

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ ИНВЕСТИЦИОННЫМИ ПРОЕКТАМИ ПРОМЫШЛЕННОЙ КОМПАНИИ: НА ПРИМЕРЕ АО «UZAUTO MOTORS»

Шарофов Давронбек Рамзиддин угли
Магистр кафедры «Экономика в сфере ИКТ»
Ташкентского университет информационных
технологий имени Мухаммада ал-Хоразмий.

<https://doi.org/10.5281/zenodo.20152195>

***Аннотация.** В статье рассмотрены вопросы формирования и оптимизации системы управления инвестиционными проектами промышленной компании на примере АО «UzAuto Motors». Актуальность исследования обусловлена тем, что автомобильная промышленность относится к капиталоемким отраслям, где инвестиционные решения напрямую влияют на технологическое обновление, локализацию производства, экспортный потенциал и финансовую устойчивость предприятия. Цель статьи состоит в обобщении результатов исследования механизма управления инвестиционными проектами и разработке предложений по его совершенствованию с учетом цифровой трансформации, портфельного подхода и риск-ориентированного управления. Методологическую основу составили системный, сравнительный, финансово-экономический и аналитический методы, а также элементы проектного и портфельного управления. На основе консолидированной финансовой отчетности АО «UzAuto Motors» за 2024 год выявлено, что снижение выручки по сравнению с 2023 годом связано преимущественно с сокращением продаж автомобилей на внутреннем и экспортном рынках, при одновременном сохранении положительного финансового результата. Обоснована необходимость внедрения интегрированной модели инвестиционного управления, включающей инвестиционный комитет, проектный офис, систему stage-gate, цифровой мониторинг KPI и управление рисками на протяжении жизненного цикла проекта.*

Практическая значимость статьи заключается в возможности применения предложенной модели для повышения обоснованности инвестиционных решений, прозрачности контроля проектов и устойчивости промышленного предприятия в условиях технологических и рыночных изменений.

***Ключевые слова:** инвестиционные проекты, проектное управление, портфель проектов, промышленная компания, UzAuto Motors, цифровая трансформация, риск-менеджмент, автомобильная промышленность.*

ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях устойчивое развитие промышленной компании определяется не только объемом текущего производства, но и качеством инвестиционных решений, направленных на технологическую модернизацию, расширение продуктовой линейки, повышение локализации и внедрение цифровых инструментов управления. Для капиталоемких отраслей, к которым относится автомобилестроение, инвестиционный проект выступает не отдельным финансовым мероприятием, а комплексным механизмом преобразования производственной, организационной и рыночной модели предприятия.

Автомобильная промышленность Республики Узбекистан находится под влиянием нескольких взаимосвязанных факторов: роста конкуренции на региональных рынках, изменения структуры потребительского спроса, необходимости перехода к современным технологическим платформам, развития производства электромобилей и гибридных транспортных средств, а также требований к прозрачности корпоративного управления. В этих условиях инвестиционная активность предприятия должна опираться на системный выбор проектов, оценку их эффективности и постоянный контроль фактических результатов.

АО «UzAuto Motors» является одной из ключевых промышленных компаний страны и представляет интерес для анализа как предприятие, сочетающее крупносерийное производство, зависимость от глобальных цепочек поставок, экспортную ориентацию и необходимость постоянного обновления модельного ряда. В консолидированной отчетности компании за 2024 год отражены как значительные масштабы деятельности, так и отдельные факторы, требующие управленческого внимания: снижение выручки, изменение структуры продаж, валютные риски, долговые обязательства и наличие капитальных обязательств по новым моделям.

Цель статьи – на основании проведенного исследования определить основные проблемы управления инвестиционными проектами промышленной компании и предложить модель их оптимизации. Для достижения цели решаются следующие задачи: раскрыть теоретико-методические подходы к управлению инвестиционными проектами; провести аналитическое обобщение финансово-экономических показателей АО «UzAuto Motors»; выявить факторы, ограничивающие эффективность инвестиционного управления; предложить организационно-экономические и цифровые инструменты совершенствования проектной системы.

ОБЗОР ЛИТЕРАТУРЫ И МЕТОДОВ

Теоретическая основа исследования опирается на положения инвестиционного менеджмента, проектного управления, корпоративного управления и стратегического анализа. В классическом понимании инвестиционный проект рассматривается как комплекс взаимосвязанных действий, требующих финансовых, материальных, технологических и управленческих ресурсов, а его эффективность оценивается не только через финансовую отдачу, но и через вклад в долгосрочную конкурентоспособность компании.

В международной практике проектного управления широко применяются стандартизированные подходы, закрепленные в PMBOK Guide и ISO 21502. Их значение для промышленных предприятий состоит в том, что они позволяют формализовать жизненный цикл проекта, определить роли участников, зафиксировать требования к срокам, бюджету, качеству, закупкам, рискам и коммуникациям. Однако для крупных компаний простого управления отдельными проектами недостаточно. Необходим портфельный подход, позволяющий сравнивать проекты между собой, распределять ресурсы по приоритетам и связывать проектные решения со стратегическими целями предприятия.

В рамках данной статьи использованы следующие методы: системный анализ для рассмотрения инвестиционного управления как совокупности организационных,

финансовых и технологических элементов; сравнительный метод; финансово-экономический анализ; причинно-следственный анализ; метод научного обобщения.

Информационной базой стали консолидированная финансовая отчетность АО «UzAuto Motors» за год, закон Республики Узбекистан «Об инвестициях и инвестиционной деятельности», документы стратегического развития Республики Узбекистан, нормативные материалы по развитию автомобильной промышленности, а также научные и методические источники по управлению инвестициями и проектами.

ОБСУЖДЕНИЕ

Анализ консолидированной отчетности АО «UzAuto Motors» показывает, что в 2024 году компания сохранила крупный масштаб деятельности и прибыльность, однако столкнулась со снижением выручки по сравнению с предыдущим годом. Выручка от договоров с покупателями составила 4 239 586 тыс. долл. США против 4 609 608 тыс. долл. США в 2023 году, то есть уменьшилась на 8,0%. При этом валовая прибыль составила 582 167 тыс. долл. США, а чистая прибыль – 314 948 тыс. долл. США. Следовательно, снижение выручки не привело к убыточности, но обозначило необходимость более точного управления продуктовым портфелем, производственной программой и инвестиционными приоритетами.

Основной вклад в снижение выручки внесло сокращение продаж автомобилей.

Внутренние продажи автомобилей уменьшились с 3 980 254 тыс. долл. США в 2023 году до 3 659 271 тыс. долл. США в 2024 году, то есть на 8,1%. Экспортные продажи автомобилей снизились с 514 251 тыс. долл. США до 430 834 тыс. долл. США, или на 16,2%. Таким образом, причиной падения выручки является не общий отказ рынка от продукции компании, а изменение объемов реализации именно основной товарной категории – автомобилей. Рост отдельных позиций, например экспортных продаж запасных частей, не смог компенсировать сокращение продаж автомобилей.

Важным фактором является динамика контрактных обязательств. В отчетности указано, что основная часть контрактных обязательств представляет собой авансы, полученные за продажу автомобилей; их объем на конец 2024 года составил 347 843 тыс. долл. США против 791 037 тыс. долл. США на конец 2023 года. Снижение связано с выполнением обязательств по ранее заключенным договорам. Это означает, что часть выручки 2024 года формировалась за счет исполнения накопленного портфеля заказов, а дальнейшая устойчивость зависит от способности компании поддерживать новый поток заказов, обновлять модельный ряд и синхронизировать инвестиционные проекты с реальным спросом.

С точки зрения инвестиционного управления особое значение имеют капитальные обязательства по развитию новых моделей SUV-B и B-сегмента на платформе GEM. На конец 2024 года такие обязательства составили 30 799 тыс. долл. США против 10 833 тыс. долл. США на конец 2023 года. Увеличение обязательств указывает на активизацию проектов обновления модельного ряда. Поэтому система управления инвестициями должна обеспечивать не только привлечение ресурсов, но и строгую оценку сроков вывода моделей, себестоимости, локализации, валютных рисков и влияния новых проектов на будущую выручку.

Проведенный анализ позволяет выделить несколько групп проблем, характерных для управления инвестиционными проектами промышленной компании. Первая проблема связана с зависимостью инвестиционных решений от текущей производственной программы. Если проекты рассматриваются преимущественно как реакция на производственные потребности, компания рискует недооценивать долгосрочные факторы: изменение потребительского спроса, технологический переход к электрифицированному транспорту, требования по локализации, цифровизацию производственных процессов и развитие сервисной экосистемы.

Вторая проблема заключается в необходимости более четкой портфельной приоритизации. В крупной промышленной компании одновременно реализуются проекты модернизации оборудования, освоения новых моделей, развития поставщиков, цифровизации процессов, повышения качества и экспортной экспансии. Без единой матрицы отбора такие проекты могут конкурировать за одни и те же финансовые, кадровые и технологические ресурсы. Следовательно, предприятие нуждается в едином проектном портфеле, где каждый проект оценивается по финансовому эффекту, стратегической значимости, риску, влиянию на локализацию, сроку окупаемости и технологической зависимости.

Третья проблема – недостаточная интеграция финансового анализа и проектного контроля. Инвестиционный проект должен оцениваться не только на этапе утверждения, но и в процессе реализации. Для этого необходимо сопоставлять плановые и фактические показатели бюджета, сроков, закупок, готовности оборудования, локализации, производственного запуска и коммерческого эффекта. Если контроль ограничивается отчетностью по освоению средств, руководство получает неполную картину: проект может формально осваивать бюджет, но не обеспечивать ожидаемого влияния на выручку, себестоимость или устойчивость поставок.

Четвертая проблема связана с валютными и поставочными рисками. В отчетности компании указано, что валютный риск возникает в связи с импортом товаров и запасных частей от зарубежных поставщиков, а также с займами, выраженными в долларах США и евро. Для инвестиционных проектов это означает необходимость предварительной оценки чувствительности к валютным курсам, сценарного планирования и выбора таких решений, которые повышают локализацию и снижают зависимость от внешних компонентов.

Пятая проблема заключается в необходимости перехода от разрозненной цифровизации к единой цифровой архитектуре инвестиционного управления. Для промышленных проектов особенно важны системы ERP, PLM, MES, BI-аналитика, цифровые паспорта проектов, автоматизированный мониторинг графиков и контроль закупок. Если эти элементы не объединены в единую управленческую среду, проектная информация остается фрагментированной, а управленческие решения принимаются с задержкой.

Для повышения эффективности инвестиционной деятельности предлагается внедрить интегрированную модель управления инвестиционными проектами, основанную на пяти взаимосвязанных блоках: стратегический отбор, проектный офис, stage-gate управление, цифровой мониторинг и риск-ориентированная оценка.

Данная модель не заменяет существующую систему корпоративного управления, а дополняет ее инструментами, позволяющими связать инвестиционные решения с измеримыми результатами.

Первый блок – стратегический отбор проектов. На этом этапе формируется реестр инвестиционных инициатив, каждая из которых должна иметь паспорт проекта: цель, инициатор, бюджет, срок, источник финансирования, ожидаемый эффект, ключевые риски, связь со стратегическими целями и показатели результата. Для АО «UzAuto Motors» такими целями могут выступать обновление модельного ряда, повышение локализации, снижение валютной зависимости, рост экспортного потенциала, повышение производительности и развитие цифрового производства.

Второй блок – инвестиционный комитет и проектный офис. Инвестиционный комитет должен принимать решения о включении инициатив в портфель, утверждать приоритеты и контролировать ресурсные ограничения. Проектный офис обеспечивает методологию, единые формы отчетности, календарное планирование, контроль рисков и подготовку управленческой информации. Такая структура позволяет отделить стратегическое решение о необходимости проекта от операционного контроля его исполнения.

Третий блок – система stage-gate. Каждый проект проходит несколько контрольных этапов: предварительная идея, технико-экономическое обоснование, утверждение бюджета, проектирование, закупки и локализация, промышленный запуск, постпроектная оценка.

Переход к следующему этапу допускается только при подтверждении ключевых критериев: готовности документации, реалистичности бюджета, наличия поставщиков, оценки валютных рисков, соответствия требованиям качества и ожидаемого экономического эффекта.

Четвертый блок – цифровой мониторинг KPI. Для каждого проекта необходимо установить набор показателей: освоение бюджета, отклонение сроков, готовность оборудования, доля локализованных компонентов, производственная мощность, уровень дефектности, влияние на себестоимость, ожидаемый объем продаж, степень зависимости от импортных комплектующих. Эти показатели должны отражаться в цифровой панели управления, доступной руководству, финансовым службам, производству и проектному офису.

Пятый блок – риск-ориентированное управление. Риски необходимо оценивать до утверждения проекта и пересматривать на каждом этапе. Для автомобильной промышленности ключевыми являются валютные риски, задержки поставок, технологическая зависимость от внешних партнеров, изменение спроса, рост стоимости оборудования, задержка сертификации, несоответствие плановой себестоимости и недостаточная готовность локальных поставщиков.

Ожидаемый результат предложенной модели выражается не в одном отдельном финансовом показателе, а в совокупном повышении качества инвестиционного цикла. На уровне принятия решений компания получает возможность сравнивать проекты по единым критериям, заранее выявлять слабые инициативы и концентрировать ресурсы на проектах, которые имеют наибольший стратегический и экономический эффект.

Таблица 2. Модель оптимизации управления инвестиционными проектами

Блок модели	Инструмент	Эффект	Контроль
Стратегический отбор	Реестр инициатив и паспорт проекта	Меньше слабо обоснованных проектов	NPV/IRR, срок окупаемости
Портфельное управление	Ранжирование по эффекту, риску и ресурсам	Рациональное распределение капитала	Приоритет, лимит бюджета
Проектный офис	Единая методология и отчетность	Прозрачность исполнения	Сроки, бюджет, статус рисков
Stage-gate контроль	Переход этапов после проверки критериев	Снижение риска неподготовленного запуска	Готовность документации и поставщиков
Цифровой мониторинг	ERP/PLM/MES/BI-панели по проектам	Оперативное управленческое решение	KPI проекта
Риск-менеджмент	Матрица рисков и сценарный анализ	Снижение валютных и поставочных рисков	Риск-рейтинг, план реагирования

На уровне исполнения проектов внедрение проектного офиса и stage-gate контроля позволяет снизить вероятность задержек и перерасхода бюджета. Для промышленной компании это особенно важно, поскольку перенос сроков запуска новой модели или производственной линии влияет не только на инвестиционный бюджет, но и на выручку, загрузку мощностей, отношения с поставщиками и дилерской сетью.

На уровне финансовой устойчивости предложенные меры позволяют усилить связь между инвестиционными проектами и денежными потоками. Данные отчетности показывают, что компания сохраняет прибыльность, но ее выручка зависит от объема реализации автомобилей и структуры заказов. Поэтому инвестиционные проекты должны оцениваться с точки зрения их способности поддерживать будущий спрос, повышать привлекательность модельного ряда и снижать себестоимость за счет локализации и производственной эффективности.

На уровне технологического развития модель создает основу для перехода к современному цифровому управлению производственными инвестициями. Использование ERP, PLM, MES и BI-инструментов позволяет объединить финансовые, производственные и проектные данные, что повышает качество управленческой аналитики.

Это особенно важно для проектов освоения новых моделей, где ошибки в планировании закупок, сроков, локализации и производственной готовности могут привести к значительным потерям.

На уровне риск-менеджмента эффект выражается в систематическом контроле валютных, рыночных, поставочных и технологических рисков. С учетом того, что компания имеет существенные операции с зарубежными поставщиками и валютные обязательства, оценка чувствительности должна стать обязательной частью инвестиционного обоснования.

Такой подход повышает устойчивость проектов и снижает вероятность принятия решений без учета внешних факторов.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенное исследование показывает, что управление инвестиционными проектами промышленной компании должно рассматриваться как стратегическая система, объединяющая финансовую оценку, производственное планирование, технологическое развитие и контроль рисков. На примере АО «UzAuto Motors» установлено, что в 2024 году компания сохранила прибыльность, однако столкнулась со снижением выручки по сравнению с 2023 годом. Основной причиной снижения стало сокращение продаж автомобилей как на внутреннем, так и на экспортном рынках.

Сохранение положительного финансового результата при снижении выручки свидетельствует о наличии управленческого и производственного потенциала, однако дальнейшее развитие требует повышения качества инвестиционных решений. Особое значение имеют проекты обновления модельного ряда, развитие локализации, цифровизация производства, управление валютными рисками и поддержание устойчивого спроса.

Предложенная модель оптимизации включает стратегический отбор проектов, инвестиционный комитет, проектный офис, stage-gate контроль, цифровой мониторинг KPI и риск-ориентированное управление. Ее внедрение позволит повысить прозрачность инвестиционного портфеля, улучшить контроль исполнения проектов, обеспечить связь инвестиций с финансовыми результатами и снизить влияние внешних рисков.

Практическая значимость статьи заключается в том, что предложенные решения могут использоваться не только в автомобильной промышленности, но и на других капиталоемких предприятиях, где инвестиционные проекты связаны с технологической модернизацией, импортозависимостью, обновлением продукции и необходимостью повышения конкурентоспособности. Дальнейшие исследования целесообразно направить на разработку количественной модели оценки эффективности инвестиционного портфеля с учетом сценариев спроса, валютного курса, локализации и производственной мощности.

ИСПОЛЬЗОВАННАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Указ Президента Республики Узбекистан от 28.01.2022 № УП-60 «О Стратегии развития Нового Узбекистана на 2022-2026 годы». Национальная база данных законодательства Республики Узбекистан.
2. Указ Президента Республики Узбекистан от 06.07.2022 № УП-165 «Об утверждении Стратегии инновационного развития Республики Узбекистан на 2022-2026 годы». Национальная база данных законодательства Республики Узбекистан.
3. JSC “UzAuto Motors”. Consolidated Financial Statements for the year ended 31 December 2024 and Independent Auditor’s Report. Tashkent, 2025.
4. JSC “UzAuto Motors”. Condensed Interim Consolidated Financial Information for the six months ended 30 June 2024. Tashkent, 2024.
5. Project Management Institute. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). 7th ed. Newtown Square: PMI, 2021.

6. Kerzner H. Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. 13th ed. Hoboken: Wiley, 2022.
7. Cooper R.G., Edgett S.J., Kleinschmidt E.J. Portfolio Management for New Products. New York: Basic Books, 2001.
8. Damodaran A. Investment Valuation: Tools and Techniques for Determining the Value of Any Asset. 3rd ed. Hoboken: Wiley, 2012.
9. Brealey R.A., Myers S.C., Allen F. Principles of Corporate Finance. 13th ed. New York: McGraw-Hill Education, 2020.