесс стратегического планирования инвестиционной деятельности требует как формальных, так и неформальных процедур его реализации, поэтому процесс планирования нужно организовать и формализовать.

Формализация процесса планирования и включение в функциональные обязанности руководителей среднего звена подготовки информации стратегического характера гарантируют, что многие перспективные предложения не пройдут мимо внимания плановиков, занимающихся разработкой стратегии организации. Очень важно создать систему стимулирования за предложения, связанные с разработкой новой технологии, продукции, новых рынков и т.д. Включение в систему планирования современной компьютерной техники, экономико-математических методов и моделей позволяет значительно поднять средний уровень плановой работы на предприятии и обоснованность принимаемых стратегических решений. Таким образом, формализация процесса планирования позволит приобщить широкий круг руководителей и специалистов среднего звена к стратегическому инвестиционному мышлению.

Процесс стратегического планирования в сравнении с процессом принятия решений аналогичен его этапам. Здесь также нужно не только принимать решения, но и постоянно решать задачи, связанные с выбором альтернативных действий. Это относится к выбору предназначения и целей организации, самой стратегии, распределению ресурсов, выбору стратегических задач. Поиск альтернативных решений во многом обусловлен адаптивным характером стратегического планирования. Адаптивность – неперенное условие стратегического плана – реализуется через ситуационный подход к планированию и предполагает наличие альтернативного плана и стратегии, на которые может перейти организация. Это реакция на перемены, происходящие в её внешнем окружении.

Сущность процесса планирования стратегии инвестиционной деятельности сводится к тому, что следует определить: во-первых, каково настоящее положение предприятия, какова стратегическая ситуация, в которой оно находится; во-вторых, в каком положении руководство предприятия хочет видеть его в будущем; в-третьих, какие препятствия могут возникнуть на пути к поставленной цели; в-четвертых, что и как нужно сделать, чтобы достичь целей руководства.

Модели процесса стратегического планирования инвестиционной деятельности представляют различную степень глубины исследования и анализа отдельных этапов. Сложность процесса планирования определяется и содержанием каждого этапа, требующего проведения большого объёма исследовательской работы.

Процесс планирования стратегии инвестиционной деятельности встречает ряд сложностей при его освоении. Основная трудность связана с тем, что процесс принятия предварительных решений находится в зависимости от структуры полномочий в организации. Новая стратегия, как правило, разрушает сложившийся в организации тип взаимоотношений и может войти в противоречие с политикой руководства. Естественная реакция на это – борьба против любых нововведений, нарушающих традиционные взаимоотношения и структуру полномочий. Другая существенная проблема заключается в том, что внедрение стратегического планирования приводит к конфликту между прежними видами деятельности (оперативным управлением), обеспечивающими получение прибыли, и новыми. В организациях на первых стадиях внедрения стратегического планирования нет ни соответствующей мотивации, ни склонности мыслить стратегически. Следующая проблема связана с тем, что предприятия обычно не располагают необходимой для эффективного стратегического планирования информацией, отсутствуют и компетентные управляющие, способные заниматься выработкой и реализацией стратегии. Это положение усугубля-

ет практическое отсутствие в большинстве регионов хорошо развитых региональных инвестиционных институтов, а также негативные изменения в институциональной сфере инвестиций в последние годы.

Перспективность – важнейшая отличительная черта процесса планирования стратегии, связанная с необходимостью вести постоянный стратегический выбор. Основными элементами этого выбора являются предназначение как генеральная цель предприятия и основные цели, стратегии, стратегические задачи, программы, ресурсы и способы их распределения. Понимание взаимосвязи элементов стратегического выбора важно для осознания сложности процесса планирования стратегии и необходимости создания системы стратегического управления, помогающей преодолеть эти сложности. Например, рассмотрим цели, сформулированные в трёх областях, которые организация считает для себя важными: прибыль на вложенный капитал, уровень дивидендов и репутация. По сравнению с предназначением-миссией формулировки целей более конкретны и имеют количественные оценки. Так, первая цель имеет количественное выражение – например 15%, две другие – качественное – «сохранить», «повысить». Если для дивидендов показатель известен – рубли в расчёте на акцию, то для репутации показатель не определён.

Предназначение и цели. На вершине иерархической пирамиды находится предназначение-миссия как генеральная цель предприятия, которая детализирует статус предприятия в региональной хозяйственной системе и создаёт ориентиры фирмы для определения целей и стратегий на различных уровнях управления. В основании миссии расположены основные цели, которые разрабатываются в обеспечение миссии и в её рамках.

Стратегии разрабатываются с целью реализации предназначения-миссии и целей предприятия. В нашем примере общая стратегия организации представлена в виде трёх стадий. Это так называемая поэтапная стратегия, при которой внимание руководства организации последовательно сосредоточивается на выделенных проблемах. Однако это не означает, что вторая стратегия начнёт осуществляться после завершения первой, а третья – после второй. Очередность стратегий здесь означает лишь то, что вторая стратегия начнёт осуществляться после начала первой, а третья – после начала второй, т.е. стратегии могут реализовываться и параллельно.

Стратегические задачи связаны с проблемами, которые возникают как во внешней сфере организации, так и внутри неё при реализации выбранной организацией стратегии.

Стратегическая задача – это проблема, связанная с предстоящим событием вне организации или внутри неё, которое может повлиять на способность организации достигать поставленных целей. В литературе

стратегические задачи разделяют на задачи, связанные с новыми открывающимися возможностями или сильными сторонами фирмы, которые важно использовать, и задачи, связанные с внешними угрозами или слабыми сторонами организации. Задачи имеют конкретное измерение и временную привязку (в нашем примере соотнесённую с поэтапной стратегией и различными программами).

Программа – это комплекс мер, направленный на реализацию выбранной стратегии или стратегической задачи, сбалансированный по срокам, исполнителям и ресурсам. Каждая программа включает различные проекты или работы, в ходе которых решается общая задача.

В основании пирамиды лежат ресурсы, необходимые для достижения генеральной и локальных целей организации, реализации стратегии и для выполнения отдельных программ и проектов. Поэтому в процессе стратегического планирования и управления необходимо, во-первых, определить потребные для достижения поставленных целей и реализации выбранной стратегии финансовые, материальные, людские, информационные и другие ресурсы и, во-вторых, распределить их между стратегическими хозяйственными подразделениями, задачами, программами и проектами.

Сложность проблемы формирования необходимых ресурсов обусловлена тем, что большинство видов ресурсов не является собственностью предприятий и организаций, осуществляющих инвестиционные проекты. Особенно это относится к минерально-сырьевым ресурсам. Эти виды ресурсов являются собственностью федеральных или региональных органов власти. Подобное положение делает одной из возможных и наиболее перспективных форм инвестиций реализацию региональных инвестиционных программ.

Формирование стратегических целей

Выбор предназначения-миссии и целей предприятия или организации является первым и самым ответственным решением при стратегическом планировании. Миссия и цели служат ориентирами для всех последующих этапов планирования и одновременно накладывают определённые ограничения на направления деятельности организации при анализе альтернатив развития. Формальных процедур выбора целей немного, и они меняются гораздо реже, чем стратегии. Опыт позволяет рекомендовать следующий алгоритм формирования целей организации, состоящий из шести этапов:

1. Осознание важности формулирования и представления целей как необходимого условия успешного развития организации. Самой распространённой ошибкой при выборе целей развития организации является отношение к ним как к чему-то очевидному и предопре-

лённому. Поэтому большинство организаций не имеют чётко сформулированных и документально зафиксированных целей. Организации, в которых не обсуждаются генеральные и хозяйственные цели, во многом теряют способность достижения согласия среди сотрудников относительно общих целей развития.

Основное правило при выборе целей, особенно генеральных, – привлечение к их разработке сотрудников и открытое обсуждение альтернатив. Это создаёт условия для сплочения основной массы сотрудников вокруг общей цели, а другим показывает, что они могут поискать возможность удовлетворить свои экономические и социальные запросы в других организациях.

2. Формулирование целей. Для формулирования генеральной цели организации основополагающим является наличие у руководства организации видения, т.е. представления о том, чем организация является в настоящем, какой она должна стать в будущем, к чему нужно стремиться, какую пользу она должна приносить обществу.

Видение – это идеальное представление, желаемый образ организации, комплексное осмысление событий и стратегической ситуации будущего. Оно мотивирует коллектив сотрудников на достижение желаемого образа организации.

Цели организации разрабатываются в поддержку генеральной цели и конгруэнтны (соразмерны) с ней. Они должны обладать рядом характеристик. Так, цели должны быть прежде всего измеримыми, реальными (достижимыми), взаимоподдерживающими, хорошо мотивированными. Цели должны быть такими, чтобы стоило их желать и стремиться к ним.

Для того чтобы сформировать весь комплекс целей организации желательно предварительно выделить стратегические хозяйственные подразделения и определить значимые функциональные зоны (целевые зоны) организации. Такими функциональными зонами могут быть: реализация продукции и услуг; снабжение (закупки); производство продукции и услуг; финансы; работа с персоналом и его мотивация; внешние и внутренние коммуникации; НИР и НИОКР и т.д. На каждом этапе развития организации приоритет может быть отдан любой из перечисленных функциональных зон. Это зависит от индивидуальных характеристик руководителей организации и конкретной стратегической ситуации в данный момент. По существу здесь должны быть выделены те функционально-стратегические зоны хозяйствования, в которых руководство планирует добиться значительных изменений.

3. Логическое построение целей. На этом шаге все цели организации логически увязываются в определённую систему. Здесь решается главная задача – обеспечение взаимоподдержки целей, а это, в свою очередь, служит условием их достижимости. Например, цель – повы-

шение уровня ПВК связана и может поддерживаться целями: разработки нового образца продукции и совершенствования системы управления производством.

4. Привлечение сотрудников к формулированию целей. Цель, в выработке которой принимали активное участие сотрудники организации, сплачивает их и выступает сильным мотивом в последующих действиях по её достижению. Успех в этой работе будет ещё более заметным, если каждая цель будет сопровождаться планом конкретных мероприятий, направленных на реализацию цели, с указанием сроков их выполнения и личной ответственности каждого сотрудника.

5. Наглядное представление целей. Гласность и наглядность представления целей важны не только для сотрудников организации, но и для её клиентов и общественности в целом. Чётко сформулированные и наглядно представленные цели способствуют сплочению сотрудников, повышению репутации и созданию положительного имиджа организации. Наглядное изображение – макет, план, символ – может сказать нам больше, чем тысяча слов.

6. Составление «целевого портрета» организации. В заключение полезно составить целевой портрет организации. Для этого целесообразно предложить сотрудникам заполнить анкету, содержащую следующие вопросы. Каково Ваше идеальное представление о своей организации? Какой Вы представляете себе организацию в 2020 г.? Какие события могут помешать продвижению к намеченной цели и какие будут этому способствовать?

Как можно более кратко изложите свое видение организации. Чтобы составить коллективный целевой портрет организации, можно организовать специальный семинар сотрудников, провести экспресс-опрос мнений.

На выбор целей огромное влияние оказывают индивидуальные ценности и цели сотрудников организации. В первую очередь учитываются мнение и ценности, которыми руководствуются высшее руководство и собственник фирмы. Высшее руководство длительное время сохраняет верность определённым ценностям, которая проявляется в выборе типа управления, а также в целях организации.

Теория и практика стратегического планирования и управления показывают действенность нескольких методов организации выработки целей фирмы. Все они основаны на мнениях экспертов. Среди них такие известные методы, как «мозговая атака», метод Дельфы, ориентации группы, «сценариев будущего». Первые три метода достаточно хорошо описаны в специальной литературе. Метод «сценариев будущего» в стратегическом управлении занимает особое место. Однако в

открытой литературе он встречается редко, так как практические сценарии содержат много конфиденциальной информации и организации стараются их не публиковать.

Метод сценариев будущего развития

Сценарии развития разрабатываются для отраслей, организации в целом и их стратегических хозяйственных подразделений, функциональных зон деятельности, важнейших факторов окружающей среды, рынков. Этот метод весьма полезен при выборе предназначения-миссии и целей организации, определении стратегии развития, при прогнозировании на 10 – 20 лет.

Сценарий – это описание картины будущего, состоящей из согласованных, логически взаимосвязанных событий и последовательности шагов, с определённой вероятностью ведущих к прогнозируемому конечному состоянию (образу организации в будущем). Как правило, сценарии представляют собой качественное описание, хотя и детализированное, содержащее отдельные количественные оценки. Этим они отличаются от обычных прогнозов, в большинстве которых упор делается на количественные показатели. Сценарии должны из настоящей ситуации развить картины будущего организации. Работа эта ведётся систематически и с учётом основополагающего принципа стратегического управления – альтернативности выбора. Поэтому разрабатывается не один сценарий, а несколько вариантов, что позволяет руководителям организации видеть возможные последствия выбора того или иного направления развития. В демонстрации множества картин будущего и вариантов развития и состоит цель метода сценариев.

Обобщив опыт в этой области, представим технологию формирования сценариев:

1. Установление предмета исследования и его структурирования.
2. Определение существенных факторов, влияющих на предмет исследования, их структурирование.
3. Определение тенденций развития, прогноз фактического состояния предмета исследований на основе методов экспертизы, научно-технических и других прогнозов.
4. Разработка и выбор альтернативных сценариев будущего развития: проверка на комплексность, логику, высокую степень вероятности отобранных двух-трех вариантов.
5. Интерпретация выбранных сценариев развития. Определение результатов противодействия событий, которые могут повлиять на ход события, например, принципиально новая технология.
6. Разработка окончательного варианта сценария и снижение степени риска возможных потерь. Оценка возможного отклонения от первоначального образа предприятия или организации.

7. Перенос сценария на практическую основу: разработка системы планов развития организации – стратегический план, планы развития, текущие планы, программы и проекты.

Из практики сложилась возможная разработка двух типов сценариев, первый из которых содержит описание последовательности шагов, ведущих к прогнозируемому состоянию (образу) организации, а также факторов и событий, оказывающих решающее влияние на этот процесс. Второй – содержит описание возможных последствий для организации, если она достигнет прогнозируемого желаемого образа.

Существует несколько подходов к разработке сценариев, но все они предполагают три общих положения:

1. Исходным пунктом разработки «сценариев будущего» всегда должна быть точная оценка настоящей стратегической ситуации организации. Такая оценка ведёт к пониманию динамики воздействующих факторов: значение каких факторов падает и каких возрастает по всему временному горизонту.

2. Для воздействующих факторов с неопределёнными тенденциями развития должны быть выполнены специальные прогнозы и сделаны рациональные предложения экспертов.

3. Должно быть разработано множество альтернативных «сценариев будущего», представляющих собой определённую логическую картину. При этом должно соблюдаться обязательное условие – альтернативные сценарии не должны содержать противоречий, т.е. взаимоисключающих шагов и событий.

Известно, что до последнего времени методологию «сценариев будущего» использовали исключительно крупные организации, в том числе в различных областях науки, техники и экономики России. В настоящее время сценариям уделяется всё большее внимание, их начинают использовать в планировании деятельности средние компании.

Анализ внешней среды организации

Анализ внешней среды представляет собой оценку состояния и перспектив развития важнейших, с точки зрения организации, субъектов и факторов окружающей среды: отрасли, рынков, поставщиков и совокупности глобальных факторов внешней среды, на которые организация не может оказывать непосредственное влияние.

Анализ внешней среды служит инструментом, при помощи которого разработчики стратегии контролируют внешние по отношению к организации факторы с целью предвидеть потенциальные угрозы и открывающиеся новые возможности. Он позволяет своевременно прогнозировать появление угроз и возможностей, разработать ситуационные планы на случай возникновения непредвиденных обстоятельств,

разработать стратегию, которая позволит организации достигнуть поставленных целей и превратить потенциальные угрозы в выгодные возможности.

Проблемы и возможности могут проявляться в семи областях внешнего окружения, соответственно им группируются и факторы, которые подвергаются анализу. Исследование этих групп факторов позволяет получить полное представление о складывающихся тенденциях развития внешней среды организации:

1. При анализе *экономических* факторов рассматривают темпы инфляции (дефляции), налоговую систему и её особенности в регионах, международный платёжный баланс, уровень занятости населения в целом по региону и в соответствующей отрасли, платёжеспособность предприятий.

2. При анализе *политических* факторов нужно следить за соглашениями по тарифам и торговле между странами, протекционистской таможенной политикой, направленной против третьих стран, нормативными актами региональных органов власти и центрального правительства, уровнем развития правового регулирования экономики в стране и регионе, отношением государства и ведущих политиков к антимонопольному законодательству, кредитной политикой местных властей, ограничениями на получение ссуд и наём рабочей силы, уровнем разработанности системы межрегионального взаимодействия в тех отраслях, где функционируют соответствующие предприятия и организации.

3. Рыночные факторы включают многочисленные характеристики, которые являются комплексной оценкой региональной рыночной конъюнктуры, оказывают непосредственное влияние на эффективность работы организации. Их анализ позволяет руководству фирмы уточнить её стратегию и укрепить позиции организации на региональном рынке. Здесь исследуют изменение демографических условий, уровень доходов населения и их распределение, жизненные циклы различных видов товаров и услуг, уровень конкуренции в отрасли, долю рынка, занимаемую организацией, ёмкость рынка или защищённость его правительством.

4. Руководство организации обязано постоянно следить за технологической внешней средой, чтобы не упустить момент появления в ней изменений, которые представляют угрозу самому существованию организации. Это особенно важно потому, что изменения в технологической внешней среде могут поставить организацию в безнадёжное положение в условиях конкуренции. Анализ технологической внешней среды должен учитывать изменения в технологии производства (особенно важно не пропустить момент начала создания принципиально новых технологий), конструкционных материалах, применении вычис-

лительной техники для проектирования новых товаров и услуг, в управлении, изменения в технологии сбора, обработки и передачи информации, в средствах связи.

5. Анализ факторов *конкуренции* предполагает постоянный контроль со стороны руководства организации за действиями конкурентов. Суть анализа можно свести к поиску ответов на следующие вопросы. Что движет конкурентом? Что он делает? Что может сделать? В анализе конкурентов выделяют четыре диагностические зоны: анализ будущих целей конкурентов, оценка их текущей стратегии, оценка предпосылок относительно конкурентов и перспектив развития отрасли, изучение сильных и слабых сторон конкурентов. Контроль деятельности конкурентов позволяет руководству организации постоянно быть готовым к потенциальным угрозам.

6. *Социальные* факторы внешней среды включают изменяющиеся общественные ценности, установки, отношения, ожидания и нравы. В условиях экономической нестабильности именно в социальной среде рождаются многие проблемы, представляющие большую угрозу для организации. Чтобы эффективно справиться с этими проблемами, организация как социальная система сама должна меняться, приспосабливаясь к внешней среде.

В нашей стране целый ряд факторов социальной среды приобрёл особое значение. К ним относятся обострённые национальные чувства, отношение основной массы населения к предпринимательству, роль женщин и национальных меньшинств в обществе, развитие движения в защиту прав потребителей, изменение роли управляющих в производстве и их социальных установок, изменение общественных ценностей.

7. Анализ *международных* факторов приобрёл важное значение для отечественных организаций после отмены государственной монополии на внешнюю торговлю. Многие крупные и средние организации активно действуют или собираются действовать на международном рынке. Поэтому руководство должно следить за ситуацией, которая складывается в этом обширном сегменте. Нужно отслеживать политику правительств других стран, предусматривающую усилия по защите или расширению национального рынка в целом или отдельных отраслей. С учётом факторов внешней среды стратегия организации может быть направлена на поиск защиты у правительства от иностранных конкурентов, укрепление внутреннего рынка или на расширение международной активности.

Исследовав и проанализировав факторы внешней среды, можно перейти к следующим аспектам анализа: воздействия на текущую стратегию факторов угрозы текущей стратегии; факторов возможности.

Анализ внешней среды, проведённый посредством исследования рассмотренных групп факторов, способствует получению ответов на вопросы: какие изменения во внешнем окружении воздействуют на текущую стратегию организации? Какие факторы представляют большие возможности для достижения общефирменных целей?

Анализ внешней среды рекомендуется заканчивать составлением перечня внешних как опасностей, так и возможностей, с которыми организация сталкивается в этой среде. Форма представления этого перечня может быть различной, но, как правило, она должна включать взвешивание факторов для их ранжирования по степени воздействия на организацию и оценку воздействия. Для наглядности и облегчения работы руководителей, планирующих стратегию фирмы, все факторы можно разделить на 2 вида: один – факторы возможностей, другой – факторы угроз, расположенные по степени убывания значимости.

Анализ сильных и слабых сторон организации

Проведя анализ внешней среды и получив данные о факторах, которые представляют опасность или открывают новые возможности, руководство должно оценить: обладает ли фирма внутренними силами, чтобы воспользоваться возможностями, и какие внутренние слабости могут осложнить будущие проблемы, связанные с внешними опасностями. Этому служит анализ сильных и слабых сторон организации. Метод, который используют для диагностики внутренних проблем, называют *управленческим обследованием*. Оно основано на комплексном исследовании различных функциональных зон организации и в зависимости от поставленной задачи может быть методически простым или более сложным. Для целей стратегического планирования в обследование рекомендуется включить пять функциональных зон: маркетинг, финансы (бухгалтерский учёт), производство, персонал, а также организационную культуру и имидж организации.

В специальной литературе подробно излагаются методики исследования маркетинговых проблем, финансов, производства и т.д. Рассмотрим показатели, которые используются для исследования функциональных зон организации, и некоторые их особенности. При анализе функций маркетинга выделяются следующие важнейшие элементы исследования.

Доля рынка и конкурентоспособность. Доля рынка в регионе и в национальной экономике в целом в процентах к его общей ёмкости является одним из важнейших показателей, характеризующих успешную деятельность организации, так как есть определённая зависимость между долей рынка организации и эффективностью её работы (прибыльностью). В то же время это существенная цель большинства фирм и руководство постоянно её контролирует.

Разнообразие и качество ассортимента во многом определяют устойчивость организации. Однако здесь возможны различные подходы. Одна фирма выпускает ограниченный ассортимент и, видя свой главный успех в обеспечении качества продукции, осваивает 1-2 новых изделия в год (например, фирма по производству автомобильных шин). Другая фирма ежегодно осваивает десятки и сотни новых изделий (например, фирма по производству бытовой химии).

Рыночная демография. Исследование изменений на рынке и в структуре клиентов – весьма сложная задача для руководства организации. Ещё больше осложняют её социальное расслоение общества, изменение уровня доходов основной массы населения и изменение общественных ценностей.

Рыночные исследования и разработки. Для поддержания постоянной конкурентоспособности организации необходимо вести широкие исследования и разработки новых товаров и услуг, а также новых рынков.

Предпродажное и послепродажное обслуживание клиентов. Эффективное и добротное послепродажное обслуживание способствует большему количеству продаж, оно формирует и сохраняет лояльность покупателей к фирме, позволяет устанавливать повышенные продажные цены. Сбыт, реклама, продвижение товара занимают одно из центральных мест в анализе функции маркетинга. Организация может рассчитывать на успех на рынке только в том случае, если она имеет активных и компетентных сбытовиков, агрессивную, творчески организованную рекламу и продвижение товаров и услуг.

Прибыль – это обобщающий показатель эффективности деятельности коммерческой организации. Поэтому постоянный контроль за прибылью от различных направлений деятельности, товаров и услуг является важной функцией управляющего маркетингом. Некоммерческая организация первостепенное значение придаёт эффективности своих операций. Для неё эффективная доставка товара или услуги клиенту служит главным элементом маркетинга.

Финансы (бухгалтерский учёт). Финансовое состояние организации во многом определяет, какую стратегию выберет руководство на будущее. Детальный анализ финансового состояния помогает выявить уже имеющиеся и потенциальные слабости организации. Как правило, анализ финансового состояния проводится методами финансового контроля и ревизии. Это довольно трудоёмкая работа, требующая много времени и отвлечения большого числа сотрудников фирмы. Нужно стремиться, чтобы проводимая финансовая ревизия не мешала нормальному функционированию организации в этот период.

Производство. Методика анализа производственной функциональной зоны организации существенно отличается от широко извест-

ной методики оценки организационно-технического уровня производства. Это отличие объясняется в первую очередь направленностью анализа на стратегическое управление и развивающиеся рыночные отношения. Постоянный анализ управления производством имеет очень большое значение для своевременной адаптации внутренней структуры организации к изменениям во внешнем окружении и её выживания в конкурентной среде.

Вот некоторые ключевые вопросы, на которые необходимо получить ответ в ходе анализа сильных и слабых сторон производственной функциональной зоны.

Может ли фирма производить свои товары и услуги с меньшими издержками по сравнению с конкурентами? Имеет ли организация доступ к новым материалам? Зависит ли она от единственного поставщика или у неё есть выбор? Каково оборудование фирмы? Является ли оно новым и хорошо ли обслуживается? Рассчитана ли система закупок на снижение материальных запасов и ускорение реализации продукции? Имеются ли на фирме механизмы контроля над входящими материалами, их движением в производстве и выходящими изделиями? Может ли организация обслуживать те рынки, которые не могут обслуживать её конкуренты? Обладает ли организация эффективной системой контроля качества продукции? Насколько хорошо организован и спланирован процесс производства? Можно ли его улучшить?

Персонал (людские ресурсы). Решение многих проблем современной организации зависит от обеспеченности как производства, так и управления квалифицированными и энергичными специалистами. При анализе функции человеческих ресурсов рекомендуется ответить на ряд следующих вопросов.

Как бы Вы охарактеризовали тип сотрудников, работающих в настоящее время в организации, и что от них потребуется в будущем? Каковы компетентность и подготовка высшего руководства организации? Есть ли план преемственности руководящих должностей? Имеем ли мы эффективную и конкурентную систему вознаграждения? Эффективно ли мы используем подготовку и повышение квалификации руководящих кадров? Имелись ли случаи ухода из организации ведущих специалистов в последние годы и почему? Функционирует ли в организации система оценки работы персонала и когда такая оценка проводилась в последний раз? Глубокий анализ каждого из этих вопросов в отдельности и комплексная оценка качества человеческих ресурсов позволят руководству выявить потенциально слабые места в данной функциональной зоне и принять адекватные меры.

Существуют и другие вопросы, которыми должны заниматься руководители, чтобы сохранить хорошее внутреннее и внешнее состояние организации. Сюда относятся организационная культура и имидж.

Организационная культура и имидж организации. Организационная социальная среда состоит из руководителей, подчинённых, неформальных лидеров, коллег. Организационная культура складывается из поведения людей в организационной среде. В таком контексте под *организационной культурой* понимают целостную систему выработанных в организации и свойственных её членам моделей поведения, обычаев, нравов и ожиданий. Культура не является изначально заданной, predetermined. Она – результат общественных взаимодействий, передаётся и поддерживается главным образом через обучение. Культура внутри организации проявляется через поведение. Многие модели поведения, составляющие культуру, легко усваиваются непосредственно через стратегии, планы и процедуры.

Имидж организации как внутри, так и вне её определяется тем впечатлением, которое создаётся с помощью сотрудников, клиентов и общественным мнением в целом. Это впечатление помогает организации длительное время сохранять клиентов. Опыт внедрения стратегического планирования и управления показал, что успех стратегического планирования в организации больше зависит от общей культуры среды, в которой осуществляется планирование, чем от конкретных методов планирования. Культура и имидж организации подкрепляются или ослабляются репутацией. И здесь возникает ряд вопросов. Последовательна ли фирма в своей деятельности и достижении целей? Как она выглядит по сравнению с другими организациями данной отрасли? Привлекает ли она хороших людей?

Выявив сильные и слабые стороны и взвесив факторы по степени важности, руководство может определить функциональные зоны, которые требуют немедленного вмешательства или могут подождать, а также те, на которые можно опереться при разработке и реализации стратегии организации.

Оценка стратегической ситуации

На показатели функционирования организации оказывают влияние изменения, происходящие во внешней среде. Воздействию этих изменений подвергаются цели, стратегии и сама миссия организации. Поэтому актуальной задачей руководства является обеспечение адекватности стратегии организации окружающей её среде. Важно ответить на вопросы. Как развивались организация и её окружение до настоящего времени, какие тенденции они имеют в сравнении с планом и прогнозом? Руководство должно иметь чёткое представление, в какой стратегической ситуации находится организация в данный момент.

Процесс оценки стратегической ситуации включает три стадии (этапа): 1 – сбор информации о настоящем положении организации;

2 – анализ отклонений от запланированного состояния и, как логическое завершение цикла, 3 – проектирование сценария.

На первой стадии производится сбор информации о профиле организации с учётом состояния внешней среды.

Профиль – это комплексная оценка организации, характеризующая её специализацию, организационно-технический уровень, систему управления и организационную культуру. Для нормального функционирования организации необходимо обеспечить определённое соответствие между её профилем и внешней средой. Профиль выявляется путём исследования бизнеса, которым занимается организация; положения её на рынке, лидер она или догоняющий; техники, технологии и интенсивности использования производственных мощностей и рабочей силы; организации производства и организационной структуры управления; организационной и деловой культуры, насколько динамична организация в целом.

При сравнении профиля организации с особенностями развивающейся (изменяющейся) внешней среды необходимо проанализировать с позиций настоящего времени и обозримого будущего влияние на организацию со стороны общества и наоборот; технологическую среду организации и технологические тенденции на её рынке; экономическую среду и экономическую политику организации; структуру взаимосвязей со средой, входящие и выходящие коммуникации; характер законодательных ограничений и политического воздействия на деятельность организации.

Центральное место на второй стадии процесса анализа стратегической ситуации отводится анализу её сильных и слабых сторон. Основное внимание уделяется выявлению степени уязвимости организации от изменений во внешней среде и особенностей, препятствующих использованию возможностей среды. На основе этого определяются отличительные черты организации, позволяющие ей использовать благоприятные возможности и нейтрализовать угрозы или смягчить их воздействие.

На третьей стадии разрабатывается сценарий будущего образа организации и путей его достижения с учётом вновь открывающихся возможностей и угроз. Такой сценарий позволит выявить организационные, технологические и маркетинговые качества организации, которые обеспечат использование возможностей и дадут ей шанс избежать потенциальных угроз. Анализ, предложенный выше, позволит определить положение организации в будущем при сохранении запланированной стратегии. Центральным моментом здесь являются выявление и анализ «стратегических разрывов» (брешей).

Под «стратегическими разрывами» понимают разницу между выбранным (запланированным) курсом развития организации и кур-

сом развития в новой изменяющейся среде. «Стратегические разрывы» могут возникать между различными элементами стратегического управления: целями и стратегией, стратегией и организационной структурой, стратегией и механизмами её реализации, стратегическим и текущим планированием и т.д. Они в большой степени определяются интуитивно, на основе опыта и знаний ведущих плановиков и руководителей организации.

Таким образом, окончанием проектирования сценария является стратегическое планирование, которое учитывает обстоятельства, связанные с изменениями во внешней среде и степенью адекватности этой среде профиля организации, а также результаты, связанные с новым видением организации. Затем уточняются стратегические цели, и алгоритм замыкается.

Необходимо отметить, что процесс, описанный в этом разделе, может проводиться для оценки ситуации, в которой находится организация, или для обоснования использования возможностей развития, требующих предварительной проверки и контроля новых управленческих решений.

Разработанные предприятиями программы инновационной деятельности и сценарии их реализации ложатся в основу межрегиональных, региональных и федеральных инновационных программ.

1.3. МЕТОДЫ РЕАЛИЗАЦИИ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОГРАММ

Методы реализации инвестиционных программ базируются на основных методах реализации инвестиционной политики государства.

Организационные основы реализации инвестиционных программ состоят в следующем:

1. Основой разработки инвестиционных программ является процесс их формирования, который опирается на ряд процедур:

- отбор инвестиционных проектов для включения их в программы;
- экспертиза проектов на основе признаков программной принадлежности.

2. Руководители организации должны определять и проводить в жизнь необходимые стратегические изменения, разрабатывать планы, программы, проекты и бюджеты, мотивировать процесс, т.е. управлять им, чтобы контролировать процесс реализации стратегии и быть уверенными в достижении поставленных целей.

Как отмечалось ранее, одним из конечных продуктов стратегического управления являются структура организации и изменения, позволяющие ей воспринимать перемены во внешней среде. Однако изменения не являются самоцелью. Их проведение в организации созда-

ёт условия, необходимые для реализации выбранной стратегии. Без стратегических изменений даже самая обоснованная стратегия может оказаться неэффективной. Необходимость и характер стратегических изменений зависят от способности организации эффективно работать в новых условиях, которые определяются состоянием отрасли, рынка, организации, продукта. В соответствии с этими факторами можно выделить три уровня стратегических изменений в организации.

1. *Коренная реорганизация.* Необходимость в таких глубоких изменениях возникает, например, когда организация покидает одну отрасль и переходит в другую. При этом меняются номенклатура её продукции и рынки сбыта. Соответствующие изменения происходят в технологии, составе ресурсов. Меняется и миссия организации. При коренной реорганизации у руководства возникают наибольшие трудности с реализацией стратегии.

2. *Радикальные изменения.* Эти изменения, как правило, связаны с глубокими структурными преобразованиями внутри организации, связанными с разделением или со слиянием её с другой аналогичной организацией. Объединение разных коллективов, появление новых продуктов структурных подразделений вызывают необходимость проведения изменений в организационной структуре и соответствующей корректировки организационной культуры.

3. *Умеренные изменения* – это наиболее часто встречающиеся стратегические изменения. Необходимость в них возникает всякий раз, когда организация выводит новый продукт на освоенный или новый рынок. Они, как правило, связаны с маркетингом и организацией производства. Так как основные усилия руководство в этот период направляет на привлечение внимания покупателей к новому товару, ведутся активный поиск новых каналов сбыта и разъяснительная реклама.

Стратегические изменения затрагивают многие стороны деятельности организации и элементы её структуры. Поэтому они носят комплексный характер. Изменения могут быть связаны с товарами и услугами, рынками сбыта и сырья, элементами структуры организации в целом. Опыт показывает, что наибольшие трудности возникают при проведении изменений в *организационной структуре и организационной культуре.*

Рассмотрим организационную структуру. Более чем двадцатилетний опыт функционирования систем стратегического планирования и управления на крупнейших фирмах подтвердил их достаточно высокую эффективность. Однако к концу 70-х гг. прошлого века отчётливо проявился ряд недостатков стратегического планирования. Исследования показали, что главная причина заключалась в том, что в большинстве компаний внедрение стратегического планирования осуществлялось в рамках сложившихся организационных структур управления,

без существенной перестройки форм и методов управления, систем контроля. Руководители среднего звена управления по-прежнему главное внимание уделяли достижению текущих целей, вопросам оперативного управления. В результате происходил как бы отрыв стратегического планирования от руководителей организации всех уровней. Настал момент, когда выявилась необходимость обеспечить связь между разработкой и реализацией стратегических планов. Процедуры внутрифирменного планирования потребовалось дополнить серьёзной перестройкой сложившихся организационных структур и механизмов управления.

Анализ организационных структур фирм, осуществляющих стратегическое управление, по существу сводится к поиску ответов на вопросы: насколько действующая оргструктура способствует (соответствует) реализации выбранной организацией стратегии? Как наилучшим образом разделить функции оперативного и стратегического управления между службами управления организации? Готовых ответов на эти вопросы нет. Но, как минимум, нужно иметь представление о преимуществах и недостатках различных типовых организационных структур, используемых в практике управления организациями. Современный этап перестройки организационных структур управления фирмами, ориентированными на рынок и создание структур стратегического менеджмента, приобретает форму поиска «золотой середины» между централизацией и децентрализацией властных функций.

Тенденции централизации и децентрализации в системах управления, в формах планирования и управления тесно связаны с производственно-хозяйственными характеристиками организаций и, в первую очередь, с их отраслевой структурой. Там, где производство тяготеет к одноотраслевому, однопродуктовому, где тесны связи между технологическими переделами и велики объёмы производства, обосновано применение функциональных централизованных систем управления. В этих системах ставка делается на чёткое планирование и строгий контроль производственно-хозяйственной деятельности.

В многоотраслевых организациях, к которым относятся большинство крупных научно-технических и производственных комплексов, где разнообразны рынки сбыта и технологии производства, слабы внутрифирменные производственно-технологические связи, где требуются различные рыночные стратегии по каждой группе продукции и услуг, более целесообразна децентрализация в управлении. Она проявляется в широкой коммерческой самостоятельности стратегических хозяйственных подразделений и менее жёстком контроле со стороны высшего руководства, который в основном осуществляется по финансовым результатам.

Таким образом, желание найти приемлемые соотношения между централизованным и децентрализованным управлением приводит к необходимости создать систему стратегического управления, которая характеризуется централизованной разработкой стратегии и хозяйственной политики и децентрализованным оперативным управлением.

Организационные структуры, способствующие реализации принципов стратегического планирования и управления на практике, развивались эволюционно, по мере развития самой концепции стратегического менеджмента. Для усиления функции стратегического управления используют группы нововведений, программно-целевой подход, матричные структуры. Но наибольшего внимания заслуживает использование концепции СХП при проектировании организационных структур управления организациями. В ней в полной мере реализуются принципы: централизации разработки стратегии и децентрализации процесса её реализации, обеспечения гибкости и адаптивности управления, вовлечения в процесс управления широкого круга менеджеров всех уровней. Например, в основу организационной структуры управления многоотраслевым акционерным обществом (АО) положена концептуальная модель диверсифицированной организации, ориентированной на стратегическое управление. Этот подход предполагает децентрализацию управления организацией и позволяет:

1. Создать современную организационную структуру управления, адекватно и оперативно реагирующую на изменения во внешней среде.

2. Реализовать систему стратегического управления, способствующую эффективной деятельности организации в долгосрочной перспективе.

3. Освободить высших руководителей от повседневной рутинной работы, связанной с оперативным управлением производством.

4. Повысить оперативность принимаемых решений.

5. Вовлечь в предпринимательскую деятельность широкий круг сотрудников организации, способных расширить номенклатуру продукции и услуг, повысить гибкость производства и тем самым повысить конкурентоспособность фирмы.

Высший уровень управления в данной модели представлен типовой структурой управления АО (или другой структурой, соответствующей организационно-правовой форме фирмы). По мере перехода на новую структуру управления существенно меняются функции высшего руководства. Постепенно оно освобождается от оперативного управления производством и сосредоточивается на проблемах стратегического порядка, управлении экономикой и финансами организации в целом.

Особенностью этой модели организационной структуры является выделение в составе организации стратегических хозяйственных под-

разделений и придание отдельным производственным и функциональным подразделениям статуса центров прибыли (ЦП). СХП представляет собой направление или группу направлений производственно-хозяйственной деятельности с чётко выраженной специализацией, своими конкурентами, рынками и т.д. Каждое СХП должно иметь свою собственную генеральную цель, сравнительно независимую от целей других СХП. Оно должно быть в состоянии осуществлять комплексное стратегическое планирование – продукции, рынков, мощностей и т.п.

СХП может представлять собой отделение, филиал, группу цехов или отдельный цех, т.е. находиться на любом уровне иерархической структуры. Ответственность за каждое направление как в кратко, так и в долгосрочной перспективе возлагается на одного управляющего – директора. Директор отвечает за стратегию своего СХП. Он должен быть готовым отстаивать, в пределах своих полномочий, интересы СХП в области технологий, производства, капитальных вложений, которые определяют успех направления на рынке. Вместе с тем, при распределении ресурсов между различными СХП план каждого СХП должен уточняться с целью сбалансирования интересов организации в целом.

Таким образом, СХП создаются для целей стратегического управления, как следствие происходит наложение ещё одной организационной структуры на уже существующую. Хотя существующая иерархическая структура должна сохраняться ещё некоторое время в целях управленческого контроля, создаются новые рынки для стратегических нововведений, новый организационный подход, позволяющий объединить под руководством одного линейного управляющего – директора СХП все факторы стратегического порядка.

Организационную структуру, обеспечивающую функцию стратегического управления в организации, образуют отдел стратегического планирования на высшем уровне управления и совокупность стратегических хозяйственных подразделений, в состав которых входят свои службы стратегического планирования.

Опыт показывает, что практически возможно создать три вида служб стратегического планирования:

- сильная центральная служба планирования, разрабатывающая стратегии для всей организации и её подразделений;
- центральная служба планирования, обеспечивающая стратегическое планирование путём оказания методической помощи и координации деятельности плановых служб СХП и других подразделений организации;
- децентрализованная служба стратегического планирования, в которой полномочия и ответственность за разработку стратегии пол-

ностью возлагаются на руководителей стратегических хозяйственных подразделений.

Выбор той или иной структуры стратегического планирования определяется многими факторами: сложностью организационной структуры фирмы, её специфическими свойствами, накопленным опытом, традициями планирования и т.п. Однако во всех случаях приходится решать вопросы: должно ли такое подразделение быть линейным или штабным и должна ли служба стратегического планирования относиться к уровню организации или СХП. Однозначного ответа здесь быть не может. К решению этих вопросов в каждой организации нужно подходить индивидуально и творчески.

В рассматриваемой модели организационной структуры управления СХП представляет собой средний уровень власти, через который реализуется стратегическое управление. На нижнем этаже управления находятся центры прибыли (ЦП), создаваемые на базе производственных и функциональных подразделений организации, и через них реализуется оперативное управление производством. Все ЦП можно подразделить на две группы: вошедшие и невошедшие в состав СХП.

Центры прибыли, включённые в состав СХП, как правило, должны представлять собой структурные производственные подразделения по переделам (цехи, участки, функциональные службы), тесно завязанные в технологические цепочки, по каждому из основных направлений деятельности. Эти ЦП функционируют на правах хозяйственного расчёта различной степени самостоятельности в составе СХП. Возможно выделение из этой группы ЦП и отдельных юридически самостоятельных образований, если это оправдано экономически.

Центры прибыли, не вошедшие в состав СХП, также можно разделить на две группы: дочерние фирмы организации различных организационно-правовых форм, обладающие юридической самостоятельностью; подразделения, непосредственно подчинённые руководству организации, действующие на условиях хозяйственного расчёта.

Преобразование в юридически самостоятельные организации целесообразно в отношении подразделений, которые отвечают ряду условий, в том числе имеют относительно независимый технологический процесс; могут быть обособлены территориально и имущественно без ущерба для основной организации; производят или могут производить значительный объём продукции и услуг, потребляемых на внешнем рынке; способны обеспечить (сразу или в ближайшей перспективе) свою деятельность на условиях коммерческого расчёта и самофинансирования. Структура управления предполагает постепенное «переливание» кадров управленцев и специалистов высшего звена управления в СХП и центры прибыли. Это связано с постепенной передачей целого ряда функций управления СХП и ЦП и необходимостью укомплек-

тования их квалифицированными кадрами менеджеров и специалистов, в первую очередь, в области экономики и финансов.

Далее рассмотрим организационную культуру, которая является другим, не менее важным стратегическим изменением, которое приходится осуществлять в организации при реализации вновь выбранной стратегии. Причём эта задача часто бывает намного сложнее и масштабнее, чем перестройка организационной структуры.

Организационная структура составляет скелет организации, который определяет состав и границы её подразделений и формальный характер взаимосвязей между ними. Задача организационной культуры – создание в организации «команды», общее видение и направление действий всех сотрудников.

Организационная культура включает:

- видение (философию) организации, объясняющее причину её существования, общественный статус, характер взаимоотношений с внешней средой и сотрудниками;

- господствующие ценности, которыми руководствуются администрация организации и большинство сотрудников при принятии управленческих решений. Ценности предопределяют характер целей, которые ставят перед собой руководители организации, и их реакцию на изменения, в том числе в экстремальных ситуациях;

- нормы и правила поведения, которых придерживается организация во взаимоотношениях с окружением и сотрудниками. Разделяемые всеми сотрудниками, эти нормы позволяют организации постоянно добиваться целей, а определённый характер взаимоотношений внутри организации формирует её морально-психологический климат, от которого зависит, какого типа сотрудники будут работать в ней;

- ожидания предстоящих изменений, результатов деятельности организации в целом. Они затрагивают интересы как отдельных сотрудников, так и различных групп;

- процедуры и поведенческие ритуалы, которые связаны с приёмом на работу и увольнением, продвижением по службе, технологиями обмена служебной информацией, поощрением и объявлением взысканий, проведением определённых церемоний в организации.

Таким образом, организационная культура представляет совокупность господствующих в организации ценностных установок, норм и правил поведения, традиций и образа мышления, определяющих смысл и характер поведения сотрудников организации, независимо от занимаемого ими места в иерархической структуре.

Культура организации во многом определяет её видение окружающего мира и своего места в нём, её стратегические целеустановки.

Культура организации формируется как реакция на проблемы, с которыми она сталкивается под воздействием множества факторов, которые анализируются в литературе по проблемам психологии управления и управления персоналом.

Организационные структуры управления предприятий и организаций, их типы, кадровое обеспечение управления и другие параметры определяют подходы и технологию разработки системы управления инновационными программами. Органы управления программы должны максимально использовать организационные возможности систем управления предприятиями, входящими в программу.

Контрольные вопросы к главе 1

1. Охарактеризуйте принципы формирования инвестиционных программ.
2. Каковы стратегические цели реализации инвестиционных программ на различных уровнях экономической системы?
3. Охарактеризуйте особенности управления инвестиционной деятельностью.
4. Назовите основные этапы планирования стратегии инвестиционной деятельности.
5. Дайте характеристику основных методов формирования инновационных программ.
6. Какие факторы внешней среды оказывают наиболее существенное влияние на эффективность реализации инвестиционных программ?
7. Охарактеризуйте основные элементы системы реализации инвестиционных программ.
8. Какие типы инвестиционных программ применяются на уровне хозяйствующих субъектов и на региональном уровне?
9. На основе каких принципов создаётся структура управления реализацией инвестиционных проектов и программ?
10. Дайте определение стратегических хозяйственных подразделений, обеспечивающих реализацию инвестиционных программ.

2. ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОЦЕССОВ РЕАЛИЗАЦИИ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОГРАММ

2.1. ОСНОВНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОГРАММ И ПРИЗНАКИ ПРОГРАММНОЙ ПРИНАДЛЕЖНОСТИ

В процессе решения проблемы формирования программ можно выделить три укрупнённых этапа: 1) выявление и анализ проблемы; 2) разработка проекта целевой комплексной инвестиционной программы (ЦКИП) и её включение в региональные планы экономического и социального развития; 3) реализация программных мероприятий. На каждом из этих этапов целесообразно выделение из числа существующих или создание специальных организаций (подразделений), ответственных за проведение соответствующих мероприятий.

Анализ практики осуществления программ развития, территориальных программ позволяет выявить ситуации двух основных типов (возможны и их сочетания). Одна из них обусловлена нерациональностью действующих форм и порядка формирования, распределения и распоряжения материальными и финансовыми ресурсами для обеспечения эффективных условий реализации ЦКИП.

Другую типовую в настоящее время ситуацию можно определить как несоответствие между бюджетной и хозрасчётной эффективностью (выгодностью) программных мероприятий и заданий. С точки зрения хозрасчётных интересов исполнителей, могут оказаться неэффективными (нерентабельными или даже убыточными) локальные мероприятия по созданию и внедрению новой техники и технологии, замене одних видов ресурсов другими, их экономии и пр., которые по проекту ЦКИП должны быть осуществлены в рамках более общих групп мероприятий, эффективных или целесообразных с народнохозяйственных позиций.

Первую из указанных ситуаций можно обозначить термином «ресурсная».

Множественность источников финансирования работ по новой технике, отсутствие в большинстве случаев единых финансовых планов ЦКИП, в которых увязывались бы потребности в средствах и ресурсы, выделяемые из различных источников на финансирование мероприятий программы, приводят во многих случаях к тому, что программы превращаются в перечни отдельных работ по определённым научным направлениям, не связанных единством целей.

На реализацию ЦКИП негативное влияние оказывают, прежде всего, две особенности действующего механизма формирования и распределения ресурсов. Одна из них – разделение ресурсов, сформиро-

ванных в централизованных фондах ЦКИП, между исполнителями, реализующими инвестиционные процессы. Другая – сложность и длительность процесса заключения системы контрактов на ресурсное обеспечение ЦКИП. Первая в условиях ориентации исполнителей на первоочередное удовлетворение своих внутренних потребностей нередко приводит к использованию ими средств, предоставленных на ЦКИП, не по целевому назначению. Вторую можно считать одной из важнейших причин задержки или срыва выполнения программных заданий, незаинтересованности участников ЦКИП во включении в свои планы работ по программам, осуществление которых предполагает обеспечение ресурсами высокого качества, налаженные межотраслевые связи.

Рассмотрим более подробно ситуацию, обусловленную несоответствием между бюджетной и хозрасчётной эффективностью программных мероприятий и заданий. Данная ситуация, в которой ЦКИП находится под угрозой срыва из-за незаинтересованности её исполнителей, может быть вызвана действием различных факторов.

Во-первых, определённым несовершенством действующих экономических нормативов с точки зрения стимулирования участников программы. Незаинтересованность исполнителей ЦКИП может, в частности, порождаться низким уровнем цен на создаваемые по программе инвестиционные объекты, их недостаточной дифференциацией по качеству и иным параметрам или такими соотношениями между экономическими нормативами, при которых выполнение задач ЦКИП невыгодно для инвесторов, хозяйственных звеньев.

Во-вторых, рассматриваемая ситуация может порождаться несовершенством с точки зрения задач ЦКИП экономических измерителей, определяющих плановые и рыночные показатели работы исполнителей, в частности объёмные показатели, затратные показатели (себестоимость, рентабельность, производительность труда и пр.).

В-третьих, подобная ситуация может быть обусловлена необходимостью привлечения участников ЦКИП к выполнению уникальных работ, к выпуску непрофильной для них продукции, что, в свою очередь, объясняется рядом причин, в частности временным характером программы, неповторимостью её мероприятий, отсутствием специализированных хозяйственных звеньев.

При всех различиях перечисленных выше ситуаций для них характерна общая черта: невыгодность для отдельных участников ЦКИП программных заданий, выполнение всего комплекса которых сулит значительный народнохозяйственный экономический эффект или имеет особую народнохозяйственную или региональную значимость. Очевидно, что при наличии у участника ЦКИП в подобной ситуации альтернатив (выполнение заданий и работ по программе или более рента-

бельных непрограммных), он предпочтет более выгодный «непрограммный вариант».

Отсюда следует основная цель использования специальных форм экономического стимулирования исполнителей ЦКИП: обеспечение для них равной или большей (в случае особой важности или эффективности ЦКИП) выгоды программных заданий по сравнению с непрограммными. Эта цель может быть достигнута как с помощью создания определённой стабильности в обеспечении исполнителей ЦКИП ресурсами, так и посредством компенсации для них всех плановых потерь, обусловленных их участием в программе. Источником этой компенсации является экономический эффект, который образуется в результате осуществления ЦКИП. Таким образом, экономический механизм программного управления должен включать перераспределение возникающего при осуществлении ЦКИП экономического эффекта между подсистемами, использующими её результаты (потребителями программной продукции), и исполнителями её заданий

Важнейшее направление совершенствования ресурсного обеспечения мероприятий ЦКИП – это рационализация методов и форм выделения, распределения и использования ресурсов на основе полной или частичной централизации функций планирования, контроля, организации финансирования и материально-технического снабжения. Варианты организации финансирования программных мероприятий и подходы к совершенствованию планирования финансового обеспечения ЦКИП представлены далее.

Основной формой материально-технического обеспечения ЦКИП и её исполнителей является программное управление.

Следует отметить, что программное управление ресурсным обеспечением исполнителей нередко отождествляется с установлением для них приоритетов в снабжении. На самом деле, создание приоритетных условий обеспечения участников ЦКИП материальными ресурсами не связано со спецификой программного подхода, который направлен, прежде всего, на рационализацию управления материально-техническим снабжением, преодоление ведомственной разобщённости. Концентрация ресурсов как рациональная сейчас форма управления обеспечением участников ЦКИП средствами производства, во-первых, создаёт условия для эффективного распределения ресурсов исходя из задач по реализации ЦКИП, а не из сложившихся интересов исполнителей, не всегда согласующихся с этими задачами. Во-вторых, она позволяет в ряде случаев устранить неувязки в обеспечении ресурсами, при которых у одних подсистем ощущается острый дефицит опреде-

лённых видов материалов, оборудования, запасных частей, в то время как другие создают их сверхнормативные запасы. Что касается приоритетов, то их установление определяется важностью выполнения тех или иных программных заданий или значительной величиной народнохозяйственного экономического эффекта от их осуществления.

Отбор инвестиционных проектов является сложной процедурой, назначение которой – создание условий «втягивания» потенциальных инвесторов в инвестиционную систему. В силу этого внутри стадии должен осуществляться достаточно сложный комплекс работ, важнейшими из которых являются:

- информирование потенциальных инвесторов об инвестиционном климате и регионе, тенденциях его изменения и основных направлениях проводимой в регионе инвестиционной политики;

- отбор и рассмотрение инвестиционных предложений (здесь речь идёт о рассмотрении всех поступивших в систему управления предложений на предмет документальной проработки, т.е. оценки степени полноты и достоверности представленных в инвестиционных предложениях форм);

- экспертиза инвестиционных предложений по основным критериям инвестирования, т.е. непротиворечие условиям и требованиям, разработанным руководящими организациями структуры инвестиционного комплекса;

- ранжирование инвестиционных предложений по основным инвестиционным параметрам.

Организация процесса формирования инвестиционных программ в Тамбовской области регламентируется законом «О государственной поддержке инвестиционной деятельности на территории Тамбовской области» и разработанными на его основе положениями, основное из которых «Положение о порядке отбора инвестиционных проектов и включения их в областную целевую инвестиционную программу».

Формы регулирования инвестиционной деятельности сводятся к:

- а) прямому управлению государственными инвестициями;
- б) созданию условий для стимулирования инвестиционной деятельности;
- в) принятию областных инвестиционных программ;
- г) осуществлению государственной поддержки инвесторов;
- д) экспертизе инвестиционных проектов.

Все указанное в законе выглядит вполне логичным и обоснованным. Но уместно будет сделать некоторые замечания по пункту в). Главное, что должно быть отражено в законе, – это не сам факт приня-

тия областных инвестиционных программ, а механизм их реализации. Моделей реализации инвестиционных программ достаточно много и они описаны в ряде источников. В частности, хорошо известна модель «инвестиционно-заёмные системы», широко практикуемая в ряде регионов. Нечто подобное должно быть регламентировано Законом и последующими подзаконными актами.

Особое место в существующей системе управления инвестициями занимает разработка областной целевой инвестиционной программы. Одним из основных вопросов её разработки является регламентирование отбора инвестиционных проектов.

Положением оговорен следующий порядок работы с инвестиционными предложениями. Экспертный совет при главе администрации области по инновационной и инвестиционной политике:

- рассматривает предложенные функциональным отделом (имеется в виду отдел инвестиционной политики и внешнеэкономических связей администрации области) инвестиционные предложения (проекты) и принимают решения с целью оценки реализуемости и эффективности проекта;

- предварительно определяют возможные формы и сроки государственной поддержки инвестиционных проектов;

- после получения экспертного заключения уполномоченной организации подтверждает формы и сроки государственной поддержки инвестиционных проектов;

- вносит предложения главе администрации области о включении инвестиционного проекта в областную целевую инвестиционную программу.

Функциональное подразделение администрации области (отдел инвестиционной политики внешнеэкономических связей):

- регистрирует инвестиционные предложения;

- предварительно рассматривает зарегистрированные инвестиционные предложения на предмет их значимости для региона, возможности и целесообразности осуществления;

- готовит обоснование по каждому инвестиционному предложению и выносит его на рассмотрение экспертного совета;

- после предварительного рассмотрения инвестиционного предложения на заседаниях экспертного совета формирует пакет документов, необходимых для его экспертизы;

- вносит экспертное заключение по проекту на утверждение экспертным советом для принятия окончательного решения о включении данного инвестиционного проекта в областную инвестиционную программу;

- проводит необходимые согласования экспертного заключения с органами государственной власти, управления и надзора;

- осуществляет контроль за реализацией инвестиционных проектов и исполнением обязательств, установленных договором о предоставлении льгот и/или гарантий Тамбовской области;
- готовит и представляет соответствующую информацию о реализации инвестиционных проектов органам государственной власти;
- на основании решения экспертного совета совместно с уполномоченной организацией формирует областную инвестиционную программу на очередной год.

Уполномоченная организация (проводящая независимую экспертизу):

- участвует в разработке областной целевой инвестиционной программы;
- проводит экспертизу и оценку инвестиционных проектов для принятия решения о предоставлении государственных гарантий и льгот.

Например, субъектами в действующей системе управления инвестиционной деятельностью в Тамбовской области являются:

- администрация Тамбовской области, представленная в этих процессах Главой администрации и отделом по инвестиционной политике и внешнеэкономическим связям;
- областная экспертный совет по инновационной и инвестиционной политике при Главе администрации;
- независимая региональная организация (по тексту законодательных актов – «уполномоченная организация») в качестве консультанта по вопросам финансово-экономической, промышленной и инвестиционной политике, проведению экспертиз инвестиционных предложений, бизнес-планов, проектов и программ.

Состав субъектов системы управления особых замечаний и нареканий не вызывает. Можно сделать лишь некоторое уточнение. Вряд ли, учитывая огромный объём экспертных работ, их совершенно различную отраслевую принадлежность и разноплановый характер экспертиз, также задачи, поставленные перед этой организацией, речь может идти о какой-то одной независимой экспертной организации. Скорее всего должна существовать достаточно разветвлённая сеть таких организаций

Отсюда одним из главных направлений развития действующей системы управления инвестициями Тамбовской области является серьёзная перестройка экспертной работы. Регион имеет достаточно серьёзный научный и производственный кадровый потенциал, так что недостатка в компетентных экспертах нет. Должна быть создана эффективная система работы с экспертами и экспертными организациями. Регламентация такой работы путём заключения соответствующего

соглашения или договора предложена в Постановлении Главы администрации Тамбовской области № 301 от 5.05.99. Другой формой может быть придание статуса региональных экспертных организаций сети учебных, научных, исследовательских и производственных учреждений, для которых эта работа будет являться их функциональными обязанностями и которые выполняют её постоянно. Естественно, что при этом необходимо будет разработать систему материальной заинтересованности (а лучше систему финансирования) таких организаций. Руководить такой сетью созданных организаций должна администрация области. Их представители должны входить в состав экспертного совета по инновационной и инвестиционной политике при Главе администрации области.

Определённое развитие должны получать и функции, выполняемые субъектами системы управления инвестиционной деятельностью.

Особого внимания в этом смысле заслуживает вопрос о разработке и реализации региональной инвестиционной политики.

Роль и значение грамотно разработанной инвестиционной политики для эффективного управления инвестиционной деятельностью невозможно переоценить. При её отсутствии разрабатываемые в области инвестиционные программы превращаются в простые перечни мероприятий. Однако и научные исследования, и практика организации инвестиционной деятельности показывают, что инвестиционные программы – это не перечень объектов, которые необходимо реконструировать или построить, а система подходов и приоритетов, принятых в сфере инвестиционной деятельности в регионе.

В теоретическом плане инвестиционную политику можно определить как установление системы целей, приоритетов и подходов, а также инструментария инвестиционной деятельности.

Основными составляющими инвестиционной политики в регионе должны стать инвестиционная стратегия и механизм реализации областных целевых инвестиционных программ.

Инвестиционная стратегия региона разрабатывается указанными выше субъектами управления инвестиционной деятельностью на базе общей стратегии экономического и социального развития региона, легального изучения и учёта инвестиционной деятельности наиболее крупных и эффективно работающих инвесторов.

Непосредственным разработчиком инвестиционной политики в регионе должен стать уже созданный в составе администрации области целевой отдел инвестиционной политики и внешнеэкономических связей. Само название отдела при его создании было выбрано случайно, а потому естественно, что разработка инвестиционной политики региона и обеспечение её реализации должны стать его основной задачей.

Процедура выработки инвестиционной политики может выглядеть так.

Отдел инвестиционной политики совместно с другими отделами экономической политики администрации области изучает инвестиционные программы и практику инвестиционной деятельности крупнейших предприятий и организаций области, обобщает их и на этой основе с учётом состояния реализации инвестиционной политики, выработанной в предыдущие годы, подобных документов в рамках более крупных региональных образований, федеральной инвестиционной политики разрабатывает проект инвестиционной политики региона.

Затем проект вносится на заседание экспертного совета по инвестиционной политике при Главе администрации области. В случае одобрения проект им утверждается.

По итогам рассмотрения и утверждения разрабатывается Меморандум об инвестиционной политике региона, который в обязательном порядке доводится по утверждённому перечню до потенциальных инвесторов и параллельно публикуется в печати.

В контексте рассмотрения вопроса об инвестиционной политике целесообразно вновь коснуться информационного обеспечения инвестиционной деятельности.

Базой для создания системы информационного обеспечения инвестиционной деятельности региона может стать формирование регионального фонда (или региональной базы данных) инвестиционных проектов. Целесообразность создания такой базы данных обусловлено тем обстоятельством, что, во-первых, не все инвестиционные процессы учитываются при разработке областной инвестиционной программы а, во-вторых, после отбора инвестиционных проектов для включения в областную инвестиционную программу с целью получения определённых льгот значительная часть инвестиционных проектов остаётся практически вне поля зрения системы управления инвестициями региона.

Регистрацию и экспертизу должны проходить все без исключения инвестиционные предложения и все они должны быть включены в региональную базу данных. Здесь нужно учитывать тот факт, что проекты, не включённые в инвестиционную программу региона, при их реализации, с одной стороны, отвлекают на себя значительные ресурсы, а с другой, могут определённым образом повлиять на состояние экономического потенциала области. Такая база данных может формироваться либо самой администрацией области, либо уполномоченными для этого организациями, располагающими мощными компьютерными комплексами.

Из других стадий управленческого цикла инвестиционной деятельности внимание должно быть обращено прежде всего на финанси-

рование инвестиционных программ. Особенностью системы финансирования программ, формируемых из отбираемых инвестиционных проектов, является то, что на первом этапе отсутствует определённый (плановый) фонд финансирования программы. Основой формирования системы финансирования в такой ситуации являются объёмы финансирования инвестиционных проектов, реализуемые отдельными инвесторами либо за счёт собственных средств, либо за счёт средств кредиторов.

Тогда построение системы финансирования ЦКИП будет включать такие этапы, как:

- установление и реализация совокупности приёмов, способов оформления и выдачи кредитов на реализацию проектов, взимания платежей по кредитам;

- разработка и реализация системы налоговых льгот;

- оказание помощи заявителям в поиске эффективных решений, обеспечивающих рациональное использование средств финансирования, оценке промежуточных параметров и прогнозировании конечных результатов, в выборе решений по корректировке программ реализации проектов;

- экспертная оценка финансового состояния исполнителя инвестиционного проекта в ходе его реализации.

Стадия обеспечения возвратности инвестированных средств характеризуется разработкой и готовностью к применению финансово-правовых схем и разнообразных форм сохранности вложенных капиталов, минимизирующих риски инвесторов в процессе реализации проектов и защищающих интересы всех организационных структур инвестиционного комплекса.

Чрезвычайно важным элементом системы финансирования является механизм использования общего фонда финансирования программы. Существующие системы использования этих средств и предлагаемый подход к её совершенствованию изложены в главе 3 настоящего учебного пособия.

Инвестиционное планирование реализуется на всех уровнях хозяйственной системы от уровня хозяйствующих субъектов до федерального. На уровне хозяйствующих субъектов в настоящее время на практике преимущественно разрабатываются и реализуются отдельные инвестиционные проекты. Однако необходимые для обеспечения эффективного функционирования и развития предприятия инвестиции должны осуществляться в рамках разработки и реализации соответствующей инвестиционной политики.

В теории принципы и технология разработки инвестиционных программ предприятий достаточно хорошо разработаны. Однако на

практике предприятия разрабатывают инвестиционную политику либо формально, либо не разрабатывают её вообще. Причина заключается в невозможности реализации предприятием сколько-нибудь значимых инвестиционных программ из-за ресурсных ограничений.

Кроме того, следует отметить, что все инвестиционные проекты, планируемые к реализации хозяйствующими субъектами, так или иначе связаны с его операционной деятельностью, т.е. связаны технологически. Это инвестиции в развитие технологий, расширение их возможностей, либо инвестирования в технологическую инфраструктуру, что само по себе является объединительным признаком.

Однако, как показывает практика становления в России рыночной экономики, в большинстве случаев предприятия не инвестируют в социальную инфраструктуру и, более того, часто ликвидируют имеющиеся у них социально-культурные объекты.

В отличие от этого перед регионом стоит важнейшая задача формирования развитой и эффективной инфраструктуры, без которой вся хозяйственная система не может нормально функционировать.

Это обстоятельство явилось одной из важнейших причин разработки и реализации в регионах целевых комплексных инвестиционных программ, которые включают в себя весь спектр инвестиционных проектов, разработанных в России в целом и в регионах в частности.

В этом случае возникает, как было показано выше, проблема отбора инвестиционных проектов для включения их в соответствующие ЦКИП. В ходе этого процесса одной из центральных становится проблема выработки принципов отбора инвестиционных проектов и в связи с этим проблема учёта комплекса факторов, которые определяют условия выбора отдельных инвестиционных проектов и включения их в ЦКИП.

Такой отбор должен строиться на основе учёта принципа идентичности свойств инвестиционных программ и основных характеристик инвестиционных проектов.

Основные свойства программ развития достаточно подробно рассмотрены и могут определяться следующим образом.

На первом этапе анализа можно выделить такие черты ЦКИП, как: 1) комплексность; 2) чёткая ограниченность во времени; 3) отсутствие заранее заданного объекта мероприятий (объекта планирования), необходимость его определения в процессе анализа проблемы и разработки ЦКИП; 4) централизация управления процессами анализа проблемы, разработки и реализации программы.

Это основные черты ЦКИП, инвариантные относительно методологии и технологии планирования типа и особенностей хозяйственного механизма. В то же время на определённых этапах развития системы управления программам могут или должны быть присущи свойст-

ва, которыми другие близкие по объектам, задачам их развития, составу показателей комплексы мероприятий плана не обладают из-за определённого несовершенства существующих организаций и методов планирования и управления. К числу таких особенностей ЦКИП в настоящее время могут быть отнесены: более чётко выраженный, чем в других комплексах мероприятий плана, целевой характер; определённость конечных (целевых) результатов, которые должны рассчитываться на основе прогрессивных норм и нормативов, формируемых на перспективный период.

Это проявляется как в строгой ориентации всех входящих в ЦКИП мероприятий и заданий, используемых ресурсов на полное решение проблемы, так и в порядке составления ЦКИП, который начинается с постановки конечной цели программы, на весь период реализации цели ЦКИП. Кроме того, можно указать и такие особенности, как: вариантность проработки направлений решения проблемы и мероприятий ЦКИП; учёт при формировании программ в равной мере как экономических, так и неэкономических факторов, в частности на основе применения показателей социально-экономической эффективности ЦКИП и её мероприятий.

Рассмотрим подробнее основные особенности программы.

Комплексность программы отражает, во-первых, многоаспектность соответствующей проблемы (наличие в ней подпроблем социального, экономического, организационного, научно-технического и прочего характера и, следовательно, необходимость их совместного рассмотрения), а во-вторых, разнообразие включаемых в программу мероприятий. Последние также могут различаться по типу: социальные, экономические, юридические, организационные и т.д. Кроме того, однотипные мероприятия (скажем, экономические) могут различаться по направленности на изменение разных элементов и параметров хозяйственного механизма (цен, кредита, платы за фонды и т.д.).

Чёткая временная ограниченность ЦКИП связана конечностью во времени программно решаемых проблем. В отличие от permanently реализуемых целей плана и задач стабильно существующих органов управления, которые от одного планового периода к другому изменяются, в основном, лишь количественно, проблемы, решаемые с помощью ЦКИП, возникают на том или ином этапе социально-экономического развития и должны решаться в определённые сроки. Иногда, чаще всего в научно-технической сфере, возникают такие проблемы, которые требуется решить в кратчайшее время. Вместе с тем по окончании ЦКИП выполнение задач, обусловленных решением программной проблемы и связанных с ними, может стать функцией созданного органа управления. Такая ситуация наблюдается, например, при реализации программ развития региона.

Касаясь временного аспекта программного планирования следует подчеркнуть, что продолжительность действия ЦКИП определяется намеченными сроками решения проблемы, которые, в свою очередь, зависят от установленных конечных результатов и выделенных ресурсов, и поэтому может не совпадать с продолжительностью плановых периодов. В то же время, поскольку мероприятия и задания программ должны быть не дополнением к плану, а его органической частью, в действующих методиках предусматривается более детальная проработка проектов ЦКИП очередями на каждый последующий пятилетний период их осуществления.

Следующая черта ЦКИП – комплексный характер решаемых с её помощью задач экономического развития – отражает одно из существенных отличий программы от плана. Любой план является совокупностью мероприятий, направленных на развитие и эффективное функционирование определённого объекта: предприятия, отрасли, хозяйства союзной республики или экономического района, народного хозяйства в целом. В то же время при формировании ЦКИП, представляющей собой проект решения проблемы, в качестве объекта планирования и управления выбирается такая совокупность отраслей, производств, видов деятельности, существующее или прогнозируемое состояние и уровень развития которой порождает проблему или может создать её. Вместе с тем по мере более детальной проработки целей и задач программы, определения конечных результатов и выделяемых ресурсов может уточняться и структура объекта ЦКИП. В настоящее время, как правило, на окончательных этапах составления проекта программы её объект сужается. Однако в общем случае возможно и его расширение.

Рассмотрим более подробно ещё одну важнейшую черту программ – временную централизацию функций, присущую процессам анализа программно решаемых проблем, разработки и, как правило, реализации программных мероприятий

Можно выделить два аспекта централизации функций при программном управлении. Один из них – сосредоточение у одного органа функций, входивших ранее в сферы деятельности разных организаций или подразделений. Другой – перенос этих функций на более высокий уровень системы управления. Первый создаёт предпосылки для согласования основных решений по ЦКИП для преодоления ведомственных барьеров.

Перенос функций на более высокий уровень позволяет принимать решения там, где существуют реальные возможности обеспечения комплексного подхода.

По видам может быть выделена вертикальная централизация (концентрация функций звеньев нескольких последовательных уров-

ней) и горизонтальная (концентрация функций подсистем одного уровня).

Основные характеристики централизации:

I. Аспекты централизации.

1.1. Сосредоточение у одного органа функций, входивших в сферы деятельности разных организаций.

1.2. Перенос функции на более высокий уровень системы управления.

II. Виды централизации.

2.1. Вертикальная.

2.2. Горизонтальная.

III. Формы централизации.

3.1. Административные (регламентация направлений деятельности или концентрация функций принятия плановых и управленческих решений).

3.2. Экономические (определение условий деятельности или централизация функций формирования и использования рычагов управления).

IV. Направления централизации.

4.1. Интеграция деятельности централизации разработчиков и исполнителей.

4.2. Применение более детальных плановых и отчётных показателей.

4.3. Концентрация ресурсов и установление единых принципов стимулирования по конечным результатам.

4.4. Централизация функций контроля и оперативного управления.

Объединение функций по вертикали целесообразно, например, в случае, когда достижение целевых показателей требует внедрения в производство новых видов продукции и технологии, а существующий механизм координации не обеспечивает выполнения этих требований в необходимые сроки.

При осуществлении крупномасштабных ЦКИП, охватывающих несколько отраслей (таковы программы развития межотраслевых комплексов), целесообразно в общем случае не концентрация функций планирования и управления производственными процессами, которые входят в компетенцию нижестоящих звеньев, а централизация функций выработки управляющих воздействий со стороны органов среднего и высшего уровня.

Первая из форм централизации может быть названа концентрацией функций принятия плановых и управленческих решений. Она сопряжена с прямым вмешательством органов, координирующих процессы разработки и выполнения ЦКИП, в деятельность отдельных инвесторов. На стадии составления программы это может выражаться в том, что к главному разработчику переходят функции формирования

или корректировки ряда показателей, связанных с данной проблемой, которые ранее самостоятельно разрабатывались отдельными инвесторами и имели для них внутренний характер. Последнее, как правило, означает переход к более детальным плановым показателям, полнее отражающим специфику программно решаемой проблемы. На стадии выполнения ЦКИП рассматриваемая форма централизации может быть связана с концентрацией функций контроля, а в некоторых случаях – и оперативного управления.

Вторая форма централизации – концентрация функций формирования и использования рычагов управления – предполагает определение условий деятельности и основана на косвенных методах регулирования работы участников подготовки и реализации ЦКИП.

Ориентация на преимущественное использование в программном планировании и управлении той или иной формы централизации определяется не только целями ЦКИП, их мероприятиями и объектами, но в большей мере особенностями действующего хозяйственного механизма. Естественно, что в условиях рыночной экономики наиболее приемлемой в большинстве случаев является вторая форма централизации.

На основе анализа инвестиционных проектов и региональных целевых программ можно показать, что для эффективной реализации указанные свойства программ должны быть дополнены системой признаков, характерных для инвестиционных проектов и согласующихся с указанными свойствами инвестиционных программ.

Подлежащие реализации в соответствующих региональных программах инвестиционные проекты разнородны по срокам реализации, механизму финансирования, требуемым условиям реализации. В связи с этим возникает необходимость в определённой оптимизации сформированных в субъекте Федерации инвестиционных программ с целью минимизации затрат на их финансирование или максимизации эффекта от их реализации. При оценке эффективности инвестиционных проектов предусмотрено использование в этом случае показателя чистого дисконтированного дохода как критерия оптимизации.

Возможность такой оптимизации связана с маневрированием при осуществлении финансирования в виде разновременных финансовых потоков, а также возможностями внутрипрограммного рефинансирования за счёт использования промежуточного дохода, получаемого при реализации отдельных инвестиционных проектов в пределах срока реализации всей программы для финансирования других инвестиционных проектов.

Однако эти процессы реальны только при соблюдении определённых условий включения отдельных инвестиционных проектов в соответствующие инвестиционные программы.

В данном учебном пособии показана попытка формулирования этих условий и определения таких характеристик инвестиционных проектов, которыми они должны обладать и которые обеспечивают возможность их включения в инвестиционные программы. Эти характеристики автором названы «признаками программной принадлежности инвестиционных проектов».

Анализ программных документов планирования инвестиционной деятельности в Тамбовской области, в частности «Областных целевых комплексных инвестиционных программ» за ряд лет, а также практики реализации этих программ позволил сформулировать следующие признаки программной принадлежности инвестиционных проектов:

- технологическая общность (реализация отдельных инвестиционных проектов позволяет в сумме реализовать общий технологический комплекс либо совершенствовать его и т.п.), что может проявляться как создание новых технологических комплексов, дополнение существующих технологий новыми стадиями и т.п.;

- общность ресурсного обеспечения, позволяющая за счёт маневрирования сократить расходы на реализацию программы в целом по сравнению с реализацией отдельных инвестиционных проектов (в этом случае необходима общность видов, параметров и качественных характеристик всех видов материальных ресурсов, используемых в ходе реализации инвестиционной программы);

- общность системы управления, базирующаяся на общности системы информационного обеспечения (единых формах документации, единых методических материалах и т.п.), что позволяет при разработке математического обеспечения оптимизации инвестиционных программ использовать единую концепцию оптимизации и единые методические подходы;

- нормативно-законодательная общность, что позволяет использовать единую расчётную базу и единый математический аппарат, используемый при проведении расчётов, связанных с оптимизацией инвестиционных программ;

- общность подходов к оценке эффективности реализации отдельных инвестиционных проектов, что обеспечивает возможность использования в процессе математического моделирования единой критериальной базы;

- общность инфраструктуры реализации инвестиционных программ (использование идентичного для различных инвестиционных проектов транспортного обеспечения, складского хозяйства, погрузочно-разгрузочного оборудования и др.), что при разработке математических моделей, естественно, не учитывается, однако, оказывает существенное влияние на практическую возможность реализации инвестиционных программ и эксплуатацию инвестиционных объектов.

Использование этих признаков в технологии формирования ЦКИП позволяет обеспечить высокий уровень их организационного и функционального единства, что, в свою очередь, даёт возможность совершенствовать систему управления процессами формирования и реализации программ на базе их оптимизации на стадии формирования ещё до начала реализации. Такой подход обеспечивает более высокий уровень эффективности программ.

2.2. НОРМАТИВНО-ЗАКОНОДАТЕЛЬНЫЕ ОСНОВЫ ПОСТРОЕНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ИНВЕСТИЦИЯМИ

Правовые акты, создающие организационно-правовую основу инвестиционной деятельности предприятий, необходимо разделить на две большие группы.

Первая – правовые акты общего организационного характера. К ним относятся законы, определяющие правовой статус предприятий как самостоятельных хозяйствующих субъектов, закрепляющие многообразие форм собственности и определяющие правовые формы предприятий. Принятие таких законодательных актов в России и ввод их в практику относится к 1990–91 гг. Это, прежде всего, закон «О собственности в РФ», «О предприятиях и предпринимательской деятельности в РФ» и др.

Затем последовала череда законов РФ, определяющих дополнительные условия деятельности отдельных типов юридических лиц. Например, закон «Об акционерных обществах РФ».

Совокупность этих законодательных актов создаёт принципиальную возможность самостоятельной инвестиционной деятельности хозяйствующих субъектов (предприятий и организаций).

Непосредственно инвестиционная деятельность регламентируется комплексом инвестиционно-ориентированных законодательных актов федерального уровня и соответствующими законами субъектов Федерации.

В настоящее время различные аспекты инвестиционной деятельности регулируются более 30 законами и нормативными актами. Причём конец 1998 – начало 1999 гг. можно оценивать как прорыв в деятельности основополагающих законодательных актов в инвестиционной сфере. Так, вступили в силу федеральные законы «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений», «Об иностранных инвестициях в Российской Федерации», «О лизинге», «О Бюджете развития Российской Федерации», «О внесении изменений и дополнений в федеральный закон «О соглашениях о разделе продукции», «О внесении в законодательные акты изменений и дополнений, вытекающих из федерального закона «О соглашении о разделе продукции».

Государственная инвестиционная политика в России направлена на создание современных нормативно-правовых основ инвестирования, благоприятных условий для вложения средств в производство и привлечения сюда дополнительных капиталов, содействие частным инвесторам в реализации эффективных инвестиционных проектов, в том числе для восполнения нехватки инвестиционно-финансовых средств на начальных этапах осуществления проектов, прямое инвестирование в сферах, традиционно относящихся к прерогативе государства, особенно в объекты социальной инфраструктуры.

Сегодня для осуществления приоритетов инвестиционной политики задействованы основные меры по оживлению инвестиционной активности:

- выявление важнейших инвестиционных объектов, определяющих переход к росту производства и влияющих на развитие смежных производств;
- бюджет развития и связанная с ним система предоставления государственных гарантий;
- совершенствование налоговой базы с учётом мировых стандартов;
- развитие лизинговой деятельности;
- развитие ипотечного кредитования;
- переориентация банковской системы на инвестирование реального сектора экономики;
- возможность вовлечения средств населения в инвестиционную сферу;
- обеспечение защиты прав инвесторов, упрощение перечня нормативных актов, регламентирующих порядок реализации инвестиционных проектов на всех этапах;
- мероприятия по поддержке малого предпринимательства;
- активизация инвестиционных процессов в регионах.

Можно вкратце охарактеризовать лишь некоторые из них.

Выявление важнейших инвестиционных объектов, определяющих переход к росту производства и влияющих на развитие смежных производств. Эти инвестиционные проекты характеризуют «точки роста» экономики. Среди них первостепенное значение имеют быстрокупаемые инвестиционные проекты в агропромышленном комплексе, лёгкой, лесной и медицинской промышленности. Наряду с этим должна проводиться работа с инвестиционными проектами, соответствующими «точкам роста».

В настоящее время в России проводится отбор инвестиционных проектов, соответствующих «точкам роста» производства, связанным с переломом в производстве соответствующей продукции. Они рассмат-

риваются в приоритетном порядке при предоставлении государственных гарантий.

Ведь суть господдержки – не заменить собой частного инвестора, а дать стартовый импульс высокоэффективным инвестициям, создать максимально благоприятные условия для их реализации и привлечения сюда дополнительных капиталов. Для этих целей, в частности, под эгидой Правительства России создана система работы с инвестиционными проектами, которая постоянно совершенствуется.

Создание такой системы во многом решает проблему предоставления качественных инвестиционных проектов и обеспечения их доступности для отечественных и зарубежных инвесторов. Эта система позволяет по-новому поставить вопрос о сотрудничестве с западными странами. Наше намерение – вести с зарубежными партнёрами на равных условиях и взаимной заинтересованности переговоры о финансировании подготовленных инвестиционных проектов. Для содействия развитию этого направления предполагается организация передвижных экспозиций за рубежом.

Бюджет развития и связанная с ним система предоставления государственных гарантий направлены на поддержку государством частных инвесторов в наиболее эффективных и быстрокупаемых проектах. Нынешний потенциал Бюджета развития позволяет на каждый вложенный государством рубль получить более 5 рублей реализуемой на внутреннем рынке продукции. Финансирование инвестиционных проектов за счёт средств Бюджета развития будет осуществляться создаваемым Российским банком развития.

Совершенствование налоговой базы с учётом мировых стандартов. Для стимулирования инвестиционной активности предприятий крайне важно последовательное преобразование налоговой системы, устранение множественности действующих налоговых режимов в стране и создание стимулирующей развитие производства системы. Наряду с уже принятыми законами, предусматривающими налоговые льготы при инвестировании средств, в настоящее время важно принятие проекта федерального закона «О внесении изменений в закон Российской Федерации «О налоге на прибыль предприятий и организаций», снимающего 50-процентное ограничение на применение льготы по налогообложению реинвестируемой прибыли, прежде всего при реализации инвестиционных проектов, соответствующих «точкам роста» в реальном секторе экономики.

Развитие лизинговой деятельности. В настоящее время удалось организовать реализацию лизинга при поставках промышленной сельскохозяйственной техники, а также телекоммуникационного и медицинского оборудования. Предусматривается продолжение роста объёмных показателей лизинга в последующие годы. Следующий шаг –

использование лизинга в других отраслях и, прежде всего, для поставок авиационной техники.

Развитие ипотечного кредитования. Для активизации участников ипотечного рынка предусматривается формирование нормативно-правовой базы, регулирующей вопросы ипотечного кредитования. Развитие рынка ипотечного кредитования из-за длительности сроков кредитов, предоставляемых под ипотеку, на данный момент сдерживается отсутствием организационной системы рефинансирования банков.

Активизация инвестиционных процессов в регионах. Почти все субъекты Федерации в рамках своей компетенции приняли законы, направленные на поощрение инвестиций, создание зон наибольшего благоприятствования, предоставление налоговых льгот, государственную поддержку кредитованием строительства, предоставление земли, лизинговую деятельность. Всего принято 80 законодательных и нормативно-правовых актов, в том числе 50 законов. Происходит постоянное развитие форм и механизмов привлечения инвесторов в регионы. Развитию данного направления содействовало проведение в регионах под эгидой Минэкономики России научно-практических совещаний и семинаров по теме привлечения инвестиций с разбором конкретных инвестиционных проектов.

Нормативно-законодательная база рассматривается в настоящем пособии на основе соответствующего материала Тамбовской области, которая, учитывая опыт других территорий в вопросах разработки и реализации программ государственной поддержки инвестиционной деятельности, принимает ряд мер по обеспечению этого процесса стабильной местной законодательной базой.

Среди этих мер главной является принятие в ноябре 1997 года областного закона «О государственной поддержке инвестиционной деятельности на территории Тамбовской области». Закон предусматривает ряд льгот как для инвесторов, так и для пользователей объектов инвестиционной деятельности. В определённых случаях предусмотрены гарантии и защита инвестиций. Например, можно отметить, что средства, направленные в проекты промышленного развития и включённые в областную инвестиционную программу, будут освобождаться на период до полной окупаемости вложенных средств плюс два года от уплаты тех налогов в областной бюджет, по которым право льготирования принадлежит субъектам Российской Федерации. Инвесторы, имеются в виду банки, страховые компании и другие финансово-кредитные учреждения, зарегистрированные как юридические лица на территории области, направляющие свою прибыль на реализацию инвестиционных проектов, полностью освобождаются от уплаты налога на прибыль, зачисляемую в областной бюджет, если эта часть составляет не менее 30 процентов средств, необходимых для реализации проекта. В данном законе имеется очень важное положение для инве-

стором, которое предусматривает неухудшение законодательных условий деятельности на срок 5 лет, зафиксированных на момент принятия решения об инвестировании.

Законом предусмотрена определённая система обеспечения гарантий для инвесторов. Эта система включает в себя наличие гарантийно-страхового фонда, а также выделение квот в областном бюджете под гарантии для реализации инвестиционных проектов, признанных особо важными.

Закон предусматривает возможность принятия аналогичных законодательных актов на территориях, подчинённых местным органам власти, в городах и районах области, которые могут предоставлять льготы инвесторам, предусматривающие освобождение от налогов, право льготирования по которым предоставлено этим субъектам. Учитывая практику других регионов, в настоящее время в областной администрации прорабатывается вопрос о проведении эксперимента, который предусматривает создание зон наибольшего благоприятствования на территории одного города и одного района области с целью поднятия экономики этих территорий.

Как показывает практика, предоставление систем льготного налогообложения при реализации инвестиционных проектов на территории области будет содействовать положительным тенденциям, а именно:

- появятся новые рабочие места и обеспеченность их заработной платой;
- снизится безработица;
- увеличится финансовый оборот в области;
- у товаропроизводителя появится возможность брать кредит в банке под инвестиционные проекты, а объёма предоставленных льгот будет достаточно для уплаты процентов за кредит;
- будут осуществляться отчисления во внебюджетные фонды: пенсионный, социального страхования, обязательного медицинского страхования и занятости.

Кроме того, это дополнительные доходы в бюджет, например за счёт подоходного налога с физических лиц.

Таким образом, в Тамбовской области начался определённый процесс по обеспечению инвестиционной деятельности законодательно-правовой основой. Однако для полномасштабного процесса привлечения и реализации инвестиций требуется принятие и других законодательных и нормативных актов, например таких как законы «О залогово-страховом фонде», «О консервации», «О региональном центре содействия инвестициям», «О фондах временно-неиспользуемого имущества», «Об амнистиях долгов в областной бюджет и местные бюджеты городов и районов в случае предоставления инвестиционных проектов финансово-неустойчивыми предприятиями» и ряд других.

Регулирование инвестиционной деятельности обеспечивается органами государственной власти области и местного самоуправления в пределах их компетенции и осуществляется как система форм и методов воздействия на инвестиционный процесс и создания необходимых условий для его реализации.

Областная Дума и администрация области поощряют инвестиционную деятельность, способствуют расширению информационного поля в интересах инвесторов, обеспечивают свободный доступ к нему, развивают правовую базу для осуществления инвестиционной деятельности, принимают предусмотренные действующим законодательством меры для устранения недобросовестной конкуренции и могут принимать на себя, в пределах своей компетенции, гарантии по обязательствам интересов, вытекающих из их отношений по поводу инвестиционной деятельности на территории области.

К компетенции областной Думы в сфере инвестиционной деятельности относятся:

- принятие законов и иных нормативных правовых актов, создающих правовые и экономические условия для привлечения средств инвесторов;
- утверждение областных целевых программ;
- утверждение перечня отраслей, производств, видов деятельности и территорий, имеющих приоритетное значение для экономики области;
- установление субъектам инвестиционной деятельности льгот и преимуществ, в том числе налоговых, по платежам в областной бюджет;
- утверждение квоты, предоставляемой в областном бюджете под гарантии инвестиционных проектов, признанных особо важными;
- предоставление администрации области права выступать финансовым гарантом по обязательствам инвесторов;
- недопущение, в пределах своих полномочий, незаконных ограничений деятельности субъектов инвестиционной деятельности;
- иные полномочия в соответствии с федеральным и областным законодательством.

К компетенции администрации области в сфере инвестиционной деятельности относятся:

- разработка и представление в областную Думу проектов законов и иных нормативных правовых актов, создающих правовые и экономические условия для привлечения средств инвесторов;
- определение перечня отраслей, производств, видов деятельности и территорий, имеющих приоритетное значение для экономики области;
- разработка и реализация областных целевых инвестиционных программ;

- предоставление в соответствии с действующим законодательством инвесторам в собственность инвестиционных ресурсов, а также их изъятие;
- организация и развитие инфраструктуры, способствующей становлению и развитию инвестиционной сферы;
- содействие в получении визовой поддержки иностранным предпринимателям, проявляющим интерес к инвестированию в экономику области;
- установление порядка проведения и проведение экспертиз инвестиционных проектов;
- утверждение положения об инвестиционном конкурсе;
- присвоение инвестиционным проектам статуса особо важных;
- предоставление финансовых гарантий по обязательствам инвесторов;
- недопущение, в пределах своих полномочий, незаконных ограничений деятельности субъектов инвестиционной деятельности;
- принятие в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации решений о приостановлении или прекращении инвестиционной деятельности;
- иные полномочия в соответствии с федеральным и областным законодательством.

Стимулирование инвестиционной деятельности. В целях стимулирования инвестиционной деятельности областная Дума и администрация области в пределах своих полномочий могут осуществлять следующие меры:

- в области налогообложения
устанавливать налоговые льготы в части платежей, зачисляемых в областной бюджет;
- предоставлять отсрочку уплаты налогов в областной бюджет;
- в финансовой области предоставлять гарантии под привлекаемые инвестиции. Предприятия, получившие гарантию администрации области под привлечение инвестиций, передают часть своих активов на сумму предоставленной гарантии, на период до окончания срока её действия, в доверительное управление органу, уполномоченному администрацией области;
- иные меры, предусмотренные статьями 10 и 11 закона «О государственной поддержке инвестиционной деятельности на территории Тамбовской области».

По особо важным инвестиционным проектам инвесторы имеют право на получение государственных гарантий в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации и Тамбовской области.

Определение инвесторов для реализации особо важных инвестиционных проектов производится путём проведения инвестиционного

конкурса. При этом условия организации и проведения инвестиционного конкурса не должны предусматривать каких бы то ни было оплат, пошлин, сборов, налагаемых на принимающих в нём участие инвесторов, кроме залога, внесение которого способствует своевременному выполнению инвестиционного договора.

Форма, размер и условия внесения залога устанавливаются Положением об инвестиционном конкурсе, утверждаемом Главой администрации области и согласованным в обязательном порядке с органами местного самоуправления.

Порядок оформления договора об инвестиционной деятельности.

На основании решения администрации области о придании инвестиционному проекту статуса особо важного, уполномоченного ею органа составляется соглашение с инвестором о гарантийных обязательствах области или предоставленной льготе, которое должно содержать вид гарантии и льготы, условия и порядок разрешения споров, порядок прекращения действия государственной гарантии или дополнительной льготы в случае неисполнения или ненадлежащего исполнения инвестором обязательств, предусмотренных договором об инвестициях, иные санкции.

Рассмотренные нормативно-правовые акты определяют принципы построения и технологию функционирования системы управления региональными инвестициями.

Контрольные вопросы к главе 2

1. Назовите основные характеристики инвестиционных программ.
2. В чём заключаются отличия инвестиционных программ от других инвестиционных документов?
3. Какие типы инвестиционных программ могут разрабатываться различными участниками инвестиционного процесса?
4. Какова роль государства в разработке инвестиционных программ?
5. Какие составляющие входят в региональную инвестиционную систему?
6. Как распределяются функции в процессе разработки инвестиционных программ?
7. Назовите основные составляющие системы и этапы формирования инвестиционных программ в регионе.
8. В чём заключаются признаки программной принадлежности инвестиционных проектов?
9. Охарактеризуйте систему признаков программной принадлежности.
10. Назовите основные составляющие нормативной базы, определяющей процесс реализации инвестиционных программ.

3. ОРГАНИЗАЦИЯ ФИНАНСИРОВАНИЯ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОГРАММ

3.1. ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФИНАНСИРОВАНИЯ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОГРАММ

Основные методические и организационные вопросы построения систем финансирования целевых комплексных инвестиционных программ (ЦКИП) достаточно хорошо разработаны.

Определены концептуальные положения организации финансирования ЦКИП, которые можно свести к следующему.

Финансирование разработки и реализации комплексных программ является составным элементом организационно-экономического механизма управления ЦКИП и должно быть увязано с другими его элементами, в частности с организацией управления ЦКИП, формами материально-технического снабжения исполнителей и способами их экономического стимулирования.

Обобщение опыта разработки и реализации ЦКИП, а также изучение совокупности исполнителей комплексных программ как объектов управления нового типа позволяют сформулировать следующие основные принципы, на которых должны базироваться планирование и организация финансирования ЦКИП:

- обеспечение сбалансированности поступлений денежных средств на ЦКИП, включая доходы от деятельности по программе, используемые на финансирование программных мероприятий, и расходов средств на разработку и осуществление ЦКИП за весь период её функционирования и по отдельным годам реализации;
- концентрация всех или части ресурсов, привлечённых на выполнение всей программы или отдельных групп мероприятий, в централизованные финансовые фонды;
- целевое финансирование работ по составлению и реализации программ;
- обособление в бюджетах разных уровней и в финансовых планах объединений, предприятий-участников ЦКИП, а также в формах финансовой отчётности показателей, отражающих доходы от реализации мероприятий ЦКИП и использования её результатов, затраты на выполнение программных заданий, отчисления и поступления средств на осуществление ЦКИП.

В организации системы финансирования ЦКИП существует два основных методических вопроса:

- формирование общего фонда финансирования программы и его организационное оформление;

– использование общего фонда финансирования ЦКИП по инвестиционным проектам и функциональным направлениям.

Рассмотрим эти вопросы подробнее.

Для решения первого вопроса финансовый механизм программно-го управления предполагает выделение в финансовых планах участников ЦКИП показателей, отражающих доходы от их деятельности по программе и затраты на её осуществление. Однако, создавая условия для согласования поступлений средств на ЦКИП и расходов на выполнение программных мероприятий у отдельных исполнителей, такое выделение не решает задачи сводного финансового планирования в рамках всей программы. Для увязки материальных и финансовых потоков при реализации ЦКИП, достижения баланса между поступлениями и расходом средств на программу в целом, обеспечения возможности манёвра финансовыми ресурсами и действенного контроля за их мобилизацией и использованием необходимо формирование финансово-кредитных планов ЦКИП. В этих планах должны быть отражены плановые затраты на их разработку и реализацию по подпрограммам и у исполнителей, поступления средств из различных источников и от разных участников, доходы от осуществления мероприятий.

Экономическая природа финансовых планов комплексной программы базируется на общих принципах и направлена на решение задач согласования поступлений и расходов денежных средств, увязки финансово-стоимостных и натурально-вещественных пропорций. Вместе с тем существенные отличия ЦКИП от других плановых документов (по методам разработки и реализации, объекту, составу мероприятий и другим признакам) не могут не привести к различиям в структуре соответствующих финансовых планов.

На эти различия влияют, прежде всего, три особенности процессов разработки и реализации комплексных программ. Во-первых, концентрация в централизованные программные фонды всего объёма или части денежных средств, выделяемых на осуществление определённых групп программных мероприятий. Во-вторых, существование специфических для ЦКИП перераспределительных отношений внутри программного комплекса, между потребителями и производителями программной продукции, между исполнителями ЦКИП, региональным и государственным бюджетом. В-третьих, включение в проект программы наряду с мероприятиями производственного, научно-технического, социального характера, которые отражаются и в отраслевых планах, мероприятий по совершенствованию экономических стимулов и рычагов.

С позиции конкретной ЦКИП осуществление таких мероприятий (изменение оптовых цен на программную продукцию, ставок заработной платы и платежей за используемые ресурсы, нормативов отчислений в фонды экономического стимулирования и др.) выступает как

фактор, не требующий затрат, но улучшающий экономические результаты и условия деятельности исполнителей. Однако расходы на создание поощрительных условий работы участников ЦКИП, покрываемые из внешних для той или иной программы источников (за счёт государственного бюджета или средств потребителей), могут составлять существенную часть общего объёма затрат на ЦКИП.

Возможны, по-видимому, различные способы представления в финансовом плане ЦКИП процессов перераспределения средств, образования и расходования централизованных программных фондов, а также выделения показателей затрат на осуществление программы с указанием их структуры и источников покрытия (что важно для отбора эффективных вариантов ЦКИП). Целесообразным является следующий путь: формирование финансово-кредитного плана программы в составе трёх разделов (I – доходы и поступления средств; II – затраты на разработку и реализацию ЦКИП; III – перераспределение средств, внутреннее рефинансирование за счёт промежуточного дохода по программе).

Раздел I финансово-кредитного плана должен включать показатели, во-первых, характеризующие эффект от выполнения ЦКИП, который реализуется в виде доходов от деятельности по программе, во-вторых, поступления средств из различных источников на финансирование ЦКИП. Эти поступления: отчисления собственных средств инвесторов-участников программы, образуемых из доходов от непрограммной деятельности, а также амортизации отчислений от себестоимости, выплаты по договорам на научно-исследовательские работы и пр. Кроме того, должны быть представлены и такие важные источники, как бюджетные ассигнования и кредиты. Наконец, поскольку централизованные программные фонды экономического стимулирования выступают как источник компенсации снижения выплат и отчислений из плановой прибыли исполнителей ЦКИП вследствие уменьшения её общего объёма, они также должны быть отражены в разделе «Доходы и поступления средств».

Доходы от осуществления мероприятий ЦКИП включают прибыль от реализации и использования программной продукции, экономию затрат в учреждениях и на предприятиях непроизводственной сферы – исполнителях ЦКП и потребителях её продукции.

В разделе II отражаются затраты на осуществление ЦКИП. Они могут быть представлены в двух разрезах: по подпрограммам и по группам мероприятий. В качестве таких групп могут быть выделены затраты на организацию процессов разработки и реализации ЦКИП, на новое строительство, реконструкцию и капитальный ремонт, на проведение научных исследований и разработок, на социальные и природоохранные мероприятия, на мероприятия по совершенствованию пла-

нирования и управления, а также на образование резервных фондов. Затраты указываются общим итогом по хозяйственным звеньям, где они осуществляются, и по источникам финансирования. Их величина определяется в соответствии с разработанными сметами и проектами осуществления мероприятий ЦКИП.

В разделе III финансово-кредитного плана ЦКИП должны быть отражены: распределение прибыли от реализации и использования программной продукции, распределение бюджетных ассигнований на финансирование различных групп мероприятий, образование централизованных программных фондов и распределение централизованных фондов экономического стимулирования. При отражении отчислений от прибыли исполнителей целесообразно выделить отдельными строками показатели сокращения платежей за используемые по программе ресурсы, уменьшения процентов за кредит, увеличения отчислений в фонды экономического стимулирования. При описании централизованных программных фондов указываются их общая величина и источники образования.

3.2. СИСТЕМЫ ФИНАНСИРОВАНИЯ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОГРАММ

Следующий важный аспект финансового механизма программно-го управления связан с выбором рациональных способов организации финансирования ЦКИП. В соответствии со степенью централизации функций распоряжения денежными ресурсами можно выделить три таких способа: 1) через централизованные программные фонды; 2) из специально создаваемых фондов у каждого участника; 3) самофинансирование исполнителей программы.

Первый способ соответствует наибольшей степени централизации функций распоряжения денежными ресурсами. В данном случае средства, поступающие на финансирование ЦКИП из различных источников, перечисляются на спецсчёт управления специализированного банка, соответствующего профилю ЦКИП. Распорядителем средств общепрограммного фонда является руководитель органа управления реализацией ЦКИП. При образовании централизованных фондов финансирования отдельных подпрограмм и групп мероприятий их распорядители – руководители соответствующих органов программного управления.

При втором способе финансирование программных мероприятий осуществляется каждым участником самостоятельно. Однако запланированный при составлении ЦКИП общий размер расходов того или иного участника на выполнение программных заданий или определённые заранее доли их финансовых фондов, которые они могут израсхо-

довать строго по целевому назначению – на ту или иную ЦКИП, ограничивают самостоятельность исполнителей в выборе направлений использования их денежных средств. При данном способе организации финансирования денежные ресурсы, выделяемые на программу из различных источников, перечисляются на специальные программные счёта участников. Ими распоряжаются ответственные исполнители программных мероприятий, которые назначаются в министерствах, ведомствах, объединениях, на предприятиях, в органах территориального управления – участниках ЦКИП.

Реализация третьего способа (самофинансирование) предполагает наибольшую свободу исполнителей в распоряжении денежными ресурсами. Здесь участники ЦКИП не только самостоятельно финансируют мероприятия программы, но и выбирают направления расходования средств.

Источниками финансовых ресурсов при первых двух способах служат: собственные средства предприятий и организаций-исполнителей ЦКИП; централизованные фонды министерств и ведомств, к которым принадлежат эти исполнители, бюджеты органов территориального управления; кредит; ассигнования из госбюджета; привлечённые средства, предоставляемые «потребителями» результатов программы, не входящими в число её участников. Третий способ организации финансирования основан на использовании собственных средств участников, а при их недостатке – на привлечении заёмных средств.

Выбор способа организации финансирования определяется характером мероприятий ЦКИП, ведомственным составом участников (входят ли они в систему одного или разных министерств), капиталоемкостью программы. Он зависит и от ряда других факторов, в частности от выбранной формы организации руководства осуществлением ЦКИП, заинтересованности исполнителей в реализации программных заданий.

Концентрация средств в централизованные программные фонды целесообразна при строительстве производственных и других объектов регионального характера. Практический опыт реализации ЦКИП показывает, что она необходима при создании объектов инфраструктуры, при осуществлении межотраслевых научно-технических программ. Централизация финансовых ресурсов во всех перечисленных случаях обеспечивает необходимую при реализации мероприятий межотраслевого характера манёвренность в использовании средств, которая не достижима в рамках ведомственного распоряжения ими. Формирование централизованных фондов целесообразно также для выполнения социальных мероприятий, средства на осуществление которых поступают в основном из госбюджета.

Второй способ финансирования, наиболее отвечающий действующему порядку планирования и организации финансовой работы, получил более широкое распространение, чем другие способы. Однако практический опыт его использования показывает, что при этом возникают трудности с оперативным перераспределением средств в рамках ЦКИП, прежде всего в процессах осуществления мероприятий межотраслевого характера. Поэтому целесообразной сферой его применения следует считать финансирование отраслевых мероприятий.

Что касается самофинансирования, то условиями его использования в управлении реализацией ЦКИП являются заинтересованность исполнителей в осуществлении программных заданий, применение специальной системы экономического стимулирования и наличие достаточного объёма собственных средств.

Поскольку ЦКИП может включать мероприятия и задания, различные по характеру, составу исполнителей, капиталоемкости, источникам финансирования затрат, в её рамках могут одновременно применяться разные способы финансирования. Например, строительство новых объектов может финансироваться из единого фонда, а финансирование реконструкции мощностей, освоения новой продукции и технологии производиться самими исполнителями ЦКИП.

Рассмотренные способы организации и источники средств характерны для этапа осуществления ЦКИП. Вопрос о финансировании разработки или формирования комплексной программы может решаться различным образом. Первое из возможных предложений состоит в том, чтобы оплачивать работы по формированию региональных ЦКИП за счёт средств инвесторов, участвующих в программе. Предполагается, что отчисления средств на разработку программы будут производиться из прибыли инвесторов. Второе предложение состоит в том, чтобы оплачивать разработку народнохозяйственных ЦКИП из соответствующих бюджетов.

Эти предложения исходят из того, что объём финансирования ЦКИП рассматривается как структурно однородный. Они наиболее целесообразны для организации финансирования ЦКИП, изначально разрабатываемых как единый комплекс проектной документации, в котором уже на начальных стадиях идёт разделение функций.

Современные региональные ЦКИП часто формируются на основе механизма отбора и включения в программу предварительно разработанных отдельными инвесторами инвестиционных планов и проектов.

На основе анализа схем финансирования и расчётов смет затрат по предложенным для включения в ЦКИП региона проектам делается вывод о целесообразности разделения объёмов финансирования по отдельным проектам и по программе в целом на две составляющие –

технологически необходимую для создания инвестиционных объектов и инфраструктурную.

Система финансирования, изложенная выше, может в этом случае коренным образом измениться и иметь несколько вариантов. Следует отметить, что при анализе рассматривались только региональные ЦКИП без учёта возможного участия в них других регионов (в рамках межрегионального экономического взаимодействия) и федерального центра.

Принципиально при включении инвестиционных проектов в региональную ЦКИП возможные варианты финансирования не изменятся, а несколько усложнятся структурно.

Первый вариант. Все технологически необходимые затраты финансируются инвесторами – участниками ЦКИП, все инфраструктурные затраты – соответственно финансируются за счёт бюджета региона.

Второй вариант. Все технологически необходимые затраты также финансируются за счёт инвесторов, а финансирование инфраструктурных затрат осуществляется на принципах долевого участия всех инвесторов и региона.

Третий вариант. Весь объём финансирования ЦКИП осуществляется за счёт средств инвесторов – участников программы.

Целесообразность того или иного варианта финансирования определяется исходя из конкретных экономических условий региона.

Очевидное преимущество первого варианта состоит в том, что отдельные участники программы финансируют создание того, что затем станет их собственностью. В таких условиях не требуется создания дополнительного механизма их стимулирования.

Однако в дотационных малобюджетных регионах (к которым все последние годы относилась и Тамбовская область) реализация этого варианта финансирования ЦКИП может быть существенно затруднена или практически невозможна из-за отсутствия необходимых средств в региональном бюджете.

Второй вариант для таких регионов более предпочтителен. Но в этом случае возникает проблема заинтересованности отдельных инвесторов в финансировании инфраструктурных затрат. Принципиальной основой построения такой системы заинтересованности является возможность снижения уровня инфраструктурных расходов в отдельных инвестиционных проектах за счёт централизации инфраструктурных функций и применения на этой основе более современных и экономических методов проектирования, систем материально-технического обеспечения и т.п.

Следует отметить, что для организации и управления финансированием ЦКИП соотношение долевого участия в финансировании ин-

фраструктурных затрат инвесторов и региона чрезвычайно важно, так как, маневрируя им, руководство ЦКИП может добиться оптимизации финансирования. Не менее важным инструментом оптимизации системы финансирования является механизм внутреннего рефинансирования. Его возможность связана с одновременностью реализации отдельных инвестиционных проектов и различием в сроках их осуществления. При реализации ЦКИП может возникнуть ситуация, когда отдельные инвестиционные проекты не требуют финансирования, а, напротив, объекты, созданные в результате их реализации, могут эксплуатироваться до окончания срока реализации всей программы и получаемый при этом промежуточный доход может использоваться для финансирования других инвестиционных проектов. Использование такого механизма финансирования может существенно снизить общий объём финансирования программы.

Проблемы заинтересованности отдельных инвесторов в таком рефинансировании могут быть решены такими способами, как:

- учёт рефинансирования при распределении прибыли (дохода) от реализации программы между её участниками;
- предоставление преференций инвесторам, осуществляющим рефинансирование, в виде налоговых льгот, кредитных преимуществ и т.п.;
- выделение больших квот в использовании региональной хозяйственной инфраструктуры.

Рассмотрим теперь подробнее вопросы формирования и использования централизованных программных фондов (ЦПФ).

В рамках программы могут создаваться различные ЦПФ. В зависимости от денежного измерителя могут быть выделены фонды в рублях и централизованные валютные фонды. Последние образуются из отчислений от доходов, полученных от реализации за рубежом производимой по программе продукции.

В соответствии с целями создания, источниками образования и направлениями использования ЦПФ можно разделить на три типа: фонды финансирования разработки и реализации программы в целом или её подпрограмм и групп мероприятий; резервные; централизованные фонды экономического стимулирования исполнителей.

Назначение ЦПФ первого типа – концентрация финансовых ресурсов, выделяемых на осуществление подпрограмм, ЦКП в целом или определённых групп её мероприятий. Как показывает опыт, концентрация ресурсов в этих ситуациях создаёт условия для устранения дублирующих неэффективных работ, выделения средств в первоочередном порядке на финансирование наиболее важных мероприятий, маневрирования ими. В конечном итоге это способствует экономии затрат на осуществление ЦКИП и сокращению сроков её реализации.

Выделение отдельных фондов финансирования подпрограмм и групп мероприятий в определённой степени снижает возможности оперативного перераспределения ресурсов. Однако оно может оказаться необходимым в крупномасштабных ЦКИП, где подпрограммы и группы мероприятий, различающиеся по содержанию и источникам финансирования затрат, организационно обособлены. В частности, могут создаваться централизованные фонды финансирования нового строительства и реконструкции производственных мощностей, научно-технических подпрограмм, социальных и социально-экономических мероприятий, подготовки и переподготовки кадров.

Резервные фонды создаются для финансирования затрат, возникающих в связи с реализацией сверхплановых мероприятий и работ, не включённых в проект ЦКП, необходимость которых обусловлена реальным ходом осуществления программы.

Назначение централизованных фондов экономического стимулирования исполнителей ЦКИП – концентрация средств с целью перераспределения доходов от осуществления программы. Поощрение производителей программной продукции за счёт средств этих фондов направлено на устранение несоответствия между народнохозяйственной и хозрасчётной эффективностью (выгодностью) осуществления программных мероприятий.

Основные источники средств централизованных фондов финансирования подпрограмм и групп мероприятий соответствуют существующим источникам денежных средств на эти мероприятия. Изменяются лишь формы распределения и использования средств. Рассмотрим, например, централизованные инвестиционные фонды и ЦПФ финансирования научно-технических мероприятий.

Централизованные инвестиционные фонды могут быть образованы на основе зачисления сумм по плану или бюджету, выделяемых на новое строительство в рамках данной ЦКИП, либо путём внесения сумм долевого участия исполнителями ЦКИП. В первом случае средства фонда формируются из бюджетных ассигнований, долгосрочных кредитов, а также средств, предоставляемых потребителями программной продукции.

При формировании централизованного инвестиционного фонда на основе долевого финансирования размер пая каждого из инвесторов определяется пропорционально удельному весу экономического эффекта, который будет получен в результате осуществления инвестиционных мероприятий ЦКИП, в общей величине экономического эффекта этих мероприятий.

Сложившиеся к настоящему времени системы финансирования инвестиционных программ (рис. 1) предполагают целевую направлен-

ность вторичных финансовых потоков на отдельные инвестиционные проекты. При этом соответствующие объёмы финансирования рассматриваются как технологически однородные. Примерно такие же схемы применяются и в программах старого типа.

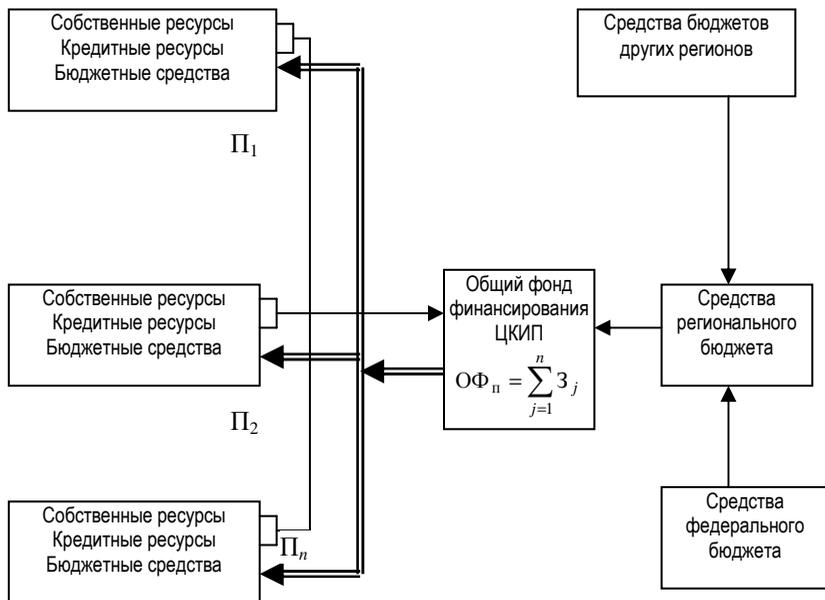


Рис. 1. Существующая схема финансирования ЦКИП:

$\Pi_1, \Pi_2, \dots, \Pi_n$ – совокупность инвестиционных проектов, включённых в ЦКИП;
 ———— – первичные финансовые потоки; **=====** – вторичные финансовые потоки

Такая схема финансирования практически исключает возможность управления инвестиционными процессами со стороны региона. Инвестиционные проекты, входящие в программы, реализуются практически автономно.

В связи с этим может быть предложен новый механизм финансирования инвестиционных программ, основанный на делении общих объёмов финансирования программы на технологически необходимые и инфраструктурные затраты. Схема финансирования, основанная на этом делении, приведена на рис. 2.

Технологически необходимый объём инвестиций финансируется непосредственно инвестором. В отличие от этого инфраструктурный объём финансирования может в разных соотношениях делиться между отдельными инвесторами, региональным и федеральным бюджетами.

Если объём финансирования отдельных инвестиционных проектов однороден относительно источника финансирования, то при реализации программы структура объёма финансирования усложняется. Прежде всего появляются новые возможности в использовании средств регионального бюджета и региональных организаций, осуществляющих инфраструктурное обеспечение программы. В связи с этим общий объём финансирования по программе (ОФ_п) может быть представлен как сумма финансирования технологически необходимой составляющей (З^т) и инфраструктурной (З^и). При этом соотношение этих составляющих в общем объёме финансирования может быть различным.

Централизация инфраструктурных функций может быть более или менее глубокой. До определённого момента она даёт положительный эффект за счёт совмещения ряда функций и снижения трудоёмкости разработки программы, её материального обеспечения и других факторов.

Однако при чрезмерной централизации может возникнуть громоздкий инфраструктурный аппарат, эффективность которого существенно снизится. Эти обстоятельства позволяют сделать вывод о том,

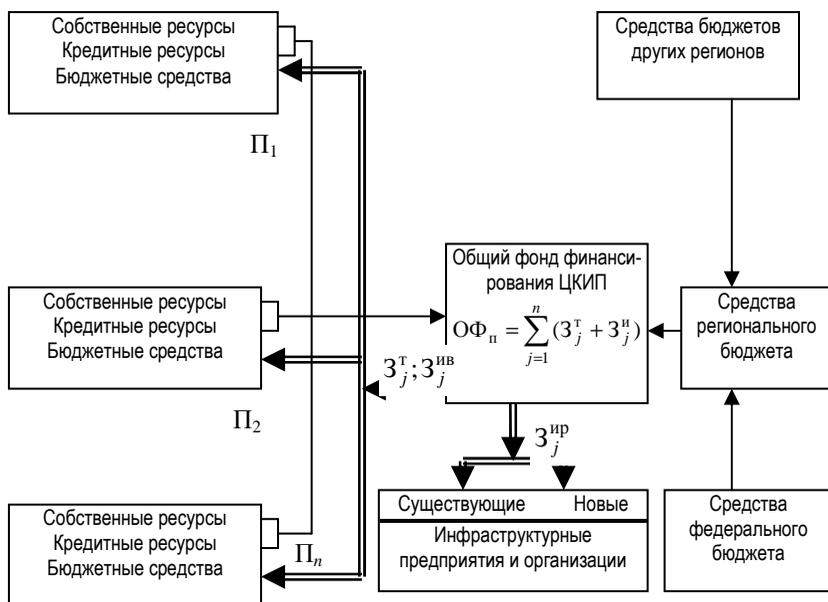


Рис. 2. Предлагаемая схема финансирования ЦКИП:

$\Pi_1, \Pi_2, \dots, \Pi_n$ – совокупность инвестиционных проектов, включённых в ЦКИП;
 — — первичные финансовые потоки; == — вторичные финансовые потоки

что возможно нахождение определённого оптимального соотношения, которое даст максимальный эффект от реализации программ.

У руководства целевой комплексной инвестиционной программы появляется принципиальная возможность управления её финансовыми потоками.

Механизм этого управления основан на маневрировании составляющими величины $Z_j^{\text{н}}$ – объёма финансирования инфраструктурных затрат по каждому проекту и, соответственно, составляющими объёма финансирования аналогичных затрат в целом по программе.

Этот объём может быть разделён при финансировании инвестиционных проектов на две составляющие:

$Z_j^{\text{нв}}$ – объём затрат инфраструктурного характера, финансируемый инвесторами отдельных инвестиционных проектов;

$Z_j^{\text{нр}}$ – объём затрат инфраструктурного характера, финансируемый регионом из общего фонда финансирования ЦКИП.

Инфраструктурными являются затраты по созданию необходимых условий для реализации инвестиционных программ.

К таким затратам относятся:

- затраты на проведение научно-исследовательских и изыскательских работ в период разработки инвестиционных проектов инвесторами;

- расходы на опытно-конструкторские и проектные работы, осуществляемые специализированными организациями и подразделениями;

- затраты на маркетинговые исследования, проводимые отдельными инвесторами или региональными специализированными организациями с целью определения уровня востребованности инвестиционных объектов, создаваемых в процессе реализации целевых комплексных инвестиционных программ;

- финансирование информационного обеспечения процессов формирования и реализации инвестиционных программ;

- расходы на материально-техническое обеспечение реальных инвестиционных процессов (транспортные расходы, складские, погрузочно-разгрузочные);

- расходы на формирование экспертно-аналитической инфраструктуры, используемой на всех стадиях реализации инвестиционных программ.

Возможность управления процессами финансирования в этом случае определяется тем, что регион может взять на себя определённую долю финансирования программ. Эта доля определяется регионом в зависимости от его экономического (и, прежде всего, финансового)

положения. Величина этой доли может колебаться от отказа финансирования инфраструктурных затрат до их полного финансирования регионом.

При организации процесса управления системой финансирования ЦКИП можно использовать коэффициент инфраструктурного обеспечения программы, определяемый как отношение доли финансирования этих затрат регионом к общей величине инфраструктурных затрат.

При построении системы финансирования инфраструктуры целевых комплексных инвестиционных программ необходимо учесть тот факт, что у региона есть принципиальная возможность использования для инфраструктурного обеспечения ЦКИП существующих на территории региона специализированных инфраструктурных организаций. У отдельных инвесторов такая возможность практически отсутствует, так как средств на привлечение к реализации своих инвестиционных проектов инфраструктурных организаций у них чаще всего нет.

Кроме того, у отдельных инвесторов отсутствуют возможности влияния на руководство инфраструктурных организаций. В отличие от этого региональные органы власти могут задействовать для привлечения к реализации программы методы косвенного влияния на инфраструктурные организации, заключающиеся в проведении соответствующих видов региональной политики (налоговой, денежно-кредитной и др.).

Контрольные вопросы к главе 3

1. Охарактеризуйте существующие схемы финансирования инвестиционных программ.
2. Какие источники используются для финансирования региональных инвестиционных программ?
3. Назовите субъектов системы финансирования инвестиционных программ.
4. Какие проблемы существуют в финансировании инвестиционных программ в настоящее время?
5. Охарактеризуйте компетенции различных субъектов в системе финансирования инвестиционных программ.
6. Охарактеризуйте роль региональных структур управления в финансировании инвестиционных программ.
7. Что означает понятие «мониторинг финансирования»?
8. На каких принципах должна строиться система финансирования инвестиционных программ?
9. Как может быть охарактеризовано доленое участие в финансировании?
10. Как финансируется инвестиционная инфраструктура?

4. МЕХАНИЗМ АКТИВИЗАЦИИ ПРОЦЕССОВ РЕАЛИЗАЦИИ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОГРАММ

4.1. ПЛАНИРОВАНИЕ РЕАЛИЗАЦИИ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОГРАММ

Основными элементами экономического механизма в инвестиционной сфере являются:

- формы и методы планирования инвестиционной деятельности;
- механизм формирования инвестиционных ресурсов и финансирования инвестиционных процессов;
- механизм ценообразования в инвестиционной сфере;
- система экономических интересов участников инвестиционного процесса.

В практике планирования встречаются две разновидности территориальных программ. Одна из них представляет собой относительно самостоятельную часть глобальной территориальной программы, включающей мероприятия, направленные на реализацию одной или нескольких её задач. Вторая разновидность связана с решением автономных проблем, имеющих важное народно-хозяйственное значение, но по своим масштабам и социально-экономическому влиянию затрагивающих интересы крупного экономического района или же связана с формированием отдельных производственных комплексов в границах субъекта РФ.

В соответствии с этим к настоящему времени выделилось два вида технологий разработки территориальных программ: проектирование программ как единых документов одним плановым органом и формирование программ на базе отбора готовых и предложенных для включения в них инвестиционных проектов. Именно в такой последовательности эти технологии рассматриваются далее в настоящем пособии.

Формирование территориальных программ в первом случае начинается с определения программобразующих отраслевых и межотраслевых проектов. Это означает, что в программе выделяются как составные части подпрограммы, образующие определённый комплекс. Поскольку принцип комплексности программы реализуется через технологические и экономические взаимосвязи всех её составляющих, сроки реализации подпрограмм должны быть упорядочены во времени.

При определении набора территориальных подпрограмм важно учитывать, что отдельные аспекты и конкретные вопросы могут иметь межпрограммное значение, т.е. влиять на решение сходных задач разных программ этого уровня или непрограммных задач развития отдельных административных образований и отраслей народного хозяйства.

Для таких программ изначально проектируется необходимая инфраструктура, причём так, чтобы в каждый момент времени инфраструктурные отрасли программы обеспечивали бесперебойно выполнение мероприятий и заданий программы.

Территориальные программы связаны с решением конкретных задач в рамках ограниченных территорий. Они могут отражать относительно завершённые стадии решения экстерриториальной программы или же выполнять самостоятельную роль в решении определённых задач в экономическом и социальном развитии страны и отдельного субъекта РФ.

В первом случае задачи территориальной программы органически связаны с конечными целями глобальной программы, а время её выполнения определяется принятой для всей проблемы последовательностью осуществления её важнейших этапов.

Территориальные программы обладают определёнными чертами. Так, если глобальная программа может функционировать только в системе утверждаемых предплановых разработок, то территориальная программа должна обладать свойствами директивного документа.

При общей идее формирования относительно обособленных территориальных образований территориальные программы взаимосвязаны общей концепцией и временной последовательностью, заложенной в глобальной программе.

Приоритетность отдельных территориальных программ устанавливается в рамках глобальной программы. При этом учитывается роль каждой программы в решении народнохозяйственных задач и обеспечении последовательного достижения конечных целей всей проблемы. Очерёдность формирования отдельных территориальных программ устанавливается исходя из различных критериев.

Следует, однако, отметить, что система территориальных программ, отражая главные аспекты проблемы, не в состоянии охватить полностью все вопросы социально-экономического и производственно-технического содержания глобальной проблемы, её ареал не покрывается пространственными границами субъекта РФ.

Во-первых, их предметом являются проблемы, связанные с комплексным использованием важных для страны полезных ископаемых, топливно-энергетических ресурсов и формированием для этой цели территориально-производственных комплексов, сохранением биоэкономических систем, созданием оптимального режима их функционирования.

Во-вторых, научные основы этих программ разрабатываются с учётом их места в системе планирования народного хозяйства и социально-экономического влияния на административные образования, на территории которых они будут реализованы.

В-третьих, временной разрез программы определяется исходя из её приоритетности в системе народного хозяйства страны потребностью в предполагаемой конечной продукции с учётом ресурсных и производственно-технических ограничений.

Можно выделить три наиболее типичных этапа процесса формирования и реализации региональных программ: 1) разработка программы, 2) реализация, 3) функционирование программных объектов. Однако эти этапы имеют временные и смысловые пересечения, ибо весь жизненный цикл программы основан на эшелонировании перечисленных этапов. Применительно к отдельным территориальным программам может меняться исходная точка отсчёта жизненного цикла. Так, если программа к моменту очередного планового периода прошла все стадии разработки и утверждена, то цикл начинается с инвестиционного процесса. Если же речь идёт о программе, по которой проведены подготовительные работы и созданы определенные строительные заделы, её жизненный цикл получает иную временную характеристику.

Программа же должна ответить на вопросы, как, каким путем и когда следует осуществить те или другие мероприятия, ведущие к достижению промежуточных и конечных целей рассматриваемой проблемы. Выбор правильного подхода к конструированию территориальной программы – принципиально важный методический вопрос. Необходимо, чтобы выбранная конструкция охватывала мероприятия всех аспектов рассматриваемой проблемы, обеспечивала такую последовательность осуществления мероприятий, которая отвечала бы принятой в концепции экономической и временной логике достижения промежуточных и конечных целей; позволяла организовать функциональную структуру управления всеми блоками и обладала способностью вписаться в перспективные и текущие планы.

Особенность построения территориальной программы при централизованной разработке заключается в том, что в соответствии с традиционной отраслевой структурой планирования все мероприятия программы расписываются по хозяйственным отраслям региона, что значительно облегчает процесс формирования информационно-статистической базы, учёт намерений соответствующих министерств и ведомств участвовать в реализации программы, создаётся возможность использования отраслевых предплановых разработок и проектов перспективных и текущих планов и быстрого реагирования на изменения пространственной стратегии развития той или другой отрасли. Однако эта чисто отраслевая структура с точки зрения регионального программного планирования обладает серьезными ограничениями. Сумма отраслевых мероприятий, связанных с программой, не даёт нам единого комплекса решений и действий, обеспечивающих решение всех ас-

пектов проблемы. Видимо, целесообразнее идти по линии создания более эластичной структуры региональной программы. В частности, может быть предложен вариант, состоящий из трёх взаимосвязанных и взаимодополняющих подструктур.

Первая и основная подструктура является функциональной и обеспечивает группировку мероприятий с учётом их последовательной роли в общей технологической цепи решений и действий, связанных с осуществлением поэтапного достижения промежуточных и конечных результатов. Она же даёт возможность проследить процесс эшелонирования и взаимодействия разнохарактерных мероприятий, что чрезвычайно важно для соблюдения непрерывности осуществления региональной программы. Каждая функциональная группа мероприятий связана с определёнными уровнями управления и планированием народного хозяйства страны.

Все группы мероприятий первой подструктуры органически вписываются во вторую подструктуру, носящую отраслевой характер. В данном случае имеется в виду распределение функциональных нагрузок по министерствам и ведомствам, по объединениям, предприятиям и организациям местного подчинения. Это усиливает адресный характер программы, что является непременным условием обеспечения действенного контроля за ходом её выполнения.

Третья подструктура построена по территориальному признаку и направлена на комплексное выражение всей совокупности мероприятий и заданий по формированию оптимальной схемы пространственной и функциональной организации целевой комплексной программы (ЦКП).

Для современного этапа развития административных образований различного ранга характерны сложные экономические и социальные процессы, порождающие проблемы, решение которых возможно лишь с использованием программно-целевого подхода. Поэтому совершенно естественным представляется стремление местных органов выявить наиболее актуальные проблемы, требующие программной проработки, и силами учёных и практиков исследовать и определить необходимые мероприятия по их практическому решению.

Следует отметить, что в области программного планирования ещё много нерешённых проблем; нет единства в понимании его предмета, методов разработки и структуры системы мероприятий по каждому типу программ и т.д. Иногда программными свойствами наделяют документы, выполняющие чисто координационные функции и совершенно не обладающие качествами, присущими программам.

Место территориальных программ в территориальном разделении труда и в решении экономических и социальных задач страны определяется их целевой направленностью, набором мероприятий для дости-

жения поставленных задач, особенностью ресурсного и научно-технического обеспечения.

В отличие от отраслевых планов территориальные программы представляют собой комплекс производственных, социально-экономических, научно-исследовательских, организационно-управленческих мероприятий, интегрированных в блоки не с точки зрения принадлежности к тому или иному ведомству или административному образованию, а с точки зрения участия в достижении определённых задач и конечных целей.

Программа отличается также и тем, что все составляющие её инвестиционные проекты (или подпрограммы) должны быть обязательно выполнены. Программа не может быть как план выполнена на сколько-то процентов, она или выполнена или не выполнена.

В этом заключается её стимулирующее влияние на инвестиционный процесс и именно поэтому она представляет собой важнейшую составляющую механизма активизации инвестиционной деятельности и повышения её результативности.

Однако это не механический набор разнохарактерных мероприятий, а монолитный документ, обладающий свойствами, гарантирующими решение межотраслевых и межрайонных задач в соответствии с единой целевой установкой и реальными процессами планирования и управления, в результате чего региональные программы расширяют спектр возможностей территориального планирования, создавая условия для большего манёвра при функционирующем хозяйственном механизме на всех уровнях управления.

Второй вариант разработки целевых комплексных программ возник в последние годы на базе процессов формирования различных форм собственности. В этом случае инициатива решения крупных хозяйственных проблем идёт снизу от отдельных предприятий, организаций, которые являются либо заказчиками создания новых производственных и социальных объектов, либо сами являются инвесторами в этих процессах. Однако в сложившихся условиях отдельные предприятия и организации не в состоянии самостоятельно реализовать достаточно крупные инвестиции. В связи с этим единственно возможной формой решения своих проблем часто считают участие в инвестиционных программах разного уровня.

Таким образом появился новый тип программ, основанный на совместном инвестировании средств хозяйствующими субъектами и субъектом РФ (или федеральным центром).

Соединение этих усилий происходит в рамках программ, которые имеют субфедеральный статус и целевую инвестиционную направленность, т.е., в рамках целевых комплексных инвестиционных программ

(ЦКИП). Вместе с их появлением возникла необходимость в новой технологии инвестиционного планирования.

Основными стадиями этой технологии являются:

- отбор инвестиционных проектов;
- комплексная экспертиза отобранных проектов,
- реализация инвестиционных проектов, которая в свою очередь включает в себя финансирование проектов, мониторинг реализации проектов;
- управление рисками и обеспечение возвратности инвестируемых средств.

Каждая из перечисленных стадий технологии формирования региональных программ является обязательной к исполнению частью инвестиционных технологий. Эта мысль красной нитью проходит в большинстве работ, посвящённых управлению инвестициями.

Несоблюдение этого принципа часто сводит к нулю все инвестиционные процессы или, как минимум, делает их неэффективными. Выпадение любого из этапов или нарушение их последовательности влечёт за собой конечное снижение эффективности и потерю привлекательности, а в худшем случае полную дискредитацию всей инвестиционной системы в глазах её действующих участников. В свою очередь каждая из стадий представляет собой сложную многокомпонентную и многовариантную систему.

Важнейшим элементом механизма активизации инвестиционной деятельности является система формирования инвестиционных ресурсов и финансирования инвестиционного процесса.

Инвестиционные ресурсы – это не только капиталобразующие финансовые средства, но и натурально-вещественная составляющая инвестиционной деятельности: строительные материалы, оборудование, рабочая сила. В годы реформ наибольший ущерб нанесён финансовой составляющей инвестиционных ресурсов, к которым относятся:

- капитальные вложения (инвестиции в основной капитал), включающие затраты на строительные работы всех видов, на приобретение и монтаж оборудования, приобретение производственного инструмента и хозяйственного инвентаря, другие капитальные работы и затраты;
- инвестиции на капитальный ремонт;
- инвестиции на приобретение земельных участков и объектов природопользования;
- инвестиции в нематериальные активы (патенты; лицензии; программные продукты; научно-исследовательские, опытно-конструкторские и проектно-изыскательские работы; затраты на пополнение запасов, материальных и оборотных средств).

Инвестиции, как известно, финансируются за счёт следующих источников:

- средства государства (часть бюджетных средств, идущих на инвестиции, плюс средства от превышения доходов над расходами, направляемые на рынок капитала);
- средства предприятий: амортизационные фонды и нераспределяемая (чистая) прибыль;
- сбережения населения (домашних хозяйств), вложения в финансовые активы;
- внешние финансовые средства, включая приток иностранного капитала.

Вопреки широко распространённому мнению, Россия обладает достаточными финансовыми ресурсами для подъёма инвестиционной активности, причём на неинфляционной основе. Мобилизовать эти ресурсы и активизировать на этой основе инвестиционный процесс можно, устранив сложившиеся в экономике деформации, восстановив роль амортизации как источника накопления, привлекая денежные сбережения населения, создавая стимулы для использования прибыли предприятий и банковского капитала на инвестиционные цели и др.

Практическая реализация подобного подхода способна существенно снизить мотивацию предприятий к сокрытию доходов от налогообложения, создать необходимые предпосылки для обновления производства и финансирования инновационных разработок. Менее очевидным, но вместе с тем вполне реальным является позитивное влияние налоговых договоров на ослабление кризиса неплатежей, так как необходимость их выполнения и заинтересованность в получении дополнительных источников самофинансирования заставит предприятия более строго относиться к профилактике нарушений финансовой дисциплины со стороны своих контрагентов по совершаемым сделкам.

Стимулирующую роль налоговых договоров целесообразно ещё более усилить за счёт предоставления предприятиям возможности направления части дополнительно начисленных налогов на текущее потребление, если их величина более чем в 1,5 раза превышает сумму, предусмотренную договором (по мере достижения предприятием более высокого технико-технологического уровня данный коэффициент может пересматриваться в сторону понижения). Следует также отметить, что предлагаемая природная регрессивная шкала налогообложения доходов предприятий может быть использована не только применительно к налогу на прибыль, но и к другим видам налогов (например, НДС).

По сути дела, рассмотренные предложения по применению природной регрессивной шкалы налогообложения являются адаптированной

к отечественным условиям модификацией апробированного в развитых странах механизма инвестиционных надбавок, представляющих собой сумму освобождений от подоходного налога на корпорации в размере (как правило) 6 – 10% от общего объёма капиталовложений.

Иной подход целесообразно применить при определении ставок налога на имущество. Общий принцип здесь – глубокая дифференциация, стимулирующая прогрессивные сдвиги в технологической структуре капиталовложений. Известно, что по сравнению с развитыми странами в российской экономике чрезмерно велик удельный вес пассивной части основных фондов. Для устранения этой диспропорции может быть рекомендована следующая шкала налогообложения имущества предприятий:

- предоставление налоговых каникул при внедрении принципиально новых видов машин и оборудования на срок 3 – 5 лет;
- применение пониженной ставки налога (1% от балансовой стоимости) для имеющихся на балансе предприятия прочих активных основных фондов;
- применение базисной ставки налога (2% от балансовой стоимости) для пассивных основных фондов и остальных элементов налогооблагаемой базы;
- применение повышенной ставки налога (3–4% от балансовой стоимости) для имущества непромышленного назначения (санатории, базы отдыха, персональный автотранспорт и т.д.).

Иностранные инвестиции являются возможным и существенным каналом финансирования инвестиционных процессов. Отсюда вытекает необходимость разработки экономического механизма их стимулирования и использования этого механизма в общем экономическом механизме активизации инвестиционных процессов в России в целом и в её регионах. Причём следует отметить, что немаловажным фактором обеспечения эффективности иностранных инвестиций является структура как в разрезе целевого назначения, так и в отраслевом разрезе.

Активность иностранных инвестиций сдерживает весьма неблагоприятная для предпринимателей система российских законов и норм, регулирующих их хозяйственную деятельность.

Действующий с 1990 г. закон «Об иностранных инвестициях» предоставил иностранцам национальный режим предпринимательской деятельности, что само по себе полностью отвечает международным стандартам. В то же время это означает на практике распространение на привыкших к иным условиям ведения бизнеса зарубежных предпринимателей особенностей институциональной системы российской экономики:

- неполноты и нестабильности нормативно-правовой базы хозяйственной деятельности,

- высокого уровня налогообложения и его изменчивости,
- дороговизны кредита,
- коррупции чиновников и самоуправства местных властей,
- криминала в экономике и отсутствия гарантий личной безопасности.

Для снижения негативного воздействия названных факторов на приток иностранных инвестиций в России введён ряд гарантий и льгот для зарубежных предпринимателей, вкладывающих капитал в экономику страны. В их число входят:

- гарантии от национализации;
- право беспрепятственного перевода за рубеж прибылей на вложенный нерезидентом капитал;
- беспошлинный и необлагаемый НДС ввоз в страну оборудования, материалов и комплектующих для собственных нужд предприятия;
- положение о недопустимости ухудшения существовавших на момент вложения капитала налоговых и иных институциональных условий деятельности иностранного инвестора и др.

В целом подобная политика является правильной. Вместе с тем, предоставление налоговых и иных льгот иностранному инвестору может быть оправдано, если он вкладывает средства в создание новых основных производственных фондов на территории страны либо покупает по рыночной стоимости такие фонды у казны. Но тогда и российский инвестор, реально осуществивший капиталовложения в отечественное производство и добившийся не худших по сравнению с зарубежным коллегой производственных и экономических результатов, должен пользоваться сходными преференциями. Формой их реализации могло бы стать, например, увязанное с суммой вложений в основные фонды (включая приватизационные выплаты в бюджет) определённое уменьшение налога на прибыль на срок окупаемости инвестиций.

4.2. ОСНОВНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СИСТЕМЫ АКТИВИЗАЦИИ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОЦЕССОВ

Основными элементами государственного влияния на активизацию инвестиционной деятельности и повышения её результативности являются:

- активизация инвестиционного спроса;
- институциональные преобразования;
- развитие инвестиционной инфраструктуры.

Одной из главных причин затяжного экономического кризиса было искусственное сжатие совокупного спроса, который в современной

экономике служит основой расширенного воспроизводства. Не устранив этого, нельзя добиться активизации инвестиционной деятельности. Хроническое снижение совокупного спроса предопределяется прежде всего острым дефицитом денежной массы и крайне негативной её структурой.

Другой причиной сжатия совокупного спроса явилась, как было отмечено выше, неоправданно завышенная эффективность вложений капитала в финансовый сектор по сравнению с доходностью производственного сектора экономики.

Снижение совокупного спроса обусловлено также дефицитом оборотного капитала предприятий, хроническим платёжным кризисом.

Для преодоления дефицита денежной массы и сокращения квазиденег в обращении следует отказаться от чрезмерно жёстких ограничений на объёмы денежной эмиссии. Целесообразно селективное смягчение эмиссионной политики. Например, можно снизить ставки обязательного резервирования в случае, если банки будут направлять свои дополнительные средства на кредитование инвестиционных проектов в реальном секторе. Но главное, необходимо проводить целенаправленную денежную политику.

В отечественной практике последних лет денежная эмиссия толкуется исключительно как «включение печатного станка». Будучи необходимой технической операцией, выпуск банкнот действительно способствует расширению сферы действия «чёрного нала» и взвинчиванию курса доллара, являясь плохим инструментом финансового регулирования. Поэтому главной целью при эмиссии должно быть изменение финансового макробаланса страны через бюджет. Для этого рассчитывается недостающая денежная сумма и вписывается в доходную часть бюджета. Затем она расписывается по статьям бюджета в необходимых пропорциях, и лишь после этого есть смысл «включать печатный станок». Сколько при этом надо допечатывать дензнаков, является вопросом чисто техническим. Вообще же эмиссионные суммы следует распределять и направлять прежде всего в систему безналичных расчётов.

Таким образом, эмиссия – это не примитивное печатание денег, а экономически обоснованный расчёт. При этом расчёту подлежат:

- обоснование объёма денежной массы и объём произведённого товара;
- инфляционный эффект от эмиссии, который зависит от того, на что и как будет использована эмиссионная сумма.

Единственно оправданная цель эмиссии – вложения в бюджетную сферу и в производство. Технология здесь проста: бюджетники понесут эмиссионные рубли в магазины, те передадут часть их оптовикам, те – поставщикам и так далее – вплоть до производителей в базовых

отраслях. Так и только так реализуется передача дополнительного платёжеспособного спроса вдоль технологических цепочек хозяйствующих субъектов. Предприятия, выпуская на эмиссионные средства недостающую продукцию, удовлетворяют возросший спрос и тем самым затормаживают или предотвращают инфляцию.

Когда же объём денежной массы не увязывается с объёмом выпущенного товара, возникают обратные процессы.

Это свидетельство того, что денежно обеспеченный спрос не был достигнут. У населения не было свободных денег для приобретения нужной продукции.

Вся технологическая цепочка взаимоотношений хозяйствующих субъектов приобрела негативный оттенок: денежной массы не хватало, денежно обеспеченный спрос сократился, произведённая продукция не реализовывалась, производители не компенсировали свои затраты и, как следствие, сократилось производство.

Таким образом, проведение разумной эмиссии – это необходимый элемент развития экономики, а жёсткая политика монетизации провоцирует свёртывание производства.

Регулируемая эмиссия позволяет обеспечить ограниченное увеличение платёжеспособного спроса строго на величину эмиссионной суммы. Как правило, эмиссия даёт превышение спроса над предложением. Но в ряде случаев, наоборот, едва-едва подтягивает платёжеспособный спрос до предложений.

В России в связи с ростом цен как раз такой случай. Взлёт цен опередил платёжеспособный спрос.

В результате нехватка средств обращения сказалась на экономике куда губительнее, чем инфляция.

Прирост денежной массы создал условия для удовлетворения спроса, связанного с обозначившимся экономическим ростом, способствовал увеличению денежной составляющей в расчётах между предприятиями и организациями, накоплению денежных средств в составе их оборотных активов.

Важным положительным результатом проводившейся с 1999 г. денежно-кредитной политики стал существенно более высокий темп прироста безналичных средств по сравнению с ростом наличных денег вне банков, что затруднило отток финансов в «теневую» экономику и «уход» от уплаты налогов хозяйствующих субъектов.

Говоря об эмиссии, необходимо учитывать НДС и подобные ему налоги (налог с продаж, акцизы и т.п.). Они вызывают рост цен, заведомо опережающий платёжеспособный спрос, создавая хронический дефицит оборотных средств. Следует особо отметить, что одна из причин инфляции – в искусственных приписках налоговой суммы к ценам товаров и услуг при каждом акте купли-продажи. Отказ от этих видов

налогов явится одной из существенных противоинфляционных мер. Другими противоинфляционными мерами могут явиться:

- запрещение использования эмиссионных сумм в качестве кредита под ссудный процент;
- запрещение использования коммерческими банками эмиссионных рублей для обмена на доллары;
- повышение уровня рентабельности производства – основы формирования инвестиционных ресурсов.

Для создания условий роста рентабельности производства необходимо преодолеть существующую диспропорцию между структурой цен и натурально-вещественным аспектом производства. Для этого цены на сырьё и энергию должны быть приближены к ценам конечного продукта.

Изменение структуры цен можно провести на основе налогового регулирования, в частности, сокращения ставок НДС и акцизов на энергоносители, а также ценовых соглашений между основными потребителями энергоресурсов и их производителями. Подобная мера обеспечит, с одной стороны, снижение уровня цен на энергоресурсы, с другой – рост рентабельности производства в остальных отраслях, повышение совокупного спроса. Снижение ставок налогообложения, если оно сопровождается снижением цен на материальные ресурсы, не ведёт к сокращению налоговых поступлений в бюджет, поскольку компенсируется ростом базы налогообложения, а также позволяет правительству сократить расходную часть бюджета за счёт приобретения более дешёвых ресурсов.

При анализе основных направлений активизации инвестиционного процесса необходимо также рассматривать институциональные преобразования и развитие инфраструктуры.

Действующие тенденции институциональных изменений состоят в том, что:

- идёт отказ от серьёзных программных разработок по институциональным преобразованиям. Это находится в полном соответствии с особенностями либерального взгляда на закономерности рыночных реформ.
- новые экономические и организационно-управленческие структуры формировались стихийно при отсутствии стабильной правовой базы.

И все-таки новые институциональные структуры экономики появлялись и появляются, отражая реальные потребности её функционирования. Несмотря на «либеральные шоки» и попытки монополизации (деконцентрации) российской экономики, она, следуя общемировым тенденциям, создаёт крупные структуры монополистического

характера (Газпром, ЛУКОЙЛ, Сургутнефтегаз и др.). Складываются и специфические формы регионального монополизма.

Анализ показывает, что только государство способно создать благоприятные и стабильные условия для развития эффективных форм крупного производства и его интеграции с финансовым капиталом, поддержать развитие предпринимательства, малого и среднего бизнеса, улучшить инвестиционный климат.

Целесообразно сформировать законодательную базу институциональных изменений налогового, бюджетного, трудового, жилищного и земельного кодексов; законодательные акты о госзаказе и основах госконтрактной системы и др.

Назревшие изменения в формах и методах государственного регулирования экономики властными функциями могут реализоваться на основе:

- нормативных актов общего действия, утверждающих единые для всех хозяйствующих субъектов правила поведения;
- установления правовых режимов для отдельных групп хозяйствующих субъектов;
- индикативного планирования среднесрочных программ, планирования долгосрочных национальных программ;
- системы государственных гарантий на сохранность права инвесторов, вкладывающих свои средства в национальной валюте;
- перехода на экспорт продукции исключительно за рубли;
- использования различных экономических регуляторов (налоговые, бюджетные, финансово-кредитные).

Роль государства в экономике состоит также в том, что оно, являясь крупным субъектом рынка в лице госпредприятий, составляющих госсектор, должно стать эффективно действующим инструментом проведения социально-экономической стратегии.

Государство как социальный партнёр должно стоять выше интересов отдельных классов и групп и в этой роли призвано обеспечить согласование общенациональных интересов и частных интересов предпринимательских структур.

Все перечисленные выше положения реализации властных функций государства имеют чёткое, вполне конкретное наполнение.

Важнейшим элементом экономического механизма стимулирования инвестиций является также создание условий роста инвестиционной активности.

Оживление инвестиционной деятельности – единственно возможный путь выхода экономики страны из кризиса. Необходимо, как минимум, около двух лет для того, чтобы:

- изменить структуру инвестиционных заделов в пользу отраслей инвестиционного комплекса и обрабатывающей промышленности;

– создать условия для роста финансовых накоплений в реальном секторе и повышения эффективности инвестиций.

Создание благоприятного инвестиционного климата и появление устойчивых мотиваций к долговременному вложению средств связаны с использованием всего арсенала мер – как собственно рыночных (развитие конкуренции, ограничение монополизма, обеспечение возможности прибыльного вложения капитала в производство, его свободного перелива между отраслями и регионами), так и мер по целенаправленному государственному регулированию инвестиционной деятельности.

Главными задачами инвестиционной политики становятся непосредственное участие государства в капиталовложениях и формирование благоприятной среды для роста инвестиционной активности, оказание поддержки «жизнеобеспечивающим» производствам, объектам инфраструктуры и социальной сферы, поощрение частных инвестиций в приоритетные сферы развития производства. Государство частично, как правило, финансирует только высокоэффективные инвестиционные проекты, которые должны отвечать двум требованиям – окупаться в течение двух лет и приносить максимум прибыли. Остальное – забота инвесторов. Однако реально на подобные проекты из федерального бюджета выделяется средств намного меньше, чем требуется. Поэтому наряду с прямым долевым участием необходимо использовать государственные гарантии и государственное страхование инвестиций, что обеспечит инвестору эффективность вложения капитала и снижение рисков.

В условиях ограниченных инвестиционных ресурсов государство в своей политике должно придерживаться принципа приоритетности, стимулируя вложения (в том числе частных компаний) в наиболее важные программы. Речь идёт о приоритетных направлениях развития экономики, обеспечивающих национальную, экологическую, продовольственную безопасность страны, но непривлекательных для частного бизнеса; о государственной стратегии селективного и целенаправленного инвестирования, реализация которой требует вложений, не всегда быстрокупаемых, но дающих большой социально-экономический эффект в перспективе, инициирует последующие (в том числе частные) инвестиции.

Важнейшим механизмом реализации инвестиционных программ должно стать существенное расширение сферы конкурсного размещения государственных инвестиционных заказов.

Инвестиционные заказы выступают ключевым инструментом влияния на колебания экономической конъюнктуры как на стадии спада, так и в период подъёма. Так, расширение государственных инвестиций может рассматриваться как компенсатор спада частных инвестиций. Более того, сфера применения инвестиционных заказов значи-

тельно шире реализации социально значимых, бесприбыльных инвестиционных программ. Их роль исключительно велика и в развитии тех отраслей экономики, которые обладают большим научно-техническим потенциалом, способностью экспансии на внешние рынки (самолётостроение, атомная и космическая индустрия, производство вооружений и т.д.). Здесь необходимость прямой государственной поддержки в форме инвестиционных заказов обусловлена острой конкуренцией на мировых рынках.

Ключевой принцип государственной политики по отношению к частным инвесторам должен заключаться в том, чтобы, не вмешиваясь в их деятельность, максимально содействовать формированию необходимой законодательной базы для повышения их инвестиционной активности и обеспечения надёжной защиты вкладываемых средств. Для привлечения капитала независимых инвесторов необходимо создание системы дифференцированных налоговых льгот, компенсирующих неблагоприятный инвестиционный климат, а именно:

- частичное субсидирование за счёт федерального и местных бюджетов ссудного процента по кредитам, предоставляемым на инвестиционные проекты в приоритетных отраслях и регионах;
- снижение обязательной нормы резервирования для специализированных инвестиционных банков;
- освобождение от налогов средств предприятий, направляемых в федеральные и региональные инвестиционные фонды и банки, а также на покупку акций на фондовом рынке;
- предоставление льготных кредитов гражданам на жилищное строительство в дополнение к их собственным сбережениям, аккумулируемым на специальных инвестиционных счётах и освобождаемым от налогов.

Важнейшей предпосылкой активизации инвестиционной деятельности является финансовая стабилизация. Как свидетельствует мировой опыт, она наступает тогда, когда годовой рост цен не превышает 40%, а среднемесячный – 2,8%. Если он выше, инвестиции в производство прекращаются, как и рост экономики и повышение уровня жизни населения.

Российская практика, однако, показала, что снижение темпов инфляции в краткосрочной и среднесрочной перспективе ещё не является достаточным условием усиления инвестиционной деятельности, прежде всего в сфере материального производства.

Подобная ситуация представляется закономерной. Жёсткая бюджетная и денежно-кредитная политика ухудшает финансовое положение предприятий и населения, сужает рынки сбыта, потенциальные инвесторы не верят в благоприятность перспективы, тем самым возможности оживления инвестирования не реализуются.

Важнейшим элементом экономического механизма осуществления инвестиционной деятельности является используемый в этой сфере механизм ценообразования.

Строительная организация как составляющая часть регионального строительного комплекса является социально-экономической системой, которая имеет все свойства, характерные для такого рода систем и, в свою очередь, состоит из ряда подсистем: производственно-экономической, ценообразования и инвестирования, управляющей и управляемой и ряда других подсистем.

В связи с этим создание региональной системы ценообразования (РСЦ) является необходимым и важным элементом общей системы управления строительным комплексом, строительной организацией и, в частности, управления стоимостью строительства (Cost Management).

Основная задача формирования рыночной системы ценообразования в строительстве – это создание территориальных сметных нормативов (ТСН), которые должны обеспечивать на протяжении всего инвестиционного цикла всех участников строительства системой норм, показателей и другой справочно-нормативной информацией для расчёта справедливого уровня цен готовой строительной продукции (СП), а также обеспечивать эффективность инвестиционно-строительной деятельности (ИСД), повышение потребительско-эксплуатационных характеристик конечной СП; содействовать внедрению научно-технического прогресса и повышению качества строительства; содержать в составе программно-методических комплексов (ПМК) и информационно-технологических моделей систему показателей для расчёта стоимости инвестиционно-строительного проекта (ИСП) на всех фазах его жизненного цикла.

Назовем основные принципы содержания и совершенствования новой сметно-нормативной базы системы ценообразования в строительстве.

1. Основным направлением создания системы ценообразования должна стать разработка и внедрение территориальных сметных нормативов, разработанных и привязанных к регионам России (нескольких административных субъектах РФ, составляющих единое экономическое пространство).

2. Рекомендательный характер общих федеральных положений, методических разработок вместе с возможностью учёта и регулирования на региональном уровне экономических условий и особенностей осуществления инвестиционного проекта.

3. Принцип равноправия участников инвестиционного процесса, обязательного взаимного согласия в ходе принятия договорных цен.

4. Цены в инвестиционно-строительной сфере формируются с учётом состояния экономической конъюнктуры регионального рынка

на стадиях предпроектных обоснований, проектирования и строительства проекта, т.е. в уровне текущих цен на ресурсы, тарифы, работы и услуги.

5. Применение укрупнённой системы нормативов и показателей при разработке смет, обеспечивающих снижение регистрируемых показателей, ресурсов, сокращение затрат времени при производстве стоимостных расчётов.

6. Исключение «затратного механизма» в расчётах стоимости строительства, стимулирование прогрессивных методов и технологий, новых строительных материалов и конструкций.

7. Широкое применение подрядных торгов – механизма оптимизации стоимости, качества и времени создания проекта.

8. Новая система ценообразования должна содержать в своём составе на протяжении всего инвестиционного цикла единую методологию базовой структуры элементных сметных норм (ресурсных показателей) и последующих обоснованных методов укрупнения (агрегирования) базовых показателей.

9. Разработка фирменных сметных норм (ФСН) для конкретных строительных предприятий – одно из основных направлений новой системы ценообразования. ФСН должны представлять собой единую систему нормативов, адекватную системе государственных элементных сметных норм (ГЭСН) с последующими степенями агрегатирования до видов работ, укрупнённых видов работ, показателей конструктивных элементов, объектов-представителей и объектов-аналогов, обеспечивающих решение необходимых вопросов управления и снижения стоимости строительства.

10. Координирующая деятельность по совершенствованию системы управления стоимостью, системы укрупнённых показателей стоимости строительства, ТСН и других технически признанных документов в области стоимостного инжиниринга Российской ассоциации организаторов подрядных торгов и стоимостного инжиниринга (РАТСИ), других профессиональных ассоциаций.

11. Справочно-информационная основа стоимостных расчётов в строительстве на всех фазах жизненного цикла проекта, методы расчётов, определённая оптимизация и точность расчётов, их форма, согласованная участниками инвестиционно-строительного процесса, должны соответствовать:

- требованиям достоверности и обоснованности нормативной базы;
- открытости и целесообразности каждого этапа метода;
- принципам оптимизации, необходимости и достаточности;
- требованиям технологичности;

- единству методологического процесса расчётов;
- принципам агрегирования и декомпозиции;
- принципу унификации и комплектности.

Такой объём требований к сметно-нормативной базе, а также необходимость обеспечить сопоставимость, унификацию и взаимосвязь показателей в сметных расчётах на разных фазах управления инвестиционно-строительным проектом определяют структуру, состав и содержание, порядок и методику определения и использования сметно-нормативной базы системы ценообразования в строительстве.

В соответствии с понятием о системе ценообразования представим структуру региональной системы ценообразования (РСЦ), её подсистемы и элементы.

Приоритетными для функционирования всех направлений РСЦ являются разработка и создание территориальной сметно-нормативной базы системы ценообразования и сметного нормирования в строительстве, которая должна обеспечить конкретные стоимостные расчёты и управление стоимостью проекта на всех фазах его реализации.

РСЦ должна содержать:

- подсистему регистрации текущего уровня цен и математико-статистической обработки результатов постоянного мониторинга цен;
- подсистему текущих и прогнозных индексов цен к базисному уровню в ценах 2000 г.;
- подсистему программно-методического обеспечения стоимостных расчётов с созданием программных комплексов (ПК) регистрации и обработки материалов регистрации, ресурсно-технологических моделей (РТМ) и совершенствованием для этих целей других ПК;
- подсистему оперативной информации о текущем уровне цен с изданием ежемесячно и ежеквартально справочно-методических сборников и регионального информационно-аналитического журнала.

Ветви (подсистемы) дерева РСЦ в свою очередь образуют ветви следующего уровня, т.е. третьего, четвёртого, возможны и последующие уровни. Например, на ветви «Система мониторинга цен» второго уровня находится ветвь «Оплата труда» третьего уровня, затем ветвь «Дополнительная оплата труда» четвёртого уровня, от которой существуют ветви пятого уровня: «Оплата труда в выходные и праздничные дни», «Премиальные», «Бригадирские» и другие виды дополнительных выплат.

На каждом уровне систем (подсистем) должны быть определены состав, содержание и порядок формирования стоимостных показателей для обеспечения главной цели – определения рыночной стоимости готовой строительной продукции (работ, услуг).

Все системы, их подсистемы и определённые элементы реализуются в деятельности РСЦ и составляют систему управления стоимостью ИСП.

Управляющей системой служит арсенал методов и средств управления проектами, а также методология гомеостатической системы, торги и конкурсы, различные методы регулирования, другие средства, которые в течение всего инвестиционного процесса применяются в системе управления стоимостью проекта с помощью основного механизма регионального ценообразования – системы укрупнённых показателей стоимости строительной продукции (работ, услуг), что мы подробно рассматриваем в следующих разделах.

4.3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ И МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ ИНВЕСТИЦИОННЫМ ПРОЦЕССОМ

Одним из факторов, обуславливающих низкую эффективность инвестиционной деятельности во многих регионах РФ, является неадекватное управление процессами региональных инвестиций. Связано это, прежде всего, с проблемами функционирования в рыночных условиях традиционных линейно-функциональных структур управления, основанных на жёстком вертикальном директивном управлении, на абсолютном регламентировании функционирования всех элементов систем управления. Они зачастую оказываются неспособными своевременно реагировать на динамично меняющуюся рыночную ситуацию.

Особенно остро эта проблема проявилась в транзитный период функционирования региональных экономических систем, когда при проведении инвестиционной политики потребовалось согласование действий всех её участников – Правительства РФ, Федерального собрания, субъектов федераций, предприятий, инвестиционных и финансовых институтов, общественных организаций. Положение усугубляется ещё и тем, что перенос центра тяжести экономических реформ на региональный уровень должен реально сопровождаться повышением роли местных органов власти и управления в решении всех вопросов, связанных с собственным жизнеобеспечением, развитием необходимой инвестиционной деятельности. Более того, в этом случае появляется реальная возможность именно в регионах осуществлять накопление, распределение и использование имеющихся и потенциально возможных инвестиционных ресурсов. Однако реальность сегодня такова, что инвестиционная политика на региональном уровне управления находится в стадии становления, она не отработана ни организационно, ни с точки зрения экономического механизма её реализации.

Задача реализации концепции развития РФ во многом ложится на систему управления инвестиционной деятельностью. Эту задачу необходимо решать в двух направлениях: организационно-структурного реформирования системы управления инвестициями и самого инве-

стиционного процесса и совершенствования технологии инвестиционных процессов и управления ими.

Актуальность преобразования организационных структур в государственных органах управления обусловлена следующими факторами.

Во-первых, рыночный тип отношений в инвестиционной сфере предполагает формирование регионального рынка инвестиций – совокупности инвестиционных товаров и системы отношений между их продавцами и покупателями. Эта сфера кардинально отличается от ранее существовавшей распределительной системы этих товаров, однако необходимых изменений организационных структур управления не произошло.

Во-вторых, ограниченность манёвренности ресурсов в системах государственного регулирования, финансирующихся из жёстко регламентированного бюджета. Это особенно важно для дотационных депрессивных регионов, где постоянно существует дилемма: либо удешевлять государственный аппарат управления, либо постоянно использовать на цели управления средства, предназначенные для других целей, что неминуемо приведёт (и часто приводит) к положению, когда управлять, по сути дела, нечем.

В-третьих, колоссальная переусложнённость и, если можно так выразиться, перенаселённость структур управления в органах государственного управления, связанных с источниками реагирования на появление новых рыночных задач созданием новых элементов организационных структур управления. Эта задача абсолютно невыполнимая.

В-четвёртых, очень слабая технологическая адаптация имеющихся сегодня структур к логике, технологиям и особенностям рыночных процессов в экономике. Рыночный тип экономики предполагает господство, по сути дела, хозрасчётных отношений, тогда как имеющиеся государственные структуры финансируются из бюджета. В этих условиях у аппарата управления формируются соответствующий тип мышления и неприятие принципа зарабатывания денег.

В-пятых, отсутствует сколько-нибудь действенный организационно-экономический механизм реализации инвестиционных программ регионов, причём проблемы существуют и в организационном и в экономическом плане.

Организационно субъекты инвестиционного процесса в регионе не связаны в единую систему. Органы государственного регулирования и другие субъекты (инвесторы, кредиторы и др.) очень слабо взаимодействуют. Причём целевые инвестиционные программы, по сути дела, программами не являются, а представляют собой просто перечень мероприятий, не требующий постоянной координации всех инвестиционных процессов, создания необходимой инфраструктуры и т.п. Кроме того, традиционные структуры управления затрудняют встраивание в органы государственной власти необходимых институтов управления инвестиционным процессом.

Экономически должен быть создан механизм, напрямую увязывающий на базе общих материальных интересов работников органов государственного управления и собственников инвестиционных ресурсов.

В настоящем пособии показана попытка анализа одного из возможных путей решения указанных проблем.

Суть предлагаемого подхода можно определить как сочетание в системах управления разных типов организационных структур.

В теории организационные структуры могут быть двух типов: жёсткие (механистические); мягкие (организмические). Жёсткая структура имеет следующие особенности: круг обязанностей работников чётко определён контрактом; усилена централизация и специализация власти; работник не обязан выполнять работу, не предусмотренную должностью; действует множество формальных инструкций. Такие организационные структуры эффективны в условиях стабильной внешней среды. В изменчивой среде более целесообразны мягкие структуры. Они менее специализированы по сравнению с жёсткими, в них преобладает децентрализация полномочий. Круг обязанностей работников определён примерно, и работник обязан выполнять любую, связанную с основной, работу. Содержание работ постоянно меняется, а от исполнителей руководство ждёт предложений по улучшению работы. Формальных инструкций в мягких структурах немного, а отношения между работниками лучше. Мягкость оргструктуры обеспечивает благоприятный климат для нововведений и способствует выдвижению новых идей.

Однако в мягких структурах возникает проблема управляемости. При построении структур, основанных на различных подходах к регламентации функционирования входящих в них элементов, нельзя не учитывать тот факт, что им необходимо функционировать в системе, где остальные подразделения построены по жёсткому принципу. Отсюда возникает проблема сочетания мягких структур с другими подразделениями предприятия.

Пути решения вышеуказанных проблем лежат в плоскости изменения методических подходов к формированию организационных структур управления, которые позволили, с одной стороны, избежать проблем, связанных с жёсткими структурами, а с другой, нивелировать проблемы функционирования мягких структур.

Предлагаемый нами подход основан на указанном выше делении организационных структур на жёсткие и мягкие. Однако без соответствующего организационного подкрепления эта идея практически не реализуется. Мягким структурам не соответствуют ни тип организации труда, применяемый в подавляющем большинстве органов управления региона и заключающийся в жёстком закреплении функций, ни тип его оплаты, которая также жёстко планируется и нормируется, ни, наконец, технология управления, которая в традиционных структурах ос-

нована на организационных воздействиях, достаточно глубоко структурированных и в связи с этим очень мелких и многочисленных.

Разрешение этого противоречия может быть найдено путём формирования и эксплуатации в системах регионального управления видоизменённых мягких структур, которые могут быть названы структурами с автономными элементами управления. Формирование и использование в системе государственного регулирования регионального рынка инвестиций этих структур позволит достичь следующих целей:

- придать работе служб управления региональным рынком инвестиций необходимый динамизм, позволяющий принимать решения адекватно скорости старения информации, которая, в свою очередь, определяется динамикой рыночных отношений;

- расширить возможности существующих структур, регулирующих региональный рынок инвестиций, в вопросах организации эффективного взаимодействия как внутри системы управления, так и с внешней средой;

- сформировать у специалистов служб регулирования регионального рынка инвестиций рыночный тип мышления.

Рассмотрим указанные цели подробнее. В технологических циклах процедур существующих организационных структур, регулирующих региональный рынок инвестиций, значительное место занимает этап организационного согласования деятельности отдельных работников и подразделений. В жёстких структурах за ними закреплены традиционные, а, следовательно, рутинные функции, поэтому при появлении нестандартных задач (в инвестиционных исследованиях они составляют основное содержание работ) необходимо значительное время на адаптацию исполнителей к условиям и особенностям решаемых задач. Кроме того, необходима адаптация исполнителей к чисто рыночному механизму оплаты труда.

Необходимо отметить, что в традиционных структурах при взаимодействии служб государственного регулирования региональным рынком инвестиций с другими структурами возможен только один тип взаимодействия, где субъектами взаимодействия являются, с одной стороны, служба управления, а с другой, взаимодействующее с ней подразделение. В отличие от этого в структурах с автономными элементами возникает возможность принципиально новых типов взаимодействия, поскольку появляются новые субъекты взаимоотношений в лице автономных элементов. Появляется принципиальная возможность организовать новый тип взаимодействия – горизонтальное (между подразделениями одного уровня управления).

В структурах с автономными элементами принципиально меняется положение работника службы регулирования инвестиций. Он получает значительно большую самостоятельность, определённую автономность от руководства в вопросах реализации своих функций, опла-

та его труда строится в основном с учётом принципа зарабатывания средств и в силу указанного необходимым условием его работы в структуре со свободно ориентированными элементами является изменение типа его мышления.

Дело в том, что в практике инвестиционной деятельности часто возникают нестандартные задачи, составляющие в общем объёме работ служб инвестиционного регулирования достаточно большой удельный вес. Это, в свою очередь, рождает массу разовых заказов. Такие заказы либо вовсе не повторяются в работе служб инвестиционного регулирования, либо не прогнозируются с достаточной вероятностью.

Руководство служб государственного регулирования регионального рынка инвестиций чаще всего игнорирует такие заказы. При традиционном построении таких служб они не только нерентабельны, но ещё и оказывают дестабилизирующее влияние на работу всей службы. С точки зрения отдельного работника они также не желательны, так как их выполнение чаще всего выходит за рамки его прямых обязанностей, требует дополнительной подготовки, а соответствующая оплата в рамках традиционной службы не предусмотрена.

Структуры с автономными элементами создаются с учётом следующих принципов:

1. *Принцип относительной функциональной автономности.* Реализация этого принципа означает, что автономные элементы создаются так, чтобы каждый из них мог самостоятельно реализовать отдельные функциональные циклы инвестиционных исследований. Выполнение таких циклов должно обеспечить достижение определённых целей и дать результат, который может быть рыночным товаром. Практически это требует от работника службы инвестиционного регулирования достаточно высокой квалификации, организационного статуса и соответствующей мотивации в виде самостоятельного заработка. Однако необходимо отметить, что возможность самостоятельного заработка для работников предполагает создание соответствующей системы оплаты труда, основой которой являются договорная система взаимоотношений работников служб инвестиционного регулирования с заказчиками и механизм распределения заработанных средств в системе управления в целом. Распределение дохода может быть реализовано через внутреннее налогообложение.

2. *Принцип оперативного блокирования.* Реализация этого принципа означает, что автономные элементы могут блокироваться в отдельные группы под реализацию задач, которые не могут быть выполнены силами одного элемента. При этом должны быть разработаны процедуры (алгоритмы) блокирования и разблокирования, их законодательное, нормативное и организационное обеспечение.

3. *Принцип сочетания жёсткого закрепления функций и автономности элементов структуры.* По решению руководства службы инвестиционного регулирования часть автономных элементов может быть жёстко закреплена за выполнением отдельных (чаще всего рутинных) функций. Причём эти автономные элементы имеют право на выполнение и других операций на инициативной основе. Такое построение служб регулирования региональных инвестиций позволяет реализовать постепенный переход от традиционных к структурам с автономными элементами.

4. *Принцип функционального разнообразия.* Состав автономных элементов при необходимости может видоизменяться и дополняться руководством службы в соответствии с эволюцией задач, возникающих при изменении внешних условий и требований рынка.

5. *Принцип необходимости договорных отношений.* Этот принцип используется при регламентации работы структур с автономными элементами. Его реализация на практике означает организационную перестройку системы оплаты труда персонала структур с автономными элементами. Их заработная плата может состоять из двух частей: базовой, зависящей от квалификации и служебного положения, и приработка от выполнения заказов других подразделений организации и внешних заказчиков. Следует отметить, что похожие системы оплаты труда внедрялись на промышленных предприятиях в 1980-е годы, но не нашли должного распространения, так как накладывались на неприемлемую для них организационную базу. Для структур с автономными элементами этот подход вполне уместен.

В проблеме реформирования существующих организационных структур управления инвестиционной деятельностью существует и ещё один аспект, а именно рассмотрение механизма включения структур с автономными элементами в общую организационную структуру управления. Этот аспект может быть назван организационно-структурным.

Вопрос заключается в том, как построить новую структуру, состоящую из элементов, организованных различными способами.

Автор считает, что одним из методических подходов может быть формирование в существующих организационных структурах управления внутренних локальных инвестиционных структур (ВЛИС). Подобный методический подход давно используется в крупных корпоративных структурах для осуществления научных исследований и прикладных разработок. В этом случае ими создаются так называемые малые рискованные фирмы. Нечто подобное возможно и в случае с организационными структурами в инвестиционной сфере. Принципиальное отличие в подходах заключается в том, что малые рискованные фирмы создаются как отдельные структуры, а ВЛИС создаётся внутри существующей организационной структуры управления.

Отсюда следует необходимость решения при создании таких структур следующих вопросов:

- разработки механизма их формирования и выделения;
- разработки механизма взаимодействия ВЛИС с другими структурными подразделениями;
- разработки системы алгоритмов блокирования отдельных элементов (подсистем) во ВЛИС.

Вопросы блокирования и разблокирования отдельных элементов в общие структуры рассмотрены автором в ряде статей, посвящённых блочно-модульным структурам.

При создании таких структур, как ВЛИС, необходимо также учитывать типы локализации. К ним можно отнести организационно-структурную локализацию, локализацию функций управления, финансовую локализацию.

Вторая важнейшая составляющая инфраструктуры тесно взаимосвязана с первой. Осуществить эффективное управление инвестиционными процессами при отсутствии необходимой информации, а также сформировать эффективные организационные структуры невозможно, т.е. информационное обеспечение процессов управления инвестициями является неотъемлемой частью обеспечения их эффективности.

В этой проблеме необходимо рассматривать два аспекта:

- разработку самой системы информационного обеспечения инвестиционных процессов;
- необходимость использования в силу быстрого старения информации методов информационного моделирования в инвестиционных системах.

Решение о необходимости использования автоматизированной информационной системы в процессах реализации инвестиционных проектов и программ связана, в первую очередь, с ответом на вопрос о необходимости системы управления. Несистемное (неформальное) управление инвестициями может хорошо работать для малых проектов с ограниченными задачами и ресурсами, но перестает работать уже на проектах относительно невысокой сложности. Без некоторой формализованной системы управления руководство и участники инвестиционного процесса неизбежно будут сталкиваться с проблемами, связанными с конфликтами целей, приоритетов, сроков, назначений и отчётности. Потери, связанные с ошибками управления и с дополнительными затратами времени и ресурсов, расходуемых на разрешение возникающих конфликтов, неизбежно влияют на качество результатов и приводят к удорожанию инвестиционных проектов.

В данной ситуации держать проект под контролем позволяют разработка и внедрение формализованной информационной системы, которая поддерживала бы выполнение основных функций контроля и управления.

Наибольшую пользу приносит использование автоматизированной модели для поддержки планирования крупных проектов. Основные преимущества данного подхода включают:

- централизованное хранение информации по графику работ, ресурсам и стоимостям;
- возможности быстрого анализа влияния изменений в графике, ресурсного обеспечения и финансирования на план проекта;
- возможность распределённой поддержки и обновления данных в сетевом режиме;
- возможности автоматизированной генерации отчётов и графических диаграмм, разработки документации по проекту.

Автоматизация рутинных процедур сбора и обработки информации оставляет менеджерам больше времени для анализа и принятия решений.

Информационная система управления инвестиционными проектами обеспечивает поддержку и повышение эффективности процессов планирования и управления проектами. Таким образом, структура и содержание принятых в рамках проекта и организации процессов управления во многом определяют структуру информационной системы.

Информационная система управления проектом может быть структурирована:

- по этапам инвестиционного цикла;
- по выполняемым функциям;
- по уровням управления.

Для поддержки различных управленческих функций используется разное информационное и программное обеспечение. Для укрупнённого описания и анализа проекта на прединвестиционной стадии в большей степени подходит специализированное программное обеспечение анализа проектов, которое позволяет выполнить оценки основных показателей проектов в целом и обосновать эффективность капиталовложений.

Для детального планирования и контроля графика работ проекта необходимо переходить к использованию программного обеспечения календарного планирования и управления проектами.

На стадии выполнения проекта особую важность приобретает обеспечение эффективного обмена информацией и оперативного взаимодействия между участниками проекта и, соответственно, программного обеспечения поддержки групповой работы, документооборота и формирования отчётов.

В информационной системе могут быть выделены, как минимум, три уровня управления:

- стратегический уровень управления инвестиционным проектом или программой;
- уровень управления отдельным проектом;

– уровень исполнения проекта (команда проекта).

Стратегический уровень руководства отвечает за принятие решений, связанных с утверждением целей, приоритетов и финансирования проектов, контролем достижения всех промежуточных и конечных результатов. Информационная система на данном уровне управления должна обеспечивать сбор данных из различных источников, обобщение и представление данных в форме, удобной для интуитивного восприятия.

На уровне управления проектом необходимо создать адекватную информационную модель комплексов работ и ресурсов, поддерживающих расчёт моделей при различных входных параметрах, обеспечивающих обмен данными с другими уровнями управления и получения отчётов для целей анализа и управления.

На уровне исполнения задач проектов необходима детальная информация, регламентирующая и обеспечивающая выполнение задач.

Центральной проблемой, препятствующей успешному функционированию системы информационного обеспечения управления инвестициями, является проблема старения информации со значительно большей скоростью, чем скорость выработки необходимых управленческих решений. Одним из путей решения этой проблемы является использование метода информационного моделирования экономических систем. В данном пособии этот метод рассматривается относительно инвестиционных систем и может быть назван «информационным моделированием» инвестиционных систем.

Как показывает практика, информационное моделирование выступает важным средством, обеспечивающим наглядное представление структуры и содержания деятельности, оптимизации информационного обеспечения профессиональных задач, рациональной организации или реорганизации технологических процессов преобразования информации.

Моделирование определяется как итерационный процесс получения логической модели системы вместе со строго сформулированными целями, поставленными перед ней.

Для целей информационного моделирования решаемой задачи используются три группы средств, описывающие:

- функции, которые должна выполнять система;
- отношения между информационными объектами;
- зависящее от времени поведение системы.

К этим средствам относятся:

- модели информационных потоков;
- информационные модели «сущность – связь»;
- диаграммы переходов состояний.

Функциональная структура системы определяется перечнем и последовательностью выполняемых функций (операций) и может описы-

ваться технологической сетью, технологической матрицей либо моделью информационных потоков.

Технологическую сеть образуют вершины двух типов: вершины-операции и вершины-события. Первые отражают функции, выполняемые системой, а вторые – фиксируют результаты выполнения этих функций и играют роль связующих звеньев между операциями. Технологическая сеть описывает топологию операций некоторого процесса в рамках исследуемой системы.

Для разработки функциональной модели управления инвестиционной деятельностью необходимо представить данную деятельность как информационный процесс, включающий ряд этапов, связанных с преобразованием информации, и проанализировать эти этапы во взаимосвязи и взаимовлиянии. Рассмотрение управления инвестиционной деятельностью как информационного процесса позволяет выделить ряд структур, отражающих основные процедуры преобразования информации в рамках семантического, синтаксического и прагматического аспектов преобразования информации.

Процесс системных исследований включает, как показали исследования процесса информационного моделирования, ряд основных категорий:

- цель или многоцелевые установки;
- варианты способов достижения цели;
- средства решения задач, обеспечивающие достижение цели;
- модель достижения цели, включающую систему связей между целью, вариантами способов её достижения, средой и требованиями к ресурсам;
- критерий выбора искомого варианта;
- уровень организованности системы в целом.

Информационная модель системы рассматривается нами как формализованное описание, отражающее состав процедур, направленных на преобразование информации в рамках реализации процесса, информационных потоков, составляющих информационное обеспечение каждой из процедур, и логические отношения между информационными потоками и информационными процедурами.

Основными этапами технологии разработки информационной модели управления инвестициями являются:

- Проведение системно-функционального и информационного анализа инвестиционной деятельности:
 - анализ соответствия организационной структуры фирмы специфике её деятельности на рынке;
 - разработка организационных механизмов интеграции систем управления в информационную среду региона;
 - информационная и функциональная согласованность различных субъектов системы управления;

- анализ распределённости информационных потоков между отдельными подразделениями системы управления;
- определение структуры и содержания информационного ресурса (на внутрифирменном, региональном и национальном уровне), обеспечивающего эффективность управления инвестициями;
- выявление источников, средств и определение технологии поиска профессионально-значимой информации;
 - Разработка системно-функциональной модели инвестиционной деятельности в разрезе отдельных проектов и комплексных инвестиционных программ:
 - описание информационного обеспечения каждого из технологических этапов инвестиционной деятельности и информационных взаимосвязей между этими этапами (информационных потоков);
 - оценка объёмов и интенсивности информационных потоков;
 - разработка иерархической модели информационных потоков, образующей структурно-функциональную модель инвестиционной деятельности фирмы;
 - анализ и оптимизация структурно-функциональной модели;
 - Разработка динамической модели:
 - идентификация перечня состояний объектов инвестиционной деятельности;
 - определение условий, активизирующих изменение состояния объектов изучения, и действий, влияющих на дальнейшее поведение объектов инвестиционной деятельности.

Системообразующим элементом инвестиционной деятельности выступает инвестиционная стратегия, определяющая основные направления деятельности, а также необходимый инструментарий, состав и структуру маркетинговых исследований, механизмы мониторинга и контроля.

Инвестиционная деятельность должна обеспечивать устойчивое, конкурентоспособное положение субъекта инвестиций на рынке товаров и услуг с учётом состояния внутренней и внешней среды.

В связи с этим реализация инвестиционной деятельности предполагает проведение необходимых маркетинговых исследований и разработку программы маркетинговых мероприятий, которые используются в целях повышения эффективности инвестиционной деятельности, совершенствования управления ею и достижения необходимого качества инвестиционных объектов. Маркетинговые исследования и его результаты, как показывает практика, обеспечивают эффективность адаптации инвестиционных объектов к требованиям рынка. Маркетинговые исследования в инвестиционной сфере структурно включают два главных направления: исследование внешней среды, в том числе и социально-экономической среды региона, и исследование

внутренних действительных и потенциальных возможностей производственной и коммерческой деятельности предприятия.

Необходимость маркетинговых исследований, как показывает история их развития, связана с внутрирегиональной промышленной интеграцией, активным процессом расширения производства и появления новых технологий во всех сферах производства и обращения товаров и услуг, информатизацией производства и распределения продуктов, ростом социальных и культурных потребностей потребителей, с эволюцией маркетинга как философии и инструментария предпринимательства.

Рациональная организация и реализация любой деятельности, как показывает опыт, могут быть обеспечены посредством включения в структуру деятельности этапа моделирования, предполагающего разработку, использование, совершенствование и модификацию моделей. Моделирование является неотъемлемым процессом любой целенаправленной деятельности.

Контрольные вопросы к главе 4

1. Какие элементы составляют экономический механизм активизации инвестиционной деятельности?
2. Охарактеризуйте формы и механизм планирования инвестиционной деятельности.
3. Дайте характеристику механизму формирования инвестиционных программ.
4. Охарактеризуйте систему отбора инвестиционных проектов.
5. Назовите основные составляющие механизма ценообразования на инвестиционные объекты.
6. Охарактеризуйте основные составляющие системы государственной поддержки инвестиционных программ.
7. Дайте характеристику методам активизации инвестиционных процессов.
8. В чём заключаются институциональные преобразования в инвестиционной сфере?
9. Назовите основные составляющие инвестиционной инфраструктуры.
10. Охарактеризуйте роль инфраструктуры в активизации инвестиционных процессов.

5. СИСТЕМА МОНИТОРИНГА ПРОЦЕССОВ РЕАЛИЗАЦИИ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОГРАММ

Система мониторинга реализации инвестиционных программ базируется на комплексе организационных мер по сопровождению инвестиционных проектов, составляющих программу инвестиций в инновационные объекты.

Менее всего проработана технология постинвестиционной (эксплуатационной) стадии инвестиционного цикла.

На этой стадии основной проблемой является создание эффективной системы сопровождения (мониторинга) процессов реализации и эксплуатации инвестиционных объектов.

Система управления должна выработать концептуальные подходы и технологию сопровождения. В системе сопровождения одно из основных направлений – это управление рисками на всех стадиях реализации проекта. Именно этим проблемам посвящён настоящий раздел учебного пособия.

Сопровождение инвестиционных программ предусматривает четыре его вида.

Организационное – планирование, организация, координирование и контроль всего процесса сопровождения реализации программ. Для осуществления организационного сопровождения реализации инвестиционных программ в региональных органах управления создаются соответствующие комиссия и специализированное подразделение (управление или отдел), в функции которого входит также обеспечение гарантий и возвратности заимствованных средств – Управление (отдел) сопровождения реализации соответствующих инвестиционных проектов и обеспечения возвратности заёмных средств.

Организационные проблемы, связанные с созданием таких управленческих подразделений, а также одно из возможных направлений решения этих проблем рассмотрены нами выше в главе 2 настоящего пособия.

В рамках предприятия (организации) сопровождением процесса реализации инвестиционной программы занимается либо общее руководство предприятия, либо созданный для этой цели временный орган управления (причём последний путь наиболее характерен для крупных предприятий и организаций).

Банковское сопровождение – оформление и выдача кредита на реализацию проекта, взимание платежей по кредиту и расчёты по кредитным ресурсам, оказание консультативной помощи заёмщику по эффективному использованию и возврату заёмных средств. При этом важными вопросами выступают:

- согласование графиков реализации инвестиционных программ, кредитования, возврата кредита, передачи кредитору средств займа и их возврата;
- согласования процентных ставок по кредитам, возврата заёмных средств банками-агентами;
- оценки рисков и их учёт в расчёте кредитных ставок и доходности, распределение рисков и управление ими на всех этапах финансирования инновационных программ;
- обеспечение возвратности кредитов и денежных средств займа.

Техническое сопровождение – оказание помощи заявителю в поиске эффективных проектно-сметных решений, обеспечивающих рациональное использование средств финансирования и ускорение срока их окупаемости, оценка промежуточных параметров и прогнозирование результатов реализации проектов, входящих в программу, выработка при необходимости решения по корректировке программы реализации проекта.

Аудиторское – экспертиза финансового состояния организации заявителя (исполнителя) инвестиционных программ и банка-агента, кредитующего его реализацию, промежуточные аудиторские операции при сроках реализации соответствующих инвестиционных проектов более года.

В зависимости от объёма и стоимости инвестиционного проекта каждый вид сопровождения может осуществляться отдельной организацией (или рабочей группой) или какая-либо организация (рабочая группа) выполняет несколько видов или все виды сопровождения.

Сопровождение небольших по объёму (до 1 млрд. р.), стоимости и реализации (до 1 года) инвестиционных проектов по всем его видам осуществляют банки-агенты, выдавшие соответствующие кредиты.

Процедуры заключения сделок по сопровождению реализации инвестиционных проектов предусматривают оформление, подписание и регистрацию договоров, определяющих условия и порядок сопровождения, обязанности, обязательства и ответственность заинтересованных сторон. В числе договаривающихся сторон в любом их составе присутствует соответствующее подразделение администрации области как орган, гарантирующий возвратность кредитных ресурсов, используемых при финансировании реализации инвестиционных проектов.

Основой для заключения договоров выступают разрабатываемые в процессе организационного сопровождения планы и программы сопровождения реализации программы в целом, при необходимости по видам сопровождения и по этапам реализации и финансирования.

Управление реализацией (сопровождение) программы также осуществляется специально создаваемой группой сопровождения проекта (рабочей группой), в состав которой входят представители инноваци-

онных и инвестиционных подразделений администрации области, уполномоченного банка, соответствующих отраслевых и территориальных органов городского управления, заказчика проекта, а также эксперты и консультанты, представители других организаций, участие которых в сопровождении проекта будет сочтено необходимым.

К участию в сопровождении программы привлекаются, как правило, экспертные, консультационные и иные организации, аккредитованные в регионе, а на уровне предприятий – соответствующие специалисты.

По решению органов управления реализацией областной целевой комплексной инвестиционной программы может быть создан постоянный управляющий орган.

Рабочая группа либо постоянный орган управления проектами разрабатывает и реализует сетевой график (или иной плановый документ) выполнения работ по проектам, включённым в инвестиционную программу, выполнения финансовых платежей, организует мониторинг реализации программы с представлением регулярной информации в органы управления инновациями и инвестиционной деятельностью в регионе.

Группа сопровождения проекта регулярно информирует инновационные и инвестиционные подразделения администрации, совет по инновационной и инвестиционной политике при Главе администрации области о реализации проектов, входящих в программу и реализуемых отдельными предприятиями и организациями. В случае необходимости, в том числе при обнаружении фактов отклонения от согласованной программы инвестирования в инновации, нецелевого использования средств, нарушения согласованного графика финансовых потоков и пр., эти вопросы выносятся на заседания Совета, где принимается решение о дальнейшей целесообразности инвестиционной деятельности по отдельным инвестиционным проектам.

Комплексный отчёт об управлении проектами инновационной программы предоставляется в Совет по инвестиционной и инновационной политике не реже одного раза в год.

После заключения договоров о финансировании инвестиционных проектов они должны находиться под постоянным контролем. Для организации сопровождения инвестиционных программ целесообразно использовать такой институт управления, как менеджеры по реализации и эксплуатации инвестиционных проектов комплексной инвестиционной программы региона. В функции института менеджеров инновационной программы входит её постоянный мониторинг.

Мониторинг инвестиционной программы охватывает все средства для того, чтобы обеспечить возврат инвестированных сумм и минимизировать возможность неуспешного завершения инвестиционной программы.

Мониторинг предполагает не только контроль за ходом реализации инновационной программы, но и вспомогательные функции:

- Приобретение информации не только о конкретном инвестиционном проекте, но и о будущих проектах или о рынке продукции, товаров (услуг) вообще;
- Предвидение возможных рисков и своевременное воздействие на инициатора инвестиционного проекта.

Менеджерами инвестиционных программ составляются планы конкретных мероприятий и платежей по проектам программы, соблюдение которых будет строго контролироваться.

Следует обратить внимание на то, что для большинства российских предприятий (равно как и для большинства органов регионального управления) институт менеджеров является новым. В связи с этим необходимо отметить, что для реализации программ потребуется подготовка необходимого количества менеджеров в области инновационного и инвестиционного менеджмента.

Менеджеры проектов должны быть постоянно информированы об инвестициях в инвестиционные объекты и их положении на рынке. Ими постоянно должны вестись наблюдения за ходом эксплуатации инвестиционных объектов, изменением цен, динамикой балансовых показателей и информации отчётов о прибылях и убытках, появлением новых источников убытков.

Документация по инновационным проектам, входящим в программу, должна содержать условия, дающие Банку право проверять отчётность инициатора проекта или дающие Банку доступ к разъяснениям по его финансовой отчётности.

Инициаторы проектов программы обязаны осуществлять ведение бухгалтерского и аналитического учёта, записей и счетов в соответствии с принятыми правилами бухгалтерского учёта с целью адекватного отражения деятельности и финансового положения дел по соответствующему инвестиционному проекту.

Они обязаны ежемесячно представлять отчёты о ходе реализации инновационных проектов, отражая в нём возможность возникновения проблем и нарушения баланса рисков инвестиционных проектов.

Информация об инициаторах проектов может быть получена менеджерами программы и из других источников, например от банков поставщиков и основных покупателей продукции. Сбор и трактовка данной информации должны помогать предвидеть возникновение проблем и степень их сложности.

Менеджером проекта периодически должен проводиться мониторинг залогов, который также должен предусматриваться в плане мониторинга программы.

В ходе мониторинга программы менеджерами должны проводиться плановые контрольные посещения инициаторов проектов с целью непосредственного ознакомления с ходом реализации проекта, но может возникнуть экстренная необходимость контрольного посещения в случае поступления тревожной информации об эксплуатации инвестиционных объектов. Поводами для таких контрольных посещений могут служить:

- несвоевременное поступление платежей;
- если инициатор проекта потерял самого главного покупателя;
- если инициатор проекта потерял самого важного поставщика;
- происшествия, которые мешают производственному процессу (пожар, наводнение и прочие форс-мажорные обстоятельства);
- изменения в менеджменте, изменения отношения руководителей предприятий, созданных в результате инвестиций к возврату инвестированных средств;
- увольнение ведущих специалистов предприятия (например, главного бухгалтера, главного инженера и т.п.);
- переезд предприятия;
- поступление/непоступление оборудования;
- изменения в структуре расходов (например, повышение закупочных цен на сырьё и материалы);
- изменения в условиях платежа;
- регулярное несвоевременное поступление платежей.

При любых обстоятельствах менеджерам необходимо в первую очередь определить масштабы проблем и после этого решать, какие меры должны быть приняты.

Менеджер конкретного проекта должен внимательно познакомиться с работой и руководящей командой предприятия, понаблюдать за её реакциями на складывающуюся ситуацию и оценить все пункты, которые он считал критическими. По результатам командировки менеджер проекта должен составить отчёт о текущем мониторинге проекта.

После изучения предоставляемой инициатором проекта документации, прочей информации о ходе реализации инновационного проекта, контрольных посещений менеджер проекта составляет и представ-

ляет отчёт об изменениях, вероятности возникновения проблемных ситуаций на предприятии и возможных несоответствиях фактического хода работ утверждённым планам мероприятий и платежей по инновационному проекту, а также представляет свои предложения по внесению изменений в планы мероприятий и платежей и по возможностям расшивки «узких мест» проекта.

В случае, если менеджер проекта замечает ухудшающееся положение дел по инновационному проекту (независимо от того, являются ли признаки проблемности финансовыми или нефинансовыми), он должен предпринять следующие меры:

- проанализировать проблемы инициатора проекта;
- проконсультироваться с руководством Управления инновационными и инвестиционными проектами;
- проконсультироваться с аудиторами Банка;
- собрать информацию о том, где ещё Банк может столкнуться с риском в работе с данным инициатором проекта;
- ежедневно следить за движением средств на счёте инициатора проекта;
- просмотреть все дело инициатора проекта, обращая особое внимание на возможность скорейшей реализации залога;
- подготовить план корректирующих мер и предоставить его на рассмотрение руководства Управления инвестиционными проектами.

Менеджер по проекту готовит доклад (Доклад о проблемах при реализации инвестиционного проекта), который ежемесячно пересматривается, дополняется, согласовывается с руководством программы и при необходимости представляется на заседание Совета по инвестиционной и инновационной политике.

Проблемы, которые следует отражать в Докладе о проблемах при реализации инвестиционного проекта:

- причины задержки платежей по проекту более чем на 15 дней;
- причины значительного ухудшения финансового положения инициатора проекта и возможности выхода из кризиса;
- любое происшествие или происшествия, которые могут привести к выводу об увеличении рисков по данному инвестиционному проекту;
- проблемы, вскрытые во время аудиторских или мониторинговых проверок инвестиционного проекта;
- причины смены руководства или собственников предприятия;

– причины любых других проблем, существенных с точки зрения менеджера проекта.

В случае возникновения проблемных ситуаций при реализации инвестиционного проекта менеджер проекта обязан:

1. Провести немедленную встречу с инициатором проекта с целью детального анализа причин невыполнения им своих обязательств перед кредитовавшим его банком.

2. Приостановить дальнейшее осуществление этим банком инвестиционных обязательств по проекту.

3. Принять необходимые меры по блокированию всех счетов инициатора проекта.

4. Подготовить и предоставить на согласование предложения либо по новым срокам исполнения обязательств инициатором проекта, либо по обращению взыскания на имеющееся обеспечение проекта.

5. Провести соответствующие переговоры с представителями организаций-гарантов по инновационному проекту.

6. Подготовить все необходимые документы по обращению взыскания на имущество или иные источники заёмщика или гаранта.

7. Представить документы о взыскании гаранту финансирования или в соответствующие судебные инстанции. Организовать участие Банка в рассмотрении этих документов.

8. Проконтролировать получение средств в объёме неисполненных обязательств и штрафных санкций с гаранта по договору поручительства или с заёмщика по решению судебной или иной инстанции.

9. Решения об изменении условий договора на финансирование инновационного проекта программы, о расторжении (или нерасторжении) договора на финансирование, получении с инициатора проекта всех накопленных сумм обязательств принимаются в Инвестиционном комитете Банка в порядке, аналогичном порядку принятия решения о финансировании инновационных проектов программы.

По завершении инвестиционного проекта дело инициатора проекта закрывается и хранится в течение срока, установленного номенклатурой дел по сдаче в архив.

Одной из важнейших составляющих управления реализацией региональных комплексных инвестиционных программ является управление рисками.

В первом приближении функционирование инвестиционного комплекса аналогично функционированию инвестиционного банка, размещающего кредиты в отобранные им инвестиционные проекты.

Соответственно и риски, которым подвержена деятельность такого банка, воспроизводятся в инвестиционной деятельности администрации субъекта Федерации. Однако при более подробном рассмотрении выявляется существенное различие, корни которого лежат в разных целевых установках функционирования банка и администрации. Если для банка критерий прибыльности является основным, то у администрации субъекта Федерации имеется множество иных целей, среди которых в первую очередь следует выделить социальные, развитие региональной экономики, развитие инфраструктуры региона, его инвестиционной привлекательности и иные. Это не может не отразиться на структуре рисков, которым подвержена инвестиционная деятельность администрации.

Критерии рисков при реализации инвестиционных проектов в рамках инвестиционной программы отличаются от традиционных банковских оценочных показателей. Потенциальные потери от исполнения проектов не сводятся для администрации субъекта Федерации к узкому финансовому пониманию соотношения количества вложенных денежных ресурсов с их физическим возвратом и величиной прироста на инвестированный капитал.

Заинтересованность органа управления субъекта Федерации в инвестировании заёмных средств мотивируется планами:

- привлечения в город передовых технологий;
- ликвидации «долгостроя»;
- создания новых рабочих мест;
- загрузки и рационального использования установленных мощностей на территории субъекта Федерации;
- налаживания производства перспективных товаров и услуг;
- увеличения налоговой базы вследствие роста оборотов у субъектов предпринимательства, в проекты которых были инвестированы средства из фондов облигационных займов.

Для рационального управления рисками важно правильно классифицировать их как по источникам, так и по возможным последствиям. Все риски рассматриваются с точки зрения интересов администрации субъекта Федерации, который осуществляет их финансирование.

Контрольные вопросы к главе 5

1. Назовите основные виды мониторинга (сопровождения) процессов реализации инвестиционных программ.

2. Дайте характеристику организационного сопровождения.
3. Дайте характеристику банковского сопровождения.
4. Что составляет основу технического сопровождения процессов реализации инвестиционных программ?
5. Основные виды аудиторского сопровождения реализации инвестиционных программ.
6. Какие управленческие структуры создаются в системе сопровождения инвестиционных программ?
7. Охарактеризуйте правовой и функциональный статус этих структур.
8. Какие функции включает в себя мониторинг инвестиционных программ?
9. Охарактеризуйте функции менеджеров инвестиционной программы.
10. В чём заключается особенность рисков при инвестировании в инновации?
11. Охарактеризуйте методы управления рисками при реализации инвестиционных программ.
12. Какие виды рисков относятся к системным и чем они характеризуются?
13. Ранжируйте риски по степени их влияния на эффективность реализации инвестиционных программ.
14. Охарактеризуйте методы управления рисками.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В учебном пособии рассмотрены наиболее важные составляющие системы организации инвестиционного процесса. Все они образуют единую систему и обязательны для функционирования инвестиционных процессов и организации их реализации.

Проблематика организации процессов реализации инвестиционных программ так широка и сложна, что не может быть полностью отражена в одном учебном пособии. Учитывая это, настоящее учебное пособие имеет целью не только отразить необходимые аспекты инвестиционных процессов, но и определить возможные направления разработки методического обеспечения по каждой из рассмотренных в учебном пособии проблем.

К таким проблемам относятся, прежде всего:

- анализ необходимых составляющих нормативного и методического обеспечения инвестиционных процессов;
- рассмотрение всех возможных схем и форм финансирования инвестиций;
- рассмотрение всех необходимых составляющих системы активизации инвестиционных процессов.

Материалы учебного пособия могут послужить базой для изучения указанных и многих других проблем, свойственных российской системе инвестиций.

Принятые в учебном пособии подходы к анализу проблем организации инвестиционных процессов могут послужить основой активизации учебного процесса по дисциплинам инвестиционного цикла.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Бакиджанов, А. Инфраструктура государственного управления как составная часть инвестиционной инфраструктуры / А. Бакиджанов, С. Филин // Инвестиции в России. – 2001. – № 9.– С. 18 – 26.
2. Бард, В.С. Инвестиционные проблемы российской экономики / В.С. Бард. – М. : Изд-во Экзамен, 2000.
3. Бард, В.С. Финансово-инвестиционный комплекс: теория и практика в условиях реформирования российской экономики / В.С. Бард. – М. : Финансы и статистика, 1998.
4. Бланк, И.А. Основы инвестиционного менеджмента. В 2 т. / В.С. Бард. – Киев : Эльга-Н, Ника-центр, 2001.
5. Богатин, Ю.В. Инвестиционный анализ / Ю.В. Богатин, В.А. Швандар. – М. : ЮНИТИ, 2001.
6. Бочаров, В.В. Инвестиционный менеджмент : учеб. пособие / В.В. Бочаров. – СПб. : Питер, 2000. – 160 с.
7. Бочаров, В.В. Методы финансирования инвестиционной деятельности предприятий / В.В. Бочаров. – М. : Финансы и статистика, 1998. – 160 с.
8. Вахрин, П.И. Организация и финансирование инвестиций / П.И. Вахрин. – М. : Маркетинг, 2000. – 164 с.
9. Быковский, В.В. Проблемы формирования эффективной системы управления инвестициями в регионе / В.В. Быковский, Е.С. Мищенко, Е.В. Быковская. – М. : Машиностроение, 2002. – 205 с.
10. Голубков, Е.П. Программно-целевой метод управления / Е.П. Голубков. – М., 2002. – 297 с.
11. Гранберг, А. Стратегия территориального социально-экономического развития России: от идеи к реализации / А. Гранберг // Вопросы экономики. – 2001. – № 9.
12. Гранберг, А.Г. Основы региональной экономики / А.Г. Гранберг. – М., 2001.
13. Ендовицкий, Д.А. Комплексный анализ и контроль инвестиционной деятельности: методология и практика / Д.А. Ендовицкий. – М. : Финансы и статистика, 2001.
14. Зель, А. Инвестиции и финансирование: планирование и оценка проектов / А. Зель ; пер. с нем. – Universitat Bremem, 1996.

15. Игошин, Н.В. Инвестиции. Организация управления и финансирование : учебник для вузов / Н.В. Игошин. – М. : Финансы, 1999.
16. Инвестиции в России и зарубежных странах / под ред. И.К. Комарова. – М. : РАУ-Университет, 2001. – 360 с.
17. Кныш, М.И. Стратегическое планирование инвестиционной деятельности / М.И. Кныш, Б.А. Перекаатов, Ю.П. Тютиков. – М., 1998.
18. Ковалев, В.В. Методы оценки инвестиционных проектов / В.В. Ковалев. – М. : Финансы и статистика, 2002.
19. Колтынюк, Б.А. Инвестиционные проекты : учебник / Б.А. Колтынюк. – 2-е изд., перераб. и доп. – СПб. : Изд-во Михайлова В.А., 2002.
20. Крушвиц, Л. Финансирование и инвестиции : учебник для вузов / Л. Крушвиц. – М. : Питер, 2000.
21. Малышев, Ю. Виды финансирования / Ю. Малышев, А. Оленев // Инвестиции в России. – 2001. – № 3.
22. Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов : официальное изд. / М-во экон. РФ ; М-во фин. РФ ; ГК по стр-ву, архит. и жил. политике. – 2-я ред. – М. : Экономика, 2000.
23. Методические указания к разработке целевых комплексных программ по решению региональных проблем, формированию и развитию территориально-производственных комплексов. – М. : Плано-вое хозяйство, 1987. – № 3.
24. Инвестиционная деятельность регионов : учеб. пособие / Л.В. Минько, В.В. Быковский, Л.В. Пархоменко и др. – Тамбов : Изд-во Тамб. гос техн. ун-та, 2001. – 99 с.
25. Москвин, В. Создание рынка инвестиционных проектов в России / В. Москвин // Инвестиции в России. – 2001. – № 12. – С. 26–27.
26. Москвин, В. Условия для реализации инвестиционных проектов в России / В. Москвин // Инвестиции в России. – 2002. – № 4. – С. 3 – 9.
27. Поршневу, А.Г. Управление организацией : учебник / А.Г. Поршневу, З.П. Румянцева, Н.А. Саломатин. – М. : ИНФРА-М, 1999.
28. Стратегия инновационной деятельности : учебное пособие / Е.В. Пушняк, Л.В. Пархоменко, В.В. Быковский и др. – Тамбов : Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2000. – 221 с.
29. Развитие инвестиционно-строительной деятельности в современных условиях экономики России / под ред. Б.С. Бушуева. – М. : Макс-Пресс, 2003. – 288 с.

30. Региональные и отраслевые проблемы инвестиционной политики : материалы международной конференции. – Владимир, 2002
31. Регионоведение / под ред. Т.Г. Морозовой. – М. : ЮНИТИ, 1998.
32. Сергеев, И.В. Организация и финансирование инвестиций / И.В. Сергеев, И.И. Веретенникова. – М. : Финансы и статистика, 2000.
33. Серов, В.М. Инвестиционный менеджмент / В.М. Серов, В.С. Ивановский, А.В. Козловский. – М. : Финстатинформ, 2000.
34. Челноков, И.В. Региональная экономика: организационно-экономический механизм управления ресурсами развития региона / И.В. Челноков, Б.И. Герасимов, В.В. Быковский. – Тамбов : Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2002. – 102 с.
35. Шарп, У. Инвестиции / У. Шарп, Г. Александер, Бэйли Дж. ; пер. с англ. – М. : ИНФРА-М, 1999.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
1. СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ РЕАЛИЗАЦИЕЙ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОГРАММ	5
1.1. Принципы и концепции формирования стратегии реализации инвестиционных программ	5
1.2. Планирование стратегии реализации	12
1.3. Методы реализации инвестиционных программ	28
Контрольные вопросы к главе 1	35
2. ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОЦЕССОВ РЕАЛИЗАЦИИ ИНВЕ- СТИЦИОННЫХ ПРОГРАММ	36
2.1. Основные характеристики инвестиционных программ и признаки программной принадлежности	36
2.2. Нормативно-законодательные основы построения систем управления инвестициями	51
Контрольные вопросы к главе 2	58
3. ОРГАНИЗАЦИЯ ФИНАНСИРОВАНИЯ ИНВЕСТИЦИ- ОННЫХ ПРОГРАММ	59
3.1. Организационно-методические основы финансирования инвестиционных программ	59
3.2. Системы финансирования инвестиционных программ	62
Контрольные вопросы к главе 3	71
4. МЕХАНИЗМ АКТИВИЗАЦИИ ПРОЦЕССОВ РЕАЛИЗАЦИИ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОГРАММ	72
4.1. Планирование реализации инвестиционных программ	72
4.2. Основные элементы государственной системы акти- визации инвестиционных процессов	80
4.3. Совершенствование системы и механизма управления инвестиционным процессом	90
Контрольные вопросы к главе 4	101
5. СИСТЕМА МОНИТОРИНГА ПРОЦЕССОВ РЕАЛИЗА- ЦИИ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОГРАММ	102
Контрольные вопросы к главе 5	109
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	111
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ	112