

ФОРМИРОВАНИЕ КОМПЕТЕНЦИЙ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ЛОГИСТИКИ ПРИ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТОВ МОДЕРНИЗАЦИИ ДЕЛОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Лемешевский Иван Михайлович

Лемешевская Людмила Владимировна

Институт бизнеса и менеджмента технологий БГУ

г. Минск, Республика Беларусь

Production modernization suggests reforming of the logistics of investment activity. It should be recognized that the type of objectives changes in boundaries of functional cycle of investment logistics. Human factor necessitates the reforming of the motivation system of top-managers. The complexity of investment necessitates of having special management structure which includes subsystem of logistic service.

Опыт, накопленный в ходе реализации программ модернизации предприятий промышленности, свидетельствует о том, что *прикладная* экономическая наука и отечественный *менеджмент* не смогли обеспечить на должном уровне интеллектуальное сопровождение данного процесса. Не случайно во время посещения одного из деревообрабатывающих предприятий Президент страны

А. Г. Лукашенко вполне резонно заметил, что без всяких сомнений у 5 – 6 приглашенных немецких специалистов все получилось бы, и в срок, и значительно лучше.

На наш взгляд в исходном пункте разработки проектов отраслевой модернизации (деревообработка, стекольное и цементное производство) отсутствовал объективный анализ:

а) потенциала используемых организационно-правовых форм реконструируемых предприятий (ОАО, холдинги, госпредприятие, государственно-частное предпринимательство);

б) профессиональной подготовки управленческих кадров, мотивации и готовности ТОП-менеджеров к конструктивному восприятию возрастающей экономической ответственности;

в) институциональных, финансовых и организационных условий функционирования отраслевого инвестиционного механизма;

г) практики страхования контрактов, минимизации возникающих при этом валютных рисков;

д) сложившегося механизма банковского инвестиционного кредитования (с учетом гарантий правительства), практики сочетания собственных и заемных средств;

е) применяемых методик определения полной стоимости проектов модернизации, сроков их окупаемости.

По сути дела, заявленная модернизация свелась лишь к технологической реконструкции на основе приобретения импортной техники за счет централизованных ресурсов. В итоге из 32 – 34 типовых бизнес-процессов в сферу модернизации белорусских предприятий были вовлечены лишь 2 – 3. В стороне остались вопросы реформирования внутрипроизводственных отношений, а также моделей управления модернизацией производства, включая и логистику инвестиционной деятельности.

Содержание инвестиционной логистики. На микроуровне инвестиционную деятельность можно представить как процесс трансформации денежных ресурсов в физический капитал, а затем во внеоборотные и оборотные активы предприятия с целью получения прибыли [1]. Алгоритм инвестирования предполагает наличие сервиса *инвестиционной логистики*, от которой требуется решение ряда задач хозяйственной деятельности. Логистический менеджмент инвестиционного профиля заключается в создании и налаживании систем управления запасами инвестиционных товаров и потоком ресурсов, а также материального обеспечения незавершенного строительного производства при минимизации общих и *транзакционных* издержек.

В реализации инвестиционного проекта условно можно выделить прединвестиционный, непосредственно инвестиционно-строительный и постинвестиционный этапы [2]. При этом отметим, что на каждом этапе заметно изменяется содержание функций (операций) логистики.

Например, на *постинвестиционном* этапе логистический сервис приобретает традиционные формы обслуживания кругооборота авансированного капитала. Но на *прединвестиционном* этапе особое значение имеет анализ рынка поставщика оборудования и при-

легающей к нему инфраструктуры (выбор поставщика, виды транспорта, страхование и др.), а также географического места размещения производственного объекта (новое строительство). Важно определить внутренние и внешние факторы возможных рисков, вероятность наступления не только кризисных ситуаций, но и способы их нейтрализации.

Таким образом, в границах функционального цикла изменяется тип задач *инвестиционной логистики*. Если *стратегическая* задача инвестиционной логистики связана с выбором поставщика и соответствующих условий получения материальных ресурсов, то *оперативные* задачи включает складское размещение поступающих инвестиционных товаров, их хранение, обеспечение ритмичности строительно-монтажных работ при минимизации транзакционных издержек.

Прединвестиционный этап. На данном исходном этапе логистика инвестирования принимает самое непосредственное участие в разработке технико-экономического обоснования и *бизнес-проекта*.

Если в общих чертах, то от инвестиционной логистики требуется определить объем и спецификацию физического капитала, технологическое и ценовое соотношение инвестиционных товаров, условия последующей поставки и грузопереработки, включая хранение и передачу инвестиционных товаров на стадию монтажа.

Особо следует выделить конкурсный отбор строительных организаций, а при их множественности определение структуры генерального подряда. При участии в подготовке контрактов важно провести прямые переговоры с производителями оборудования, получить официальное подтверждение условий поставки.

Данному этапу логистического сервиса соответствует отбор сырьевых зон, анализ условий формирования сервиса запасных частей к оборудованию, а также ревизия мощностей складского хозяйства и расчет потребностей в оборотном капитале. В случае модернизации ресурсоемкого производства потребность в оборотном капитале (запасы сырья и т.п.) вполне может превысить потребность в финансовых средствах, необходимых для закупки технологического оборудования.

Следует признать, что стратегическая оценка макроэкономических тенденций или финансового состояния компании-инвестора, определение приоритетных направлений инвестиционной деятельности не является прямым *объектом* инвестиционной логистики. Но относительно анализируемых программ модернизации предприятий деревообработки и др. есть резон обратить внимание на то, что при отборе проектов сработали не только экономические, но и *неэкономические* мотивы (региональные интересы, отраслевое лоббирование, доступ к льготным ресурсам, карьерное участие в проектах, загранкомандировки, экологические мотивы).

Заметно и то, что при обосновании проектов модернизации доминировал не экономический, а так называемый *бухгалтерский* подход. Это позволило сократить перечень контрольных параметров, снизило требования к обеспечению доходности инвестиций в нормативный срок

Не приобрел особого значения и прогноз изменения показателей хозяйственной деятельности компании в результате реализации инвестиционного проекта. Отсутствовал расчет *автономной эффективности* проекта с учетом реального положения дел у инвестора и сложившейся специфики хозяйственного механизма.

Инвестиционный этап. Здесь доминирует «логистика реальных операций», которые сориентированы на обеспечение ритмичности поставок ресурсов в целях своевременности выполнения строительно-монтажных работ. При их совершении важно не допустить экспансии общих издержек, включая процентные платежи, дополнительные расходы по хранению некомплекта. Хотя минимизация издержек транспортировки достаточно часто приносится в жертву, когда приходится иметь дело с негабаритным или специфическим грузом. Следует учитывать нецелесообразность и невозможность ремонта оборудования, сложность осуществления повторной поставки оборудования, а также необходимость соблюдения установленного срока выставления коммерческих претензий. Комплектация порой усложнена поставкой инвестиционных товаров от разных производителей, параллельным обслуживанием нескольких инвестиционных проектов.

Понятно, что на инвестиционном этапе нет смысла создавать страховой запас оборудования. Но при анализе сервиса логистики необходимо обращать внимание на продолжительность времени обнаружения несоблюдения условий контракта, а также на оперативное исправления предъявленных претензий [3]. Важным остается контроль за изменением стоимости работ и соблюдение общей сметы затрат.

Опыт совершения сделок с зарубежными партнерами, накопленный белорусскими организациями в суверенный период, показывает, что при принятии инвестиционного груза необходимо в установленный срок проверять комплектность поставок в разрезе технологических линий, а на уровне единиц оборудования – их функциональность, устанавливать реальные даты изготовления, убеждаться в отсутствии скрытого физического износа.

Данные процедуры следует выполнять на основе достоверных знаний технической документации закупаемого оборудования, с привлечением сторонних экспертов, представителя страховой организации, а также банка-клиента и представителя предприятия-изготовителя. При реализации дорогостоящих проектов с валютной составляющей есть резон воспользоваться услугами международной корпорации «VERITAS», оплату услуг которой поставщиком вполне можно включать в условия тендера.

Фактологический анализ показывает, что значительные сбои в реализации проектов модернизации обнаружались именно на инвестиционном этапе. При этом «на счет» логистической подсистемы вряд ли следует относить, например, высокую стартовую стоимость валютной части проекта, или удорожание в ходе выполняемых работ в 1,5 – 2,5 раза рублевой части проекта. Здесь отразились инфляционные процессы, макроэкономическая финансовая нестабильность, а также известный «бюрократический торг за ресурсы» [4].

Тем не менее, при реализации инвестиционного проекта для логистического сервиса все же важным остается контроль за изменением стоимости работ и соблюдением сметы затрат. При этом следует использовать уже применяемые на практике формы контроля.

Например, отчетность о запасах неустановленного оборудования, объеме незавершенного строительного производства, и др.

Сбои в функционировании логистической подсистемы инвестирования непосредственно обнаружились в допущении недокомплекта поставки, бесконтрольности за качеством инвестиционных товаров. Сказались низкий уровень инвестиционной подготовки менеджеров, незнание контрактного права, но прежде всего – это незаинтересованность менеджеров в достижении конечного инвестиционного результата.

Относительно логистического сервиса отметим, что сбои в выполнении строительной части проектов не приводили к выработке управленческих решений об *отсрочке* поставки оборудования.

Сквозь призму *инвестиционной логистики* следует обратить внимание на то обстоятельство, что при привлечении заемных денежных средств ставка была сделана не на *фондовый* вариант, а на *кредитный* механизм госбанков. Вместе с тем инвестиционная логистика вполне могла бы получить на этапе поставок квалифицированную поддержку именно со стороны специалистов банковской системы. Такая поддержка всегда обеспечивается, если используется режим *«проектного финансирования»*. Кроме того, при проектном финансировании для погашения задолженности перед банком в качестве источника может использоваться только доход от реализации самого инвестиционного проекта. Отсутствие у банка-кредитора известного «права регресса на заемщика» является высокоэффективным дисциплинирующим фактором.

Организационная конфигурация логистического сервиса. Весь комплекс указанных выше негативных характеристик обуславливает необходимость выделять и анализировать *внутрипроизводственные* отношения, которые соответствуют инвестиционной деятельности. При этом в белорусских условиях на последний план следует отодвинуть два вида конфликтов:

а) с институциональных позиций можно предположить, что неэффективная инвестиционная деятельность связана с *заинтересованностью* топ-менеджеров в ухудшении показателей функционирования предприятия, поскольку те в перспективе стремятся расширить контроль над компанией. Однако доминирование среди

инвесторов *акционерных* обществ, их включение в *госпрограмму* модернизации сводит на нет палитру таких рассуждений;

б) *агентского конфликта*, т. е. классического конфликта интересов принципала и агента в условиях асимметрии информации.

Во-первых, в наших условиях конфликт интересов собственника (заказчика) и наемного менеджера (логистика) сводится к минимуму из-за неразвитости интересов, как собственника, так и самого менеджера. Интересы потенциального собственника, например, в условиях АО обезличены огосударствлением акционерной собственности. Поэтому никто не учитывал ту *инсайдерскую* ситуацию, которая складывалась вокруг реализации того или иного инвестиционного проекта. Во многом это и объясняет неэффективность используемых форм административного контроля, существование групповой поруки, возрастание сметы затрат и т. п.

Что касается интересов инвестиционного менеджера, то в условиях отсутствия прямой материальной заинтересованности последний спонтанно ориентируется на минимизацию трудового участия и личного риска. Вместе с тем в корпорации современного типа мотивация *инвестиционного* менеджмента уже давно имеет особую и устойчивую конфигурацию. Так, по завершении проекта кроме должностного *оклада* и текущей *премии* вознаграждение инвестиционного менеджера включает: (а) «*участие в прибыли*»; (б) *фондовый опцион* (приобретение акций компании по льготной цене); (в) приемлемое *выходное пособие* («золотой парашют»).

В заключении отметим, что в качестве особого проявления кризиса логистической подсистемы выступили сбои в информационном обеспечении инвестиционной деятельности. Низкая скорость передачи информации снизу вверх, а порой и ее элементарное сокрытие не способствовали внесению оперативных корректив в ранее принятые управленческие решения.

Это обстоятельство, а также ранее отмеченная низкая мотивация ТОП-менеджеров заставляют обратить внимание на структуру управления инвестиционной деятельностью. В компании статичного типа сложившийся перечень менеджеров, технократов и инженеров вполне соответствует задачам регулирования инвестиционной деятельности. Особо выделим такие устоявшиеся блоки как

закупка инвестиционных товаров (материально-техническое снабжение и обеспечение производства), менеджмент запасов и складского хозяйства, планирование структуры капитала, а также инвестиционное планирование и управление ликвидностью.

Вместе с тем опыт Запада, да и передовых отечественных предприятий свидетельствует о том, что сложность инвестирования и стратегическая важность для бизнеса капиталообразования обуславливают необходимость иметь особую *управленческую структуру*. В зависимости от масштабов модернизации это могут быть дирекция строящегося предприятия, департамент внедрения новых технологий, многофункциональный отдел капитального строительства, а вне организации – *управляющая компания*.

При любом варианте оргструктуры должна формироваться *команда проекта*, с соответствующими этическими нормами поведения и конкретной мотивацией. Инвестиционная логистика будет представлена, как минимум, на уровне профильного отдела, а сам инвестиционный менеджмент не будет восприниматься специалистами предприятия как некая дополнительная функция, которую приходится выполнять бесплатно.

Вполне можно рассчитывать на то, что налаженный внутренний обмен знаниями и информацией, а также заинтересованность менеджеров в конечном результате позволят преодолеть в сфере инвестиционной деятельности деформированную управленческую рефлексию. В целом следует исходить из того, что инвестиционная логистика есть составной элемент национальной инновационной системы.

Список использованной литературы

1. Лемешевский И. М. Микроэкономика: основы микроанализа и белорусская практика. Учебное пособие для студентов эконом. специальностей. 5-е издание. – Минск: ФУАинформ, 2013. – 400 с.

2. Мазоль С. И. Инвестиционный анализ: пособие. – Минск: БГЭУ, 2014. – 538 с.

3. Бауэрксокс Дж., Клосс Д. Логистика: интегрированная цепь поставок. 2-е изд.- Москва: ЗАО «Олимп – Бизнес», 2010. – 640 с.

4.Арашкевич О. В. Оценка влияния внешних инновационных рисков на деятельность предприятий деревообрабатывающей промышленности. Ж-л «Вестник экономической интеграции». – Москва, 2015, № 3 – 4, стр. 29 – 36.