

Чжэн Хаоки, Цинь Вэньсюань, магистранты
НИИ ИЭ имени Ш. Мусакожоева при НИУ «КЭУ имени М. Рыскулбекова»
г. Бишкек, Кыргызская Республика
Сасыкулов Б.Б., к.э.н., доцент
НИИ ИЭ имени Ш. Мусакожоева при НИУ «КЭУ имени М. Рыскулбекова»
г. Бишкек, Кыргызская Республика

Разработка инвестиционной стратегии в антикризисном управлении компанией

Аннотация. Инвестиционная политика направлена на выработку и реализацию инвестиционной стратегии, направленной на адаптацию к изменениям, происходящим в окружении компании. В отличие от инвестиционной политики, инвестиционная стратегия направлена на реализацию конкретных видов деятельности, обеспечивающих условия конкурентных преимуществ компании, позволяющих реализовать мероприятия по выходу из кризисного состояния с минимальными потерями.

В данной статье рассматриваются условия влияния инвестиции на реализацию инвестиционной стратегии компании для повышения эффективности антикризисного управления, а также условия и факторы, влияющие на разработку инвестиционной стратегии компании.

Ключевые слова: инвестиции, инвестиционные ресурсы, инвестиционная стратегия, инвестиционный климат, антикризисное управление, кризис, банкротство, стратегический инвестиционный центр, финансовая устойчивость, рентабельность.

Zheng Haoki, Qin Wenxuan, Master's student
Sh. Musakozhоеv Research Institute at the M. Ryskulbekov KEU
Bishkek, Kyrgyz Republic
Sasykulov B.B., Candidate of Economics, Associate Professor
Sh. Musakozhоеv Research Institute at the M. Ryskulbekov KEU
Bishkek, Kyrgyz Republic

Developing an investment strategy in crisis management of a company

Abstract. Investment policy is aimed at developing and implementing an investment strategy designed to adapt to the changes occurring in the company's environment. Unlike investment policy, an investment strategy is aimed at implementing specific types of activities that create the conditions for the company's competitive advantages, enabling it to implement measures to overcome a crisis state with minimal losses.

This article examines the conditions under which investments influence the implementation of a company's investment strategy to improve the effectiveness of crisis management, as well as the conditions and factors that influence the development of a company's investment strategy.

Keywords: investments, investment resources, investment strategy, investment climate, crisis management, crisis, bankruptcy, strategic investment center, financial stability, profitability.

1. Введение

Концепция антикризисного управления направлена на создание необходимых условий, способных предвдвять или смягчать кризисы, а также способное удерживать функционирование в режиме выживания в период кризисных ситуаций и выводить предприятие из кризисного состояния с минимальными потерями.

Для этого необходимо привлечение инвестиции, как вложение средств в комплекс мер по выводу компании из сложной ситуации, таких как неплатежеспособность или убыточность. Эти инвестиции могут осуществляться из собственных средств компании, привлеченных заемных средств (кредитов), а также путем продажи долей в капитале или государственных ассигнований.

Актуальность темы исследования заключается в проблеме обоснования приоритетных направлений инвестиционных вложений в зависимости от инвестиционных источников и особенностей разработки и реализации отдельных инвестиционных проектов для стабильной работы компании и эффективного антикризисного управления.

Одним из важных этапов совершенствования производственных процессов на предприятии считается оценка физического износа основных средств производства, вследствие, чего необходимо произвести замену устаревшего оборудования на более современное. Для этого следует разработать программу технического перевооружения на предприятии, обосновать необходимость привлечения дополнительных денежных средств и тем самым повысить производственную мощность предприятия, что позволит предприятию увеличить объем реализуемой продукции, именно привлечение инвестиционных средств позволит предприятию максимально получать прибыль, что определяет экономическую сущность инвестиционных вложений.

Стратегия привлечения инвестиции рассматривается как совокупность экономических, организационных и производственных мер, направленных на повышение эффективности производственных возможностей предприятия в долгосрочной перспективе [7. с. 63].

Инвестиционная стратегия направлена на достижение инвестиционных целей - получения прибыли, тем самым формируя приоритетные направления и формы инвестиционной активности компании, учитывая специфику привлечения инвестиционных средств и особенности реализаций долгосрочных инвестиционных проектов, направленных на повышение эффективности антикризисного управления компанией.

Процесс формирования и реализации инвестиционной стратегии считается одним из главных этапов в системе антикризисного управления компанией. Поэтому для преодоления кризисных ситуаций руководство компанией уделяет пристальное внимание миссии, выработке стратегических приоритетов, оценке и анализ имеющихся материально-технических, финансовых, трудовых и иных ресурсов, необходимых для преодоления кризисных явлений.

Необходимость разработки инвестиционной антикризисной программы компании определяется основывается на исследовании факторов организационного окружения. Эффективное управление компанией в кризисных условиях во многом зависит от четко продуманной инвестиционной стратегии, способностями менеджеров креативно мыслить, выделять проблемные зоны компании и вырабатывать стратегические решения и концепции выхода из кризисных ситуаций.

На формирование стратегических целей и определение направления реализации антикризисной стратегии влияют изменения, происходящие как во внутренней среде компании, так и за ее пределами, что говорит о нестабильности и непредсказуемости внешней среды. В данной ситуации разработанная инвестиционная антикризисная программа должна обеспечить возможности развития инвестиционной активности компании и диверсификации его производственных бизнес-процессов.

На этапе реализации инвестиционной стратегии необходимо учитывать уровень инвестиционной активности на каждой стадии жизненного цикла компании с присущими ей характерными направлениями и формами инвестиционной деятельности, особенности формирования инвестиционных ресурсов. При этом антикризисная программа позволяет адаптировать инвестиционную деятельность компании к изменениям экономической ситуации на рынке.

Процесс разработки инвестиционной программы антикризисного управления требует выделения основных элементов стратегического управления компании. К ним относятся:

- Система управления компанией;
- Стратегической зоны хозяйствования (СЗХ);
- Стратегические хозяйственные центры (СХЦ) [4.с.31].

СЗХ представляет собой самостоятельный сегмент рыночного окружения, на который компания имеет выход со своей продукцией при заданных темпов спроса и технологии.

Стратегический хозяйственный центр - самостоятельные бизнес-единицы компании, занимающиеся реализацией определённых функций по созданию инвестиционной привлекательности СЗХ и обеспечивающая реализации стратегии развития компании на соответствующих сегментах рынка.

2. Практическая применимость исследования.

Нефтяная компания ОсОО «Газпром нефть Азия» является дочерним предприятием ОАО «Газпром нефть», осуществляющая свою деятельность на рынке нефтепродуктов Кыргызской Республики с августа 2009 года. Компания является крупнейшим оператором на оптовом и розничном рынках нефтепродуктов, а также занимается поставками сжиженного углеводородного газа.

Производственная структура компании состоит из 8 нефтебаз, 99 автозаправочных комплексов (из них 2 автогазозаправочных станции), 2 кустовые базы сжиженного углеводородного газа [9].

С 2011 года осуществляется запуск новых автозаправочных комплексов в Нарынской, Таласской и Ошской областях. Таким образом, на сегодняшний день сетью АЗС компании охвачены уже все регионы Республики. Помимо рынка Кыргызстана, компания «Газпром нефть Азия» представляет свои услуги на рынках Республики Таджикистан и Республики Казахстан в лице своих дочерних предприятий: «Газпром нефть-Таджикистан» и «Газпром нефть-Казахстан».

Поставки ГСМ и газа осуществляются напрямую с Омского нефтеперерабатывающего завода, одного из наиболее высокотехнологичных заводов России и входящего в число крупнейших нефтеперерабатывающих предприятий в мире. Преимуществом ОНПЗ является самая высокая в России глубина переработки, что в свою очередь, говорит об очень высоком качестве производимого топлива.

3. Общая характеристика инвестиционной стратегии ОсОО «Газпром Нефть Азия»

Важной составляющей частью инвестиционной политики компании является инвестиционная стратегия. Инвестиционная стратегия представляет собой программу долгосрочных мероприятий в области привлечения и вложения инвестиции в развитие производственного потенциала, обеспечивающего не только сохранения существующей позиции на рынке ГСМ, но и расширение влияния в долгосрочной перспективе.

Компания «Газпром Нефть Азия» и ее дочерние общества представляют собой вертикально-интегрированную нефтяную компанию, основными видами деятельности которой являются разведка, разработка, добыча и реализация нефти и газа, а также производство и сбыт нефтепродуктов.

Стратегическая цель компании «Газпром Нефть Азия» заключается в достижении лидерства среди местных нефтетрейдеров путем расширения доли рынка ГСМ. При этом компания «Газпром Нефть Азия» представляет свою миссию в надежных, бесперебойных и качественных поставках нефтепродуктов и сжиженного газа на рынок страны.

Стратегическое видение ОсОО «Газпром Нефть Азия» определяется следующими принципами:

- Повышение эффективности поставляемых энергоресурсов;

- Выработка стратегии развития производственной деятельности путем реализации высокотехнологичных проектов, обеспечивающих высокое качество обслуживания;
- Повышение стоимости компании и репутационного контроля;
- Соблюдение интересов участников ОсОО «Газпром Нефть Азия»;
- Совершенствование корпоративного управления и социальной ответственности бизнеса;
- Повышение прозрачности финансово-хозяйственной деятельности;
- Персональная ответственность руководителей за принятие управленческих решений;
- Сокращение воздействия углеродного следа на природную среду.

ОсОО «Газпром Нефть Азия» в числе стратегических приоритетов видит диверсификацию деятельности. Диверсификация производственной деятельности компании направлена развитие направлений ее деловой активности и расширение состава поставляемых продуктов, освоения новых рынков, позволяющие компании достичь стратегических конкурентных преимуществ в условиях глобальных изменений.

В настоящее время в компании проводятся мероприятия по ребрендингу автозаправочных станций, согласно которой все АЗС «Газпром Нефть Азия» будут приведены в соответствии единому стилю. Следуя долгосрочной стратегии развития, «Газпром нефть Азия» применяет самые передовые технологии, успешно реализует инновационные проекты. Новые автозаправочные комплексы соответствуют всем общепринятым мировым стандартам качества и безопасности.

Компания впервые на рынке Кыргызской Республики начала осуществлять деятельность в сопутствующем бизнес-сегменте, открытия магазинов широкого профиля при АЗС, предоставлять бесплатные дополнительные услуги – подкачка шин, пункты чистки обуви, мытья стекол и номерных знаков, Wi-Fi.

На автозаправочных станциях «Газпромнефть» в Кыргызской Республике реализуются высококачественное топливо «G-Drive 95», бензин марок «Супер Евро-98», «Премиум Евро-95», «Регуляр-92», «Аи-80», а также дизельное топливо летнего и зимнего класса [10].

Разработка инвестиционной стратегии является важнейшей задачей, которая ставится менеджерами компании, привлекающих инвестиционные средства и предлагающих их. Она является системой долгосрочных целей инвестиционной деятельности организации, определяемых общими задачами ее развития.

Разработанная инвестиционная стратегия предполагает реконструкция и модернизация автозаправочных станций путем установки современного оборудования и их оснащение.

Формирование инвестиционной стратегии в ОсОО «Газпром Нефть Азия» предусматривает достижение следующей цели - максимизация прибыли от инвестиционной активности.

Разработка инвестиционной стратегии в компании «Газпром Нефть Азия» выполняется в несколько этапов.

На первом этапе определяется общая продолжительность разработки инвестиционной стратегии. В настоящее время стратегия охватывает 2025-2026 годы, но инвестиционный проект, который будет рассмотрен в данной исследовательской работе предусматривает срок действия 5 лет. Необходимо отметить, что в ОсОО «Газпром Нефть Азия» инвестиционная стратегия разрабатывается под каждый инвестиционный проект отдельно, а в данном периоде таким проектом был выбран проект покупки оборудования и оснащение АЗС.

На следующем этапе проходили исследования факторов внешней инвестиционной среды. Были изучены экономико-правовые условия инвестиционной деятельности предприятия и возможные их изменения в предстоящем периоде. Так же, изучался Закон

КР «Об инвестициях» от 25 августа 2025 года. Который тоже показал себя с наиболее выгодной стороны для привлечения как иностранных так и наших инвесторов. Положительными факторами, способствующими привлечению иностранных инвестиций в экономику Кыргызстана, являются [1]:

- масштабы рынка, насчитывающего больше 5 млн. потенциальных потребителей внутри страны и еще большее количество людей за её пределами;
- наличие относительно квалифицированной и дешевой рабочей силы;
- начинающийся экономический рост;
- проведение налоговой реформы, предусматривающей снижение налогов с юридических и физических лиц;
- последующая либерализация экономических процессов в условиях глобальных изменений.

Таким образом, можно сказать, что разработка и реализация инвестиционной стратегии в компании является ответственным этапом в ее жизненном цикле. Соответственно инвестиционная стратегия, разработанная для компании «Газпром Нефть Азия» включает в себя все основные аспекты и пункты, которые имеют важное значение для оценки кризисных явлений. Инвестиционный проект, реализуемый данной стратегией развития, показал высокую эффективность в условиях реализации антикризисного управления.

4. Проблемы разработки инвестиционной стратегии компании

Необходимость разработки инвестиционной стратегии компании и ее основополагающих целей можно обосновать спецификой деятельности компании и особенностями направления развития. Основными из них являются степень неопределенности и динамичности внешней среды, состояние рынка капитала, экономической политики в стране и другие.

Неопределенность инвестиционной политики государства, изменчивость рыночных условий хозяйствования и конъюнктуры рынка инвестиционных ресурсов, частые структурные изменения на макроэкономическом уровне, последствия финансового кризиса, теперь уже не позволяют эффективно проявлять инвестиционную активность. На основе использования традиционных, так называемых «реактивных» методов управления при решении кризисных ситуации, вынуждают менеджмент компании принимать немедленные действия, эффективность которых крайне низка. В этих условиях становится необходимым «заглянуть за горизонт», попытаться спрогнозировать изменения рыночной среды, а также и инвестиционной сфере, то есть смоделировать экономическое поведение субъекта в отдаленной перспективе. И здесь не обойтись без выработки инвестиционной стратегии, постановки ее долгосрочных целей, основанной, прежде всего, на учете факторов неопределенности и оценке рисков.

Именно поэтому стратегическое планирование инвестиционной деятельности компании должно носить целевой характер что, в свою очередь, подразумевает постановку долговременных инвестиционных целей. Без четко сформулированных, отобранных на основе всестороннего анализа стратегических целей сама инвестиционная деятельность становится ограниченной, непредсказуемой и нерациональной. Поэтому заданные стратегические инвестиционные цели становятся главным ориентиром в деятельности компании и ключевыми факторами повышения ее эффективности в в кризисных условиях. На основе определения стратегических целей рассматриваются и другие направления инвестиционной деятельности компании в целом.

Как и процесс разработки инвестиционной стратегии, постановка стратегических целей инвестиционной активности исходит, прежде всего, из целей экономического развития компании и отрасли в целом. Структура целей всегда неоднородна и зависит от целого ряда факторов: масштабов рынка, объемов производства продукции, региональных и отраслевых особенностей компании, состояния конъюнктуры рынка, научно-технического положения и других. Таковыми могут быть [5, с.65].:

- Достижение необходимых структурных преобразований в экономике субъекта;
- Создание диверсифицированных производств и видов деятельности;
- Повышение уровня капитализации предприятия;
- Обеспечение прироста собственного капитала;
- Повышение уровня прибыльности инвестиций и нормы прибыли экономической деятельности в целом;
- Повышение уровня деловой активности и рыночной устойчивости субъекта;
- Достижение социальных, экологических и иных полезных эффектов;
- Избежание ситуации банкротства и крупных финансовых потерь.

Выработка и реализация стратегических целей компании возможна лишь на основе идентификации и оценке степени рисков и неопределенности в прогнозном периоде.

Следовательно, к ограничениям, приводящим к кризисным ситуациям компанию можно отнести:

- Разработка общего и интегрированного план действий при реализации инвестиционной стратегии;
- Отсутствие самостоятельной службы стратегического развития;
- Не соблюдение принципа полномочий и ответственности в условиях кризисных ситуаций;
- Постоянный мониторинг исполнения инвестиционной стратегии;
- Необходимость привлечения инвестиции в производственную деятельность компании;
- Разработка инвестиционных программ по развитию реального сектора;
- Сокращение оборачиваемости дебиторской задолженности;
- Внедрение политики работы с молодыми кадрами;
- Низкая приспособленность к большой конкуренции;
- Осуществление целевого инвестирования по реализации стратегии развития;
- Детальное исследование проблем управления инвестициями и формированием инвестиционной привлекательности компании и страны.

5. Результаты исследования

Для повышения эффективности антикризисных мероприятий по финансовому оздоровлению компании необходимо следует заниматься поисками внутренних резервов в производственно-торговой деятельности и обеспечению прибыльности: соблюдение стандартов по повышению качества продукции и услуг, оценке конкурентоспособности компании, сокращение издержек производства, рациональное и бережное использование материальных, трудовых и финансовых ресурсов, сокращение непредвидимых расходов и потерь [6, с.122].

Резервы для обеспечения финансового устойчивости компании могут быть выявлены с помощью маркетингового анализа рыночной позиции, учитывающей спрос и предложение, а также условий реализации инвестиционных и финансовых решений. При этом следует проработать вариант увеличения доли рынка, занимаемой компанией, за счет продвижения новых и доступных продуктов и услуг, что тоже можно обеспечить только через грамотно составленную инвестиционную стратегию.

Со временем необходимо проводить реинжиниринг бизнес-процессов производственной деятельности, что позволит пересматривать стратегии развития компании по улучшению поставок и реализации продукции, материально-технического обеспечения, эффективной организации труда, профессиональной подготовки персонала, повышению качества продукции и обслуживания, развитию эффективной инвестиционной и ценовой политики.

Компании необходимо четко осознавать важность и ответственность в принятии управленческих решений в вопросах разработки и реализации инвестиционной стратегии.

По мнению автора, для увеличения эффективности функционирования компании «Газпром Нефть Азия» необходимо создание в их структуре отдельного подразделения стратегического планирования и отдела по управлению инвестиционными проектами компании.

Для успешной реализации инвестиционных проектов компании нужно внедрить систему оперативного управления проектами, которое включает следующие мероприятия [6, с.212]:

- Осуществление проектной деятельности;
- Мониторинг реализации проектов;
- Оперативная корректировка проектных решений;
- постинвестиционный контроль реализации проектов.

Лишь при соблюдении всего спектра мероприятий и порядочном выполнении их, компания может надеяться на благополучный исход инвестиционной стратегии. Руководству компании нельзя забывать о том, что мало разработать инвестиционный проект или стратегию, также необходимо проводить постоянный мониторинг и контроль за их выполнением и отслеживать изменяющиеся условия на рынке.

6. Какие выводы можно сделать для отрасли из опыта компании

При эффективной реализации инвестиционной стратегии антикризисного управления можно выделить следующие пути решения проблем:

- Выработать генеральную стратегию финансового оздоровления компании;
- Поиск внутренних резервов по увеличению прибыльности компании;
- Обучить менеджеров по разработке и реализации инвестиционных проектов;
- Создание в организационной структуре отдельного подразделения стратегического планирования и отдела по управлению инвестиционными проектами;
- Уделять большое внимание контролю за выполнением инвестиционной деятельности в компании;
- Придерживаться системы оперативного управления инвестиционной стратегией;
- Придерживаться принципа планирования и ответственности и рисков;
- Провести маркетинговый анализ по изучению спроса и предложения;
- Провести реинжиниринг бизнес-процессов;
- Увеличить собственный капитал за счет заемных и привлеченных средств;
- Вложить свободные денежные средства в краткосрочные ценные бумаги;
- Уменьшить дебиторскую задолженность;
- Привлекать и обучать управленческие кадры;
- Увеличить конкурентоспособность компании;
- Внедрить новые продукты для увеличения занимаемой доли рынка.

Из этого видно, что существует множество способов решения накопившихся проблем, при этом почти все способы очень доступны и легки в исполнении.

7. Заключение

В условиях кризисных ситуации необходимо изучение теоретических вопросов, связанных с антикризисным управлением компании и формированием инвестиционной стратегии компании. Было определено, что сущность инвестиционной стратегии заключается в системе долгосрочных целей инвестиционной деятельности организации, определяемых общими задачами ее развития, а также выборе наиболее эффективных путей их достижения.

Методами разработки инвестиционной стратегии являются планирование и прогнозирование, т.к. все инвестиционные мероприятия и их последствия должны быть заранее просчитаны.

Практическая часть исследования проводилась на основе анализа антикризисного управления и определение роли инвестиционной деятельности в ней на примере компании «Газпром Нефть Азия».

С каждым годом автомобильный рынок Кыргызстана расширяется путем большего завоза авто из стран ближнего и дальнего зарубежья, что непосредственно влияет на увеличение количества АЗС. С 2022 года стартовала полная реконструкция и улучшение сервиса на автозаправочных станциях г. Бишкек и других областей Кыргызской Республики.

Делая вывод, в общем, по всем показателям, надо отметить, что хотя и многие из них находятся либо ниже, либо выше допустимых значений, в общей динамике развития четко видно, что компания растет, улучшает свои позиции и может свободно бороться с конкуренцией. На этой основе, компания, разрабатывает инвестиционные проекты по реализации долгосрочной инвестиционной стратегии и может рассчитывать на привлечение больших объемов инвестиционных вложений в свой рынок.

В целом по разработке инвестиционной стратегии по развитию антикризисного управления в компании надо отметить, что инвестиционная стратегия сформирована, адаптирована под инвестиционный климат Кыргызстана и в ней учтены все особенности функционирования ОсОО «Газпром Нефть Азия».

Таким образом, можно сказать, что разработка инвестиционной стратегии компании является очень архиважным этапом в его жизненном цикле. Инвестиционная стратегия, компании «Газпром Нефть Азия» включает в себя все основные моменты и пункты, которые должны иметь место. Программа антикризисного управления, основанная на разработке инвестиционной стратегии, после тщательного анализа, показала хорошие результаты, что позволило компании эффективно ее реализовать.

В заключении, можно отметить, что разработка инвестиционной стратегии по преодолению кризисных ситуаций является важным и ответственным этапом в системе антикризисного управления. Формирование инвестиционной стратегии предполагает определение направлений вложения инвестиционных ресурсов согласно стратегии развития компании. Такой подход позволит в полной мере учитывать возможности и перспективы развития компании, включая диверсификацию инвестиционной деятельности по формам, отраслям и регионам.

Список источников

1. Закон Кыргызской Республики от 12 августа 2025 года №198 «Об инвестициях в Кыргызской Республике».
2. Закон Кыргызской Республики о ратификации Соглашения между Правительством Кыргызской Республики и Правительством Российской Федерации о сотрудничестве в сфере транспортировки, распределения и реализации природного газа на территории Кыргызской Республики, подписанного 26 июля 2013 года в городе Москва, от 23 декабря 2013 года N223.
3. Распоряжение Правительства Кыргызской Республики, от 6 сентября 2011 года N 393-р (Об одобрении проекта Протокола между Правительством Кыргызской Республики и открытым акционерным обществом «Газпром» (Российская Федерация) по вопросам дальнейшего развития сотрудничества).
4. Антикризисное управление: учебник и практикум для вузов / под редакцией Н. Д. Корягина. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Издательство Юрайт, 2025. — 396 с.
5. Баканов В. И. Экономика и управление инвестициями / В. И. Баканов. — М.: КНОРУС, 2020. — 350 с.
6. Инвестиции и инвестиционная деятельность: учебник / Л. И. Юзвович, М. С. Марамыгин; под общ. ред. Л. И. Юзвович; Уральский государственный экономический университет. — Екатеринбург: Изд-во Урал, ун-та, 2021. — 498 с.: ил.

7. Инвестиционный менеджмент: учебное пособие / И.А. Баженов; под общ. ред. И.В. Котляревской; Уральский федеральный университет. — Екатеринбург: Изд-во Урал, ун-та, 2022. — 232 с.
8. Коротков Э.М. Антикризисное управление: учебник для вузов / Э. М. Коротков. — М.: Издательство Юрайт, 2026. — 406 с.
9. Чумаченко Г.В., Литвин Р.И., Вишникин Д.В. Особенности использования бенчмаркинга в качестве инструмента для антикризисного управления на предприятиях//Journal of Monetary Economics and Management. - 2025.- №3. –С..347-351
10. www.gazprom-media.com/ru/news/index/id/840?page=7.