

УДК 330.322

**ИНВЕСТИЦИОННАЯ СТРАТЕГИЯ И ЕЁ РОЛЬ В РАЗВИТИИ ПРЕДПРИЯТИЯ****Т.Н. Моргун**

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Смоленский филиал, Смоленск, email: morguntn@yandex.ru

***Аннотация.** Рассматривается роль инвестиционной стратегии как ключевого инструмента социально-экономических преобразований и обеспечения устойчивого развития предприятия. Анализируются ключевые элементы инвестиционной стратегии, включая определение инвестиционных целей, выбор приоритетных направлений инвестирования и оценка рисков. На основе анализа теоретических положений и практических примеров обосновывается необходимость разработки и реализации эффективной инвестиционной стратегии для достижения конкурентных преимуществ и максимизации стоимости предприятия.*

***Ключевые слова:** инвестиционная деятельность, стратегия, предприятие, управление, система, инвестиционные проекты.*

**INVESTMENT STRATEGY AND ITS ROLE IN THE DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISE****Т.Н. Morgun**

Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Smolensk Branch, Smolensk, email: morguntn@yandex.ru

***Abstract.** The article examines the role of investment strategy as a key tool for socio-economic transformations and ensuring sustainable development of an enterprise. The key elements of investment strategy are analyzed, including the definition of investment goals, the selection of priority investment areas, and the assessment of risks. Based on the analysis of theoretical principles and practical examples, the article substantiates the need to develop and implement an effective investment strategy in order to achieve competitive advantages and maximize the value of an enterprise.*

***Keywords:** investment activity, strategy, enterprise, management, system, investment projects.*

Дата поступления статьи в редакцию: 03.12.2025

Дата принятия статьи в печать: 15.01.2026

**Введение**

На современном этапе развития общества и экономики активизация инвестиционного процесса становится одним из ключевых и наиболее эффективных инструментов для осуществления глубоких социально-экономических преобразований. Именно инвестиции являются движущей силой, которая не только обеспечивает бесперебойное и эффективное функционирование отдельного предприятия, но и оказывает решающее влияние на весь процесс общественного воспроизводства в целом.

Это связано с тем, что инвестиции формируют долгосрочный потенциал экономического роста. Благодаря им внедряются новые технологии, обновляются производственные мощности, наращиваются объемы выпуска, создаются рабочие места и, как результат, повышается конкурентоспособность как отдельных компаний, так и национальной экономики в целом.

Инвестиционная стратегия – это не просто набор планов, а тщательно разработанная система долгосрочных целей инвестиционной деятельности предприятия. Эти цели не возникают в вакууме; они жёстко детерминированы общими задачами развития предприятия (например, увеличение доли рынка, выход на новые рынки, снижение издержек) и его инвестиционной идеологией (то есть основными принципами и приоритетами, которыми компания руководствуется при принятии инвестиционных решений, например, стремление к быстрой окупаемости или, наоборот, к созданию долгосрочных активов, ориентация на инновации или консервативный подход). Помимо постановки целей, инвестиционная стратегия включает в себя выбор наиболее эффективных и рациональных путей и методов их достижения, что подразумевает анализ доступных ресурсов, оценку рисков, формирование инвестиционного портфеля и разработку механизмов контроля за реализацией инвестиционных проектов [1].

Концептуальная план развития инвестиционной деятельности компании определяет: ключевые направления вложений, формы и способы осуществления инвестиций, правила формирования и концентрации инвестиционных ресурсов, логику, этапность и очередность достижения долгосрочных инве-

стиционных целей, систему формализованных критериев, по которым предприятие проектирует, реализует и оценивает свои инвестиционные проекты.

Процесс создания инвестиционной стратегии — это ключевая часть общей системы стратегического управления предприятием. Он включает в себя следующие этапы:

- постановку конкретных целей инвестиционной стратегии;
- оптимизацию структуры формируемых инвестиционных ресурсов и правила их распределения;
- разработку инвестиционной политики по основным аспектам инвестиционной деятельности;
- установление и поддержание отношений с внешними инвестиционными субъектами и рынками.

### **Цель исследования**

Актуальность разработки инвестиционной стратегии обусловлена динамичными изменениями как во внешней, так и во внутренней среде предприятия. Эффективное управление инвестициями возможно только при наличии такой стратегии, которая умеет адаптироваться к изменяющимся внешним условиям. В противном случае разные подразделения предприятия могут принимать несовместимые инвестиционные решения, снижающие общую эффективность.

### **Материал и методы исследования**

Для исследования были использованы общенаучные методы систематизации данных, логического, системного анализа и обобщения данных и другие. Внутренние изменения предприятия, например, значительное изменение целей операционной деятельности или переход на новую стадию жизненного цикла, требуют пересмотра и адаптации инвестиционной стратегии. Новые коммерческие возможности влияют на направленность деятельности, а стратегия помогает прогнозировать и обеспечивать устойчивый рост инвестиционной активности, а также диверсифицировать инвестиционные проекты.

Поскольку на разных этапах жизненного цикла предприятия меняются объемы и характеры инвестиционной активности, виды и формы инвестирования, а также способы формирования ресурсов, инвестиционная стратегия обеспечивает гибкую адаптацию деятельности предприятия к этим изменениям [2].

При разработке общей инвестиционной стратегии развития можно выделить три основные группы объектов:

- инвестиционная деятельность предприятия в целом;
- отдельные стратегические хозяйственные зоны (сегменты), характеризующиеся специфическим набором смежных отраслей, общим спросом или используемыми технологиями;
- стратегические инвестиционные центры — структурные подразделения, специализирующиеся на отдельных функциях инвестиционной деятельности и обеспечивающие эффективное управление конкретными хозяйственными зонами.

В современных условиях экономика требует от предприятий наличия инвестиционной стратегии, которая становится одним из решающих факторов их успешного развития. В рамках инвестиционной стратегии также определяются основные критерии для выбора конкретных инвестиционных проектов и финансовых инструментов. Разработанная стратегия служит одной из основных предпосылок для внедрения изменений в организационную структуру и управленческую культуру компании в целом [4].

При формировании инвестиционной стратегии предприятия разработка и принятие ключевых инвестиционных решений базируются на ряд принципов, которые направляют процесс и обеспечивают его эффективность:

1. Принцип инвайронментализма. Этот принцип представляет собой фундаментальный подход к пониманию предприятия как открытой социально-экономической системы. В его основе лежит концепция активного взаимодействия организации с внешней инвестиционной средой, что кардинально отличается от традиционного подхода конституционализма, рассматривающего предприятие как закрытую структуру. Данный принцип создает основу для построения качественно новой инвестиционной стратегии, учитывающей динамичность внешней среды и возможности самоорганизации предприятия. Это позволяет создавать более эффективные и адаптивные модели управления инвестициями, способные успешно функционировать в условиях постоянных изменений рыночной конъюнктуры.

2. Принцип соответствия. Инвестиционная стратегия является частью общей стратегии экономического развития предприятия и главным образом фокусируется на совершенствовании его операционной деятельности. Поэтому инвестиционная стратегия должна согласовываться с ключевыми целями и направлениями операционной стратегии. В этом смысле инвестиционная стратегия выступает как важный фактор, влияющий на эффективность и перспективы развития всего предприятия.

3. Принцип сочетания. Управление инвестициями строится на трех взаимосвязанных уровнях: перспективном (стратегическом), текущем (тактическом) и оперативном. Долгосрочная инвестиционная стратегия задаёт направление и цели развития, которые затем воплощаются в тактическом плане через конструирование инвестиционного портфеля (программ). Этот портфель служит основой для краткосрочного оперативного управления реализацией отдельных проектов и корректировкой состава финансовых инструментов. Такой подход обеспечивает непрерывное и адаптивное управление инвестиционной деятельностью, сохраняя при этом единый стратегический курс.

4. Принцип преимущественной ориентации на предпринимательский стиль. Существует два основных стиля стратегического инвестиционного поведения предприятия: приростной (консервативный), который предполагает достижение небольших и стабильных улучшений путём совершенствования существующих направлений и минимальных изменений, характерно для зрелых предприятий; предпринимательский (агрессивный), предполагающий активный поиск новых возможностей, постоянные изменения форм, направлений и методов инвестиционной деятельности в ответ на изменения внешней среды с целью ускоренного роста.

5. Принцип инвестиционной гибкости и альтернативности. Важно создавать стратегию, которая способна адаптироваться к изменяющимся внешним условиям и содержит варианты альтернативных решений. Это позволяет выбирать оптимальные формы и направления инвестиций, своевременно корректировать стратегию и обеспечивать её эффективное исполнение.

6. Инновационный принцип. Инвестиции служат главным инструментом для внедрения современных технологий и научных разработок. Достижение стратегических задач компании во многом зависит от того, насколько быстро инвестиционная стратегия интегрирует передовые научно-технические решения и применяет их на практике, что укрепляет конкурентные преимущества организации.

7. Принцип минимизации инвестиционного риска. Поскольку инвестиционная деятельность неизбежно связана с рисками, целесообразно задавать приемлемые их уровни с учетом выбранной стратегии инвестирования и риск-аппетита предприятия. Это обеспечивает взвешенный и сбалансированный подход к принятию инвестиционных решений.

8. Принцип компетентности. Для эффективной реализации стратегии важно привлекать высококвалифицированных специалистов, которые обладают не только глубокими знаниями и опытом в управлении инвестициями, но и высоким уровнем инвестиционной культуры. Это обеспечивает грамотное планирование, организованный контроль и качественную реализацию инвестиционной деятельности [3].

Таким образом, системный подход с использованием перечисленных принципов и этапов позволяет выстраивать сбалансированную, адаптивную и эффективную инвестиционную стратегию предприятия.

Стратегические цели инвестиционной деятельности предприятия – это конкретно сформулированные показатели, характеризующие желаемое долгосрочное положение и результаты компании в сфере инвестиций. Они выступают ориентиром при планировании и оценке эффективности вложений с учётом влияния внутренних и внешних факторов [5]. Классификация стратегических целей инвестиционной деятельности представлена в таблице 1.

Формирование целей проводится после анализа текущих тенденций в инвестиционной сфере, оценки внешних и внутренних условий. Затем формулируется главная цель, задающая общее направление, и перечень основных целей, которые обеспечивают реализацию главной.

Установленные цели обычно сопровождаются количественными показателями – нормами роста инвестиций, соотношением между разными типами вложений, минимальными уровнями доходности и допустимыми рисками. Помимо этого, формируются вспомогательные цели, которые помогают учитывать распределение инвестиций по направлениям и регионам, поддерживать ликвидность и минимизировать налоговую нагрузку.

Размер компании, её положение на рынке и этап жизненного цикла влияют на приоритеты инвестирования. Малые предприятия чаще всего ориентируются на финансирование реальных проектов и обновление оборудования, тогда как крупные могут диверсифицировать инвестиции и работать с финансовыми инструментами.

Таким образом, стратегические цели инвестиционной деятельности – это комплекс взаимосвязанных задач, учитывающих экономические и внеэкономические показатели, направления вложений, объёмы управления и приоритеты. Они помогают эффективно направлять инвестиции, обеспечивать устойчивый рост предприятия и повышать его конкурентоспособность на рынке.



Рис. 1. Основные этапы формирования инвестиционной стратегии организации

Таблица 1

**Классификация стратегических целей инвестиционной деятельности**

По характеру ожидаемого результата	- Экономические (ориентированы на увеличение прибыли, дохода и стоимости) - Внеэкономические (включают социальные, экологические и имиджевые задачи)
По функциональному направлению	- Инвестирование в реальные активы (оборудование, здания) - Финансовое инвестирование (покупка акций, облигаций)
По объекту управления	Цельные предприятия, отдельные производственные зоны или подразделения, которые требуют самостоятельного инвестиционного подхода
По направленности	- Внутренние (проводимые внутри предприятия) - Внешние (вложения в другие компании или проекты)
По уровню приоритетности	- Главные цели (ключевые приоритеты) - Основные (существенные цели для развития) - Второстепенные (поддерживающие главные задачи)

**Результаты исследования**

Результатом исследования явилась необходимость разработки и реализации эффективной инвестиционной стратегии для достижения конкурентных преимуществ и максимизации стоимости предприятия (обсуждение состоялось на XI Международной научно-практической конференции «Фундаментальные и прикладные исследования в области экономики и финансов»).

Разработка инвестиционной стратегии представляет собой сложный, но крайне систематизированный процесс, разворачивающийся последовательными этапами. Этот процесс обеспечивает не только чёткое видение будущей инвестиционной деятельности предприятия, но и её интеграцию в общую стратегию развития компании.

Вначале осуществляется глубокий ретроспективный анализ тенденций развития показателей инвестиционной деятельности. Этот этап включает изучение прошлой динамики таких метрик, как объём

инвестиций, их структура, доходность различных проектов, сроки окупаемости, а также анализ ошибок и успехов. Важно при этом учитывать, как на эти показатели влияли как внешние факторы (экономические циклы, изменения в законодательстве, рыночная конъюнктура, технологические прорывы, геополитическая ситуация), так и внутренние (финансовое состояние предприятия, его управленческие компетенции, ресурсная база, организационная структура). Цель этого анализа – выявить закономерности, определить сильные и слабые стороны предыдущих инвестиционных решений и сформировать базу для прогнозирования.

На основе полученных данных формируется главная стратегическая цель инвестиционной деятельности предприятия, которая должна быть чётко выражена в конкретном количественном значении. Например, это может быть достижение определённого уровня доходности инвестиционного капитала, увеличение доли рынка на X% за счёт инвестиций в новые проекты, сокращение издержек на Y% благодаря модернизации производства или достижение определённого объёма инвестиций в инновации. Эта цель служит основным ориентиром для всех последующих шагов.

Далее определяется желаемая и потенциальная динамика ключевых показателей инвестиционной деятельности, совокупное изменение которых позволит достичь главной цели. Для этого применяются методы прогнозирования и моделирования, чтобы понять, как должны трансформироваться основные инвестиционные метрики – ежегодный объём инвестиций, структура портфеля, средняя доходность проектов, темпы внедрения инноваций – для реализации целевых ориентиров. Параллельно выявляются и оцениваются неблагоприятные, но вероятные тенденции в результатах инвестиционной деятельности, способные помешать достижению цели. На этом этапе проводят анализ рисков: экономические спады, усиление конкуренции, изменения в регулировании, технологическое отставание, неэффективное управление проектами и другие факторы, которые могут негативно повлиять на инвестиционный процесс.

Важным шагом является учет наиболее реалистичных ограничений, способных помешать достижению заданных параметров организации на пути к поставленной цели. Эти ограничения могут быть как внутренними (недостаток собственного капитала, ограниченные заёмные ресурсы, нехватка квалифицированного персонала, низкий уровень инновационного потенциала), так и внешними (сырьевые ограничения, регуляторные барьеры, высокая волатильность рынка). Стратегия должна быть реалистичной и учитывать эти рамки.

Затем следует формирование совокупности вспомогательных целей, которые включаются в инвестиционную стратегию предприятия. Эти цели являются детализацией главной цели и представляют собой конкретные задачи, выполнение которых приближает предприятие к её достижению. Они также должны быть обозначены с чёткими количественными показателями. Эти вспомогательные цели часто охватывают разные направления инвестиционной деятельности.

На следующем этапе критически важным шагом становится формирование так называемого «дерева целей» инвестиционной стратегии предприятия. Этот инструмент представляет собой детально структурированную, многоуровневую иерархическую систему, основной функцией которой является наглядная визуализация и обеспечение жёсткой логической взаимосвязи между всеми компонентами стратегического целеполагания.

Завершающим этапом является окончательная проверка корректности целей инвестиционной стратегии организации. На этом этапе оценивается, насколько цели реалистичны, измеримы, достижимы, соответствуют ли они общей миссии и стратегическому развитию предприятия, и учтены ли все выявленные риски и ограничения.

### **Выводы**

Таким образом, тщательная и поэтапная разработка инвестиционной стратегии позволяет предприятию принимать обоснованные и эффективные управленческие решения, связанные с его развитием, оперативно адаптируясь к постоянно изменяющимся внешним и внутренним факторам, определяющим это развитие.

### **Литература**

1. Андрияшина Н.С. и др. Формирование инвестиционной стратегии предприятия // Московский экономический журнал. 2020. № 7. С. 414-420. DOI: 10.24411/2413-046X-2020-10497 EDN: UUGJLS.
2. Белых Д.Н. Инвестиционная стратегия и ее роль в развитии предприятия // Экономическое развитие России: состояние, тенденции и перспективы. 2019. С. 209-214. EDN: HPFFYH.

3. Дмитриев Н.Д., Файзуллин Р.В. Теоретические аспекты разработки методики формирования инвестиционной политики предприятия // Стратегии бизнеса. 2020. Т. 8. № 1. С. 22-26. DOI: 10.17747/2311-7184-2020-1-22-26 EDN: IOAEDW.
4. Телицын Д.М., Морозко Н.И. Подходы к разработке инвестиционной стратегии // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2024. Т. 14. № 3-1. С. 670-678.
5. Шамратов Н.Р., Шевелева Л.А. Инвестиционная стратегия и ее роль в развитии предприятия // Современный менеджмент и управление: тенденции и перспективы развития. 2018. С. 365-368. EDN: YPIHRZ.