

ных функций в разные отрезки времени осуществляется с помощью мониторинга стратегического управления.

Практика оценки и анализа стартовых условий показывает, что каждая специальная функция управления имеет свой диапазон разброса основных показателей управляемости в исследуемом поле. Следовательно, определяя траекторию роста специальной функции, необходимо обобщить весь диапазон уровней управляемости основных показателей. Измеряя уровни управляемости, определяются силы, действующие на состояние данной функции стратегического управления. Если проанализировать уровни управляемости предприятия по специальным функциям и основным показателям стратегического управления, то можно получить диапазон разброса основных показателей, который находится в определенных пределах.

Исходя из анализа основных показателей и специальных функций управления, можно определить стартовый уровень разработки стратегии устойчивого развития и зону поля управляемости стратегией развития предприятия: зону естественных отклонений; зону стабилизации; зону санации; зону реструктуризации; кризисную зону; зону банкротства.

Мониторинг стартовых условий в стратегическом развитии предприятия, соответствующий уровням управляемости в момент времени  $t_0$ , помогает определить векторы сил развития, направления и скорости их развития для каждой специальной функции управления.

На уровне стратегического управления руководители предприятия и подразделений должны включить свой мониторинг за стратегическими процессами управления, выстраивающими векторы сил развития уровней развития предприятием и подразделениями в сторону устойчивого развития.

*А. С. Голикова, аспирантка  
ПолесГУ (Пинск)*

## **КОМПОНЕНТЫ ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ОЦЕНКИ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ**

В понятие «финансово-экономическая оценка инвестиционных проектов» экономистами вкладывается различное содержание. Так, данная категория зачастую воспринимается как синоним категории «оценка эффективности инвестиционных проектов», однако финансово-экономическая оценка имеет более широкое значение и включает в себя последнюю как одну из составляющих. Оценка эффективности подразумевает систему показателей, отражающих экономический эффект реализации проекта и включает в себя показатели эффективности, такие как чистый дисконтированный доход, внутренняя норма

рентабельности, срок окупаемости и др. Помимо нее составляющими финансово-экономической оценки являются определения финансовой реализуемости, устойчивости проекта, а также удовлетворительного финансового положения предприятия. Обоснуем, почему данные компоненты оценки являются взаимодополняющими и почему исключение хотя бы одного из них приведет к неверному принятию решения по его реализации. При оценке эффективности инвестиционных проектов используются детерминированные показатели, в то время как окружающая среда проекта неопределенна, непостоянна, особенно в развивающихся странах, к которым, без сомнения, относится Беларусь. Поэтому неудивительно, что многие инвестиционные проекты, реализуемые в Республике Беларусь, привели к низкой отдаче вложений, выразившейся в недостижении запланированных показателей эффективности. Под компонентом устойчивости инвестиционного проекта зачастую понимают его способность оставаться эффективным при изменении условий его реализации, т.е. при возникновении альтернативных сценариев. Данная составляющая финансово-экономической оценки включает в себя систему методов анализа, оценки рисков и управления ими.

Использование двух перечисленных выше компонентов финансово-экономической оценки обосновывается многими экономистами. Однако финансовая реализуемость проекта, под которой понимается обеспечение неотрицательного накопленного сальдо денежных потоков, в каждом планируемом шаге реализации инвестиционного проекта очень часто приравнивается к показателям оценки эффективности, что неверно, поскольку последние отображают эффект от реализации. Следует также отметить, что при оценке устойчивости инвестиционного проекта основными критериями также выступают показатели эффективности, тем самым игнорируется возникновение необходимости в дополнительных денежных притоках по проекту вследствие реализации негативного сценария.

Для действующих предприятий, осуществляющих инвестиционное планирование, важным критерием в оценке проекта является соблюдение устойчивого финансового положения всего предприятия в целом, ведь зачастую реализация инвестиционного проекта, особенно на его первоначальных этапах приводит к ухудшению финансового состояния, поскольку именно на данный период приходится наибольшие инвестиционные затраты, а выплаты по привлеченным заемным ресурсам приходится на тот период, когда проект не приносит экономического эффекта, и руководство вынуждено покрывать расходы за счет прибыли от других видов деятельности организации. Также весьма актуальной является оценка изменения финансового состояния предприятия (особенно показателей ликвидности и платежеспособности) при наступлении неблагоприятных изменений окружающей среды проекта, что также должно быть включено в оценку устойчивости инвестиционного проекта.

Таким образом, финансово-экономическая оценка инвестиционного проекта направлена не только на оценку его эффективности с помощью показателей чистого дисконтированного дохода, срока окупаемости, внутренней нормы доходности, но и определение финансовой реализуемости, удовлетворительного финансового состояния, а также устойчивости проекта, включающей изменение потоков по проекту и финансовых коэффициентов.

*Н. С. Данилова*

*Минский филиал РЭУ им. Г. В. Плеханова (Минск)*

## **ДИАГНОСТИКА ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ УСТОЙЧИВЫМ РАЗВИТИЕМ ПРЕДПРИЯТИЯ С ПОМОЩЬЮ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ**

Система управления устойчивым развитием предприятия — единая система управления предприятием, основанная на целенаправленном, совместном, согласованном управлении всеми видами его деятельности, знаниях руководства и работников предприятия и обеспечивающая достижение главной цели — устойчивое развитие заинтересованных сторон на базе конкурентоспособной деятельности предприятия.

Основным объектом управления высшего руководства является организационная структура управления (ОСУ) предприятия, а основным показателем результативности управления устойчивым развитием — реализация миссии. Именно ОСУ может описать многофункциональную характеристику функционирования предприятия.

Экспресс-диагностика объекта управления с помощью организационной ОСУ позволяет измерить (оценить в количественных показателях) уровни управляемости организации и построить траекторию развития устойчивого управления производственной организацией с учетом времени (*t*) стабилизации процессов управления.

Система управления организационной структурой предприятия (СУ ОСП) в условиях трехуровневого управления зависит от показателей, характеризующих эти уровни управления (схема (Сх), штатное расписание (ШР), функциональные обязанности (ФО) руководителей и специалистов, входящих в организационную структуру предприятия ОСП).

Показатели эффективности схемы уровней организационной структуры определяются с помощью специальных, общих, дополнительных и вспомогательных функций управления. Эффективность (Эф) системы управления ОСУ предприятия зависит от совокупных показателей Эф всех трех подсистем функционирования: