инвестиционно-строительная компания: оценка структуры инвестиционного потенциала

С позиций системного подхода инвестиционный потенциал инвестиционно-строительной компании (ИСК) представляет собой целостную динамичную социально-экономическую систему, поэтому ее инвестиционный потенциал состоит из совокупности взаимодействующих элементов различной степени сложности. При этом всем элементам присущи сложные иерархические зависимости и нелинейные причинно-следственные отношения.

Для управления инвестиционным потенциалом ИСК необходимо обеспечить формирование и развитие соответствующей инфраструктуры взаимодействия всех его элементов с внешней и внутренней средой. Рассмотрим основные моменты формирования и развития инвестиционной инфраструктуры ИСК.

Сегодня в России инвестиционные инфраструктуры ИСК управляются недостаточно эффективно, что связано с общей неэффективностью осуществления инвестиционной деятельности в стране. Когда же управление осуществляется должным образом, ИСК получает следующие выгоды:

- планы по развитию инвестиционной инфраструктуры соответствуют общим планам ИСК;
- капиталовложения планируются и контролируются;
- обеспечивается максимальная производительность труда сотрудников;
- затраты минимизируются, иногда их удается вовсе избежать, во всяком случае они всегда предсказуемы.

Между тем имеются существенные различия в восприятии развития инвестиционной инфраструктуры у российских менеджеров ИСК и их западных коллег. Существует точка зрения, что западные менеджеры чувствуют климат бизнеса

Павлова С.А.
канд. экон. наук, профессор, заведующая кафедрой экономики Современной гуманитарной академии

сегодня в России инвестиционные инфраструктуры ИСК управляются недостаточно эффективно, что связано с общей неэффективностью осуществления инвестиционной деятельности в стране

лучше, чем наши, и это может быть поставлено в упрек последним.

Есть и еще один момент. Наиболее интересными темами и для российских, и для западных менеджеров по развитию инвестиционной инфраструктуры ИСК являются:

- *стоимость развития инфраструктуры.* Есть первоначальные и постоянные затраты владения инвестиционной инфраструктурой. Менеджмент должен понимать значение этих затрат и учитывать их на всех этапах от планирования до ликвидации;
- *стоимость жизненного цикла инвестиций.* По общему правилу весь экономический анализ и сравнения должны основываться на стоимости жизненного цикла. Если учитываются только капитальные или первоначальные затраты, это обычно приводит к принятию плохих инвестиционных решений;
- *интеграция услуг.* Хороший менеджмент означает интеграцию различных услуг (например, проектирование и осуществление проекта);
- *проектирование, ориентированное на эксплуатацию и техническое обслуживание.* Специалисты по эксплуатации и техническому обслуживанию, даже если они не штатные, а работают по контракту, должны быть активно вовлечены в процесс разработки и пересмотра инвестиционного проекта ИСК;
- *делегирование ответственности.* Функции управления инвестиционными исследованиями (УИИ) должны быть сгруппированы в бюджетные программы, за каждой из которых должен быть закреплен ответственный менеджер;
- *затраты-результаты.* Ключ к решению вопросов, связанных с этой темой, лежит в идентификации и сравнении затрат и регулярном проведении таких сопоставлений;
- *повышение эффективности инвестиционных проектов* и уровня эффективной инвестиционной деятельности ИСК. Эффективность должна оцениваться постоянно путем проведения сравнений, обратной связи с пользователем и непосредственных наблюдений руководства на местах;
- *инвестиционная инфраструктура как актив ИСК.* Инвестиционная инфраструктура должна

что дальше этого?

рассматриваться как ценный актив, который различными путями способствует реализации миссии ИСК;

- *УИИ как функция бизнеса.* Инвестиционная инфраструктура заслуживает того, чтобы ею управляли как бизнесом. Она должна развиваться параллельно с бизнесом ИСК и в такой же степени планироваться применительно к прогнозированию и регулированию уровня эффективного управления инвестиционной деятельностью ИСК;

- *обслуживание инвестиционной инфраструктуры.* УИИ производит только один продукт - обслуживание. Казалось бы, природа УИИ такова, что предусматривает акцент на контроле и соответствии, в то время как на самом деле это должны быть гибкость и обслуживание. Программа качества основывается на том, как обслуживание воспринимается клиентом. Ее успешность зависит от долговременных отношений и приверженности на всех уровнях.

Рассмотрим вопросы планирования ресурсных потоков ИСК, которое имеет особое значение в области управления инвестиционной инфраструктурой ИСК.

Во-первых, эти планы тесно связаны с развитием бизнеса ИСК в целом.

Во-вторых, они показывают, что управление инвестиционной инфраструктурой ИСК не может быть сведено лишь к решению частных вопросов реализации инвестиционно-строительных проектов.

В-третьих, планы ресурсных потоков могут обеспечить существенное снижение издержек и относительно высокую отдачу.

Сам процесс планирования ресурсных потоков ИСК должен быть эффективно организован, что позволит при реализации инвестиционно-строительных проектов избежать серьезных провалов.

Мы проанализировали наиболее типичные ошибки, которые встречаются в ИСК при проектировании и планировании ресурсных потоков, обслуживающих реализацию инвестиционно-строительных проектов:

- планы ресурсных потоков разрабатываются

существует точка зрения, что западные менеджеры чувствуют климат бизнеса лучше, чем наши, и это может быть поставлено в упрек последним

планирование развития и формирование модели управления инвестиционной инфраструктурой ИСК может быть эффективным лишь в той мере, в какой пожелает руководство

исключительно группой привлеченных экспертов-консультантов без активного участия менеджеров ИСК;

- после разработки планы ресурсных потоков «укладываются на полку», поскольку цель состояла в том, чтобы иметь план, а не в том, чтобы его использовать, или планы не корректируются в соответствии с изменением условий. Значение планов на 90% определяется формой и лишь на 10% - содержанием.

Весьма распространенным следует признать такое положение дел, когда после разработки «очередного плана» значительно повышается благосостояние консультантов, а сотрудникам отдела развития инвестиционной инфраструктуры (ОРИИ), ответственным за его реализацию, приходится после завершения каждого этапа начинать все с нуля.

Планы ресурсных потоков ИСК, разработанные внешними консультантами, обычно предусматривают выполнение слишком больших объемов работ за слишком короткое время, поэтому они не вызывают доверия. Нередко такие планы не обеспечивают должной стыковки между стратегическими и годовыми планами, между годовыми планами, бюджетами и графиками реализации отдельных программ ИСК.

Если перечисленные недостатки характерны для процесса планирования в ИСК или при переходе от одного этапа работ к следующему более 30% необходимой информации отсутствует, то нужно провести тщательный анализ процесса планирования ресурсных потоков, обслуживающих реализацию инвестиционно-строительных проектов ИСК, и эффективности работы ОРИИ. Планирование развития и формирование модели управления инвестиционной инфраструктурой ИСК может быть эффективным лишь в той мере, в какой пожелает руководство.

Эффективное же планирование ресурсных потоков обеспечивает координацию долгосрочных целей и текущих операций, основных направлений расходования средств, создает условия для оперативной корректировки планов при изменении условий.

pn