

*На правах рукописи*

**СЕРЯКОВ ГЕННАДИЙ НИКОЛАЕВИЧ**

**КОНТРОЛЬ ИНВЕСТИЦИОННОЙ  
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В СИСТЕМЕ  
УПРАВЛЕНИЯ ПРОМЫШЛЕННЫМ  
ПРЕДПРИЯТИЕМ**

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством  
(управление инновациями и инвестиционной деятельностью)

**АВТОРЕФЕРАТ**

диссертации на соискание ученой  
степени кандидата экономических наук

Москва – 2008

Работа выполнена в ГОУ ДПО «Государственная академия профессиональной переподготовки и повышения квалификации руководящих работников и специалистов инвестиционной сферы» (ГОУ ДПО ГАСИС)

Научный руководитель: доктор экономических наук, профессор  
Хомерики Владимир Кириллович

Официальные оппоненты: доктор экономических наук, профессор  
Болвачев Алексей Ильич

кандидат экономических наук,  
Козловцев Максим Сергеевич

Ведущая организация: НОУ ВПО «Институт экономики  
и предпринимательства»

Защита состоится «19» сентября 2008 г. в 14:00 часов на заседании Диссертационного Совета Д 212.043.01 по присуждению ученой степени доктора экономических наук при ГОУ ДПО «Государственная академия профессиональной переподготовки и повышения квалификации руководящих работников и специалистов инвестиционной сферы» (ГОУ ДПО ГАСИС) по адресу: 129272, г. Москва, ул. Трифоновская, д. 57 ауд. 208.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке и на официальном интернет-сайте ГОУ ДПО ГАСИС ([www.gasis.ru](http://www.gasis.ru)).

Автореферат разослан «19» августа 2008 г.

Ученый секретарь  
Диссертационного совета  
Д 212.043.01, к.э.н., доцент

С.Ю. Семенов

## ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

*Актуальность темы исследования.* В условиях рыночной экономики любое промышленное предприятие (ПП) имеет весьма ограниченную величину свободных финансовых ресурсов, доступных для инвестирования. Поэтому в настоящее время актуальной является задача совершенствования системы управления промышленным предприятием (СУПП) в части контроля эффективности взаимодействия его подразделений и рациональности использования инвестиционных ресурсов.

Сегодня СУПП должна не только обеспечивать эффективное управление его структурными подразделениями, но и способствовать получению синергетического эффекта от их взаимодействия с окружающей ПП средой и объектами инфраструктуры. Для решения поставленных задач ПП нуждается в наличии действенных механизмов планирования, прогнозирования, организации, мотивации, регулирования, координации и контроля. При этом механизмы контроля имеют наибольшую ценность для СУПП, поскольку они способствуют выявлению «узких мест» данной системы. В этих условиях инвестиционная деятельность промышленного предприятия (ИД ПП) играет важную роль, способствуя прогрессивному развитию СУПП с учетом имеющегося у данного предприятия потенциала развития и рискованности его функционирования на рынке.

Существуют множество причин, требующих контроля ИД ПП. К ним относятся: неиспользуемые мощности, которые не будут востребованы в прежнем объеме; высокая энергоемкость и износ оборудования; высокий уровень накладных расходов и издержек при низкой загрузке основных фондов и отсутствии надлежащего сервиса; высокий уровень общих издержек и низкая квалификация кадров. Устранение данных причин возможно за счет эффективного управления и контроля ИД ПП. В этой связи, ключевым направлением совершенствования СУПП является повышение эффективности контроля ИД ПП. Изучение данных вопросов обладает высокой актуальностью.

Отсутствие должных инструментов контроля ИД ПП обуславливает необходимость системного изучения, обобщения и критического переосмысления сложившейся практики управления ПП. Поэтому неразработанность системы экономических взаимоотношений между субъектами современного отечественного рынка и принципов функционирования его участников, позволяющих эффективно использовать имеющийся потенциал ПП, обусловили актуальность детального изучения СУПП и вопросов комплексного контроля ИД ПП.

*Степень разработанности проблемы.* При проведении исследования проблем ИД предприятий различных организационно-правовых форм и отраслей экономики автор обратился к трудам отечественных исследователей, таких как: А.В. Андрейчиков, В.М. Аньшин, Ю.Д. Батрин, И.А. Бланк,

А.Ю. Егоров, Л.Л. Иголина, Б.А. Колтынюк, В.В. Косов, Б.Т. Кузнецов, А.С. Нешиной, В.Н. Лившиц, М.К. Старовойтов, Ю.В. Филиппов, А.Г. Шахназаров, В.В. Шеремет и др.

Кроме того, автор диссертации для исследования вышеуказанных проблем изучил труды ряда зарубежных ученых: И. Ансоффа, К. Гриффита, Ш. Прагга, Т. Скоуна, А. Стрикленда, А. Томпсона, К. Уилсона, Дж. Фишмана, Э. Хелферта и др.

Среди российских специалистов, внесших значительный вклад в исследование различных вопросов, инструментов и систем контроля ИД ПП, позволяющих повысить эффективность СУПП в современной экономике, следует отметить работы: Ю.П. Анискина, Н.Г. Базадзе, К. Вашро, Н.Г. Данилочкиной, В.И. Ионова, А.М. Карминского, Е.А. Кочерина, Э.С. Минаева, В.М. Носова, Н.И. Оленева, Л.А. Поповой, А.Г. Примака, С.Г. Фалько, А.Г. Чермошнюка и ряд других.

Однако, несмотря на весьма значительное количество работ по вышеуказанной проблематике, в отечественной экономической науке на данный момент времени недостаточно информации о существующих системах управления ИД ПП, недостаточно или не существует алгоритмов контроля ИД на отечественных предприятиях. Поэтому многие вопросы, связанные с контролем ИД отечественных ПП, остаются до настоящего времени открытыми. Таким образом, недостаточная изученность и научная проработанность вопросов контроля ИД в СУПП, с одной стороны, и научно-практическая значимость – с другой, определили выбор темы настоящего диссертационного исследования, цель, задачи и круг рассматриваемых в нем вопросов.

*Целью* диссертационной работы является совершенствование контроля инвестиционной деятельности в системе управления промышленным предприятием, отвечающих требованиям и закономерностям современных рыночных отношений. Для достижения сформулированной цели в диссертации были поставлены и решены следующие *задачи*:

- исследовать экономическую категорию «контроль инвестиционной деятельности промышленного предприятия»;
- исследовать особенности контроля инвестиционной деятельности и их влияние на эффективность функционирования системы управления промышленным предприятием в современной экономике;
- применить системный подход к контролю инвестиционной деятельности промышленного предприятия;
- проанализировать существующие методы и механизмы контроля инвестиционной деятельности промышленного предприятия;
- рассмотреть принципы и предложить инструментарий контроля инвестиционной деятельности промышленного предприятия;
- определить организационно-экономические характеристики контроля инвестиционной деятельности в системе управления промышленным

предприятием;

– рассмотреть основные направления контроля инвестиционной деятельности в системе управления промышленным предприятием;

– оценить возможность интеграции инструментов контроля инвестиционной деятельности в систему управления промышленным предприятием;

– разработать методику реализации контроля инвестиционной деятельности в системе управления промышленным предприятием;

– исследовать эффективность контроля инвестиционной деятельности в системе управления промышленным предприятием.

*Объект исследования* – инвестиционная деятельность промышленного предприятия.

*Предмет исследования* – экономические отношения между участниками инвестиционной деятельности промышленного предприятия при реализации функции контроля.

*Методические и теоретические основы исследования.* Методической и теоретической основой проведения исследования послужили научные труды отечественных и зарубежных ученых по проблемам контроля инвестиционной деятельности промышленного предприятия в различных секторах национальной экономики. При решении теоретических и прикладных задач диссертационного исследования были использованы общенаучные методы, включая методы теории систем, экономико-математического моделирования и комплексного экономического анализа, аналитический метод, приемы научной абстракции, сравнения и аналогии.

*Информационно-эмпирическую базу* исследования составили факты, выводы и положения, опубликованные в научной литературе и экономических изданиях России и других стран, данные глобальной информационной сети Интернет, аналитические отчеты экспертов и аналитиков в инвестиционной сфере, а также результаты собственных исследований автора представленной диссертации.

*Научная новизна работы* заключается в улучшении механизмов контроля инвестиционной деятельности в системе управления промышленным предприятием, совершенствовании принципов и методов контроля, а также использования инструментов контроля во все подсистемы управления промышленным предприятием, направленных на повышение эффективности взаимодействия его структурных подразделений.

*В числе наиболее важных научных результатов, полученных лично автором* и определяющих научную новизну и значимость проведенных исследований, следует выделить следующее:

1. Реализован методологический подход к изучению контроля инвестиционной деятельности в системе управления промышленным предприятием. Определено место инвестиционной деятельности в системе управления промышленным предприятием и раскрыта ее ведущая роль в процессе повышения прибыли и росте конкурентоспособности данного пред-

приятия. Обосновано, что функция контроля в системе управления промышленным предприятием отвечает за эффективность взаимодействия структурных подразделений данного предприятия и обеспечивает рациональное распределение его ресурсов.

На основании этого доказано, что контроль инвестиционной деятельности в системе управления промышленным предприятием – это разработка и реализация системы методов предварительной диагностики инвестиционного процесса, анализа его состояния на предприятии, мер по снижению отрицательных последствий и использования факторов роста для последующего развития инвестиционной деятельности.

При этом к целям контроля инвестиционной деятельности в системе управления промышленным предприятием относятся: максимизация прибыли; разработка и реализация мер, направленных на его выживание, возобновление платежеспособности и восстановление достаточного уровня инвестиционной устойчивости, обеспечивающие совершенствование инвестиционного процесса.

2. Обосновано применение системного подхода к исследованию контроля инвестиционной деятельности промышленного предприятия, позволяющего данной функции управления стать определяющей при управлении информационными потоками и выработке рекомендаций для принятия перспективных и текущих инвестиционных решений, а также дифференцировать процедуры контроля на уровне перспективных и текущих мер по совершенствованию его инвестиционной деятельности.

3. В целях повышения эффективности контроля инвестиционной деятельности в системе управления промышленным предприятием предложена совокупность мер организационно-экономического характера по разработке в рамках данной системы подсистемы контроля инвестиционной деятельности, интегрированной в каждый инвестиционный процесс исследуемого предприятия. При этом процесс формирования системы контроля инвестиционной деятельности промышленного предприятия не завершается с реализацией плана мероприятий: методики и отчетность должны стать органичной частью системы управления промышленным предприятием и быть «принятыми» менеджерами всех уровней управления.

4. Разработан инструментарий контроля инвестиционной деятельности промышленного предприятия, обеспечивающий эффективную реализацию функции контроля и объединяющий в себе организационные, прямые, производные и правовые элементы. Обоснована необходимость включения данного инструментария во все подсистемы управления промышленным предприятием (системы планирования, бюджетирования, отчетности и другие) и методики расчета базовых показателей его инвестиционной деятельности (маржинальной прибыли, инвестиционных затрат, эффективности инвестиций и текущей деятельности, анализа отклонений плановых и фактических показателей и других).

5. Предложена методика реализации контроля инвестиционной деятельности в системе управления промышленным предприятием, включающая в себя шесть основных этапов: определение объекта контроля; выбор критерия достижения цели инвестиционного мероприятия; разработку подконтрольных показателей для каждого центра ответственности; выбор программных продуктов для осуществления контрольных процедур; непосредственное осуществление контрольных процедур; формирование системы алгоритмов действий по устранению отклонений. Разработаны три группы критериев для оценки эффективности контроля инвестиционной деятельности в системе управления промышленным предприятием.

*Теоретическая и практическая значимость результатов исследования* заключается в том, что основные теоретические положения и выводы, содержащиеся в диссертации, вносят определенный вклад в теорию управления инновациями и инвестиционной деятельностью и могут быть использованы при разработке методических подходов к управлению и контролю инвестиционной деятельности в системе управления промышленным предприятием. Основные положения диссертации доведены до конкретных методов и алгоритмов, которые могут быть взяты за основу в процессе решения конкретных задач контроля инвестиционной деятельности и совершенствования системы управления промышленным СУПП. Научные доказательства и аргументы применяемых видов анализа дополняют основы теории инвестиций и предметную область исследования инвестиционной деятельности хозяйствующих субъектов.

Практическая значимость результатов диссертации заключается в том, что их использование позволит:

- эффективно использовать контроль инвестиционной деятельности в системе управления промышленным предприятием;
- повысить качество взаимодействия структурных подразделений промышленного предприятия и рациональность распределения его инвестиционных ресурсов по проектам развития;
- существенно улучшить инвестиционный процесс при общем росте конкурентоспособности отраслей промышленного производства.

Результаты настоящего исследования могут быть использованы как методический и учебный материал при преподавании в вузах ряда тем по курсам: «Инвестиционный менеджмент», «Инвестиции».

*Реализация и апробация результатов исследования.* Основные теоретические и методические положения диссертационной работы отражены в четырех научных трудах автора общим объемом 1,78 п.л. Предложения по совершенствованию инструментов контроля инвестиционной деятельности в системе управления промышленным предприятием обсуждены и одобрены на Международной научно-практической конференции «Современная Россия: экономика и государство».

Основные результаты исследования использованы в учебном процессе ГОУ ДПО «Государственная академия профессиональной переподготовки и повышения квалификации руководящих работников и специалистов инвестиционной сферы» (ГОУ ДПО ГАСИС).

*Структура работы* отражает цель и задачи исследования. Работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка использованной литературы. Содержание диссертационного исследования раскрывается в нижеприведенной последовательности:

Введение.

Глава 1. Теоретические основы контроля инвестиционной деятельности промышленного предприятия.

1.1. Инвестиционная деятельность как объект контроля и элемент системы управления промышленным предприятием.

1.2. Особенности контроля инвестиционной деятельности и их влияние на эффективность функционирования системы управления промышленным предприятием.

1.3. Системный подход к контролю инвестиционной деятельности промышленного предприятия.

Глава 2. Методы и инструменты контроля инвестиционной деятельности в системе управления промышленным предприятием.

2.1. Обзор методов и выбор механизмов контроля инвестиционной деятельности промышленного предприятия.

2.2. Принципы контроля инвестиционной деятельности промышленного предприятия.

2.3. Инструментарий контроля инвестиционной деятельности промышленного предприятия.

2.4. Организация контроля инвестиционной деятельности в системе управления промышленным предприятием.

Глава 3. Основные направления контроля инвестиционной деятельности в системе управления промышленным предприятием и повышение эффективности ее функционирования.

3.1. Основные элементы системы контроля инвестиционной деятельности и возможность интеграции инструментов контроля во все подсистемы управления промышленным предприятием.

3.2. Методика реализации контроля инвестиционной деятельности на промышленном предприятии.

3.3. Оценка эффективности контроля инвестиционной деятельности в системе управления промышленным предприятием.

Заключение.

Список использованной литературы.

## ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

1. Установлено, что при переходе к рыночной экономике в нашей стране был сделан упор на стабилизацию, либерализацию и приватизацию. Первая составляющая этой триады – стабилизация макроэкономики, включая ограничение дефицита государственного бюджета. Следствием «шоковой терапии» стали и «великая депрессия», и «великая инфляция». Второй компонент – либерализация цен, определяемых впредь рынком, а не бюрократией (в настоящее время они определяются не рынком, а монополистами). Третий компонент – приватизация (перевод ПП из государственной в частную собственность, обычно в форме корпораций). В отсутствии соответствующих регулирующих и юридических институтов приватизация привела к криминализации экономики – все большую власть над ресурсами и их распределением захватывают криминальные элементы.

Обосновано, что для оживления ИД ПП необходимо создание эффективного механизма формирования благоприятного климата для инвестиций, концентрация необходимых инвестиционных средств в банковской системе, с помощью которой можно было бы осуществлять перелив капитала с ориентацией на приоритетные, перспективные направления развития отраслей промышленности. Сегодня это возможно сделать только путем формирования и эффективного использования системы контроля над ИД ПП России.

Управление и контроль над ИД в диссертации представлено как процесс системного изучения всех существующих сторон и особенностей реализации инвестиционных мероприятий и подготовки информации для принятия обоснованных инвестиционных решений. Кроме того, сюда же включена разработка программы действий и мер по осуществлению и мониторингу результатов конкретного инвестиционного мероприятия. Основные элементы контроля инвестиционной деятельности в системе управления промышленным предприятием представлены на рис. 1.

Выделены основные характеристики ИД ПП как объекта управления и контроля:

1. Уровень автономности реализации:

– *взаимоисключающие* (существуют инвестиционные мероприятия, в связи с которыми принятие одного мероприятия исключает принятие другого; эти мероприятия являются как бы конкурентами за ресурсы ПП; управление и контроль над такими инвестиционными мероприятиями происходит одновременно, а осуществляться они одновременно не могут);

– *независимые* (отклонение или принятие одного из таких мероприятий не влияет на принятие решения в отношении другого мероприятия, эти мероприятия могут осуществляться одновременно, их управление и контроль происходит самостоятельно);

– *взаимосвязанные* (принятие одного мероприятия зависит от приня-

тия другого: мероприятия управляются и контролируются одновременно как одно мероприятие – в результате принимается одно решение).

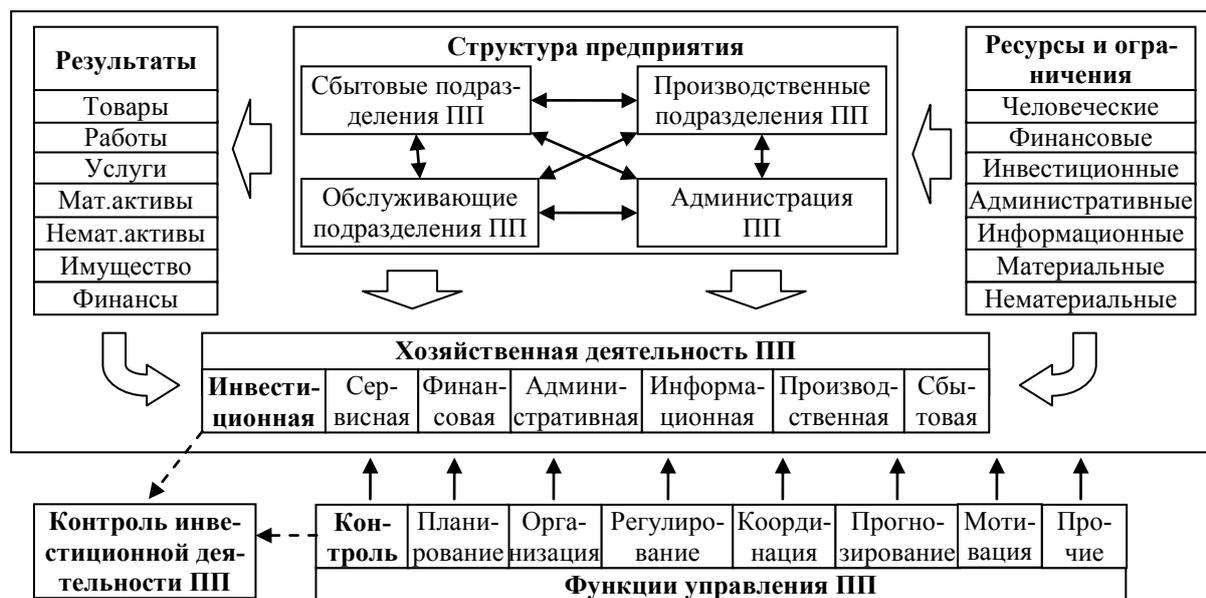


Рис. 1. Контроль ИД в системе управления ПП

## 2. Предполагаемая схема финансирования.

Для небольших инвестиционных мероприятий, финансируемых ПП за счет внутренних источников, управление и контроль осуществляются по сокращенному кругу разделов и показателей: цель осуществления инвестиционного мероприятия, его основные параметры, объем необходимых финансовых средств, показатели эффективности инвестиционного мероприятия, а также схема (календарный план) реализации инвестиционного мероприятия. Для средних и крупных инвестиционных мероприятий, финансирование реализации которых намечается за счет внешних источников, необходимо полномасштабное управление и контроль по соответствующим национальным и международным стандартам.

## 3. Отношение к риску:

– *рисковые* (они характеризуют вложения капитала в рискованные инвестиционные мероприятия или инструменты инвестирования; при этом степень опасности не угадать возможную реакцию рынка на изменение результатов работы ПП после завершения инвестиционного мероприятия зависит от срока инвестирования и получения результатов, масштабов мероприятия, его целей);

– *безрисковые* (характеризуют вложения средств в такие объекты инвестирования, по которым отсутствует реальный риск потери капитала или ожидаемого дохода и практически гарантировано получение расчетной реальной суммы инвестиционной прибыли).

4. В зависимости от масштаба (значимости) инвестиционные мероприятия как объекты управления и контроля подразделяются на:

– *глобальные*, реализация которых существенно влияет на экономику

ческую, социальную или экологическую ситуацию на Земле;

– *народнохозяйственные*, реализация которых существенно влияет на экономическую, социальную или экологическую ситуацию в стране;

– *крупномасштабные*, реализация которых существенно влияет на экономическую, социальную или экологическую ситуацию в отдельных регионах или отраслях страны;

– *локальные*, реализация которых не оказывает существенного влияния на экономическую, социальную или экологическую ситуацию в регионе и не изменяет уровень и структуру цен на товарных рынках.

5. Тип денежного потока.

Выделение ординарных и неординарных потоков чрезвычайно важно при выборе того или иного критерия управления и контроля над ИД ПП.

6. Объем инвестирования.

Подразделение по объему требуемых инвестиций чаще всего зависит от размеров самого ПП, поскольку используемые критерии отнесения анализируемого инвестиционному мероприятию к крупному или мелкому существенно разнятся.

7. Отношение к корпоративной стратегии.

Инвестиционные мероприятия принято подразделять на стратегические, тактические и оперативные.

8. Ограниченность используемых ресурсов.

По степени ограниченности ресурсов при управлении и контроле над ИД выделяют инвестиционные мероприятия, для которых заранее не устанавливаются ограничения по ресурсам, устанавливаются ограничения по некоторым ресурсам, устанавливаются ограничения по многим ресурсам.

9. Степень обязательности.

Обязательные инвестиционные мероприятия требуются для выполнения правил или норм и предназначены для критического обновления активов, а также для поддержания существующих активов в рабочем состоянии. К этому типу относятся контрактные инвестиционные мероприятия, т.е. призванные обеспечить контрактные обязательства, например, ИД по охране окружающей среды.

10. Степень влияния.

Контролируемые инвестиционные мероприятия – это такие мероприятия, на которые можно повлиять и которые изменяются в результате действий того или иного менеджера в течение заданного периода. Неконтролируемые инвестиционные мероприятия – такие, на которые менеджер повлиять не может или его влияние ограничено.

Обосновано, что к целям управления и контроля над ИД ПП относятся максимизация прибыли и разработка и реализация мер, направленных на его выживание, возобновление платежеспособности и восстановление достаточного уровня инвестиционной устойчивости, обеспечивающие совершенствование инвестиционного процесса.

2. При проведении исследования выявлено, что управление и контроль ИД ПП предполагают сбалансированные инвестиционные решения, основанные на полноценном учете внешних и внутренних факторов, которые позволяют заложить основы успешной инвестиционной программы. Конечной целью управления и контроля над ИД является продолжение развития ПП, а в центре любой процедуры по управлению и контролю лежат цели расширения, диверсификации и инновации.

Цели и формы контроля над ИД ПП, в зависимости от отрасли промышленности или влияния на качество управления хозяйствующим субъектом, многообразны (рис. 2). При этом для их достижения (выявления соответствия фактических характеристик изучаемого процесса определенным ориентирам; информационного обеспечения перспективных инвестиционных решений), с их определенной связью и взаимообусловленностью, необходима реализация частных задач в связи с различными аспектами.

В системе частных социально-экономических задач контроля над ИД ПП следует выделить следующие:

- изучения фактического состояния и динамики развития инвестиционных процессов, как отдельных (например, характеристик инвестиционной устойчивости ПП), так и их совокупности;
- системного анализа и оценки инвестиционных процессов, обоснования характерных закономерностей и взаимосвязей между эффективностью ИД и качеством управления ПП;
- выявления факторов, определяющих как негативные тенденции, так и появление новых угроз; а также узких звеньев и точек роста, развития конкретных инвестиционных процессов;
- разработки прогнозов развития ИД с учетом ожидаемых последствий и рисков, выявленных посредством проведения контроля качества управления и реализации инвестиционных мероприятий ПП;
- обоснования предложений и рекомендаций, нацеленных на предотвращение возможных угроз, преодоление негативных и стимулирование позитивных тенденций развития ИД ПП.

Важным вопросом сущности контроля ИД ПП является обоснование системы принципов (основных требований) формирования и функционирования контроля ИД в рамках повышения качества управления ПП.



Рис. 2. Особенности контроля ИД ПП

В диссертации предложена *система принципов проведения контроля ИД*, необходимая для обеспечения условий повышения качества управления ПП:

- принцип системного подхода к организации контроля ИД;
- принцип развития ПП;
- целостность контроля ИД ПП в триаде контроль – прогноз – управление;
- принцип целеполагания контроля ИД ПП;
- принцип оперативности принятия тактических инвестиционных решений;
- принцип конкретности при решении той или иной системы задач и конечной цели;
- принцип научного подхода к ИД ПП при разработке и применении необходимых социально-экономических показателей и индикаторов;
- принцип необходимой полноты информационного обеспечения

управленческих решений;

- принципом универсальности;
- принцип приоритета управления (прогностичности) ИД ПП;
- принцип возможности агрегирования получаемой информации для осуществления необходимого свода, расчета итоговых и интегральных характеристик;
- принцип непрерывного получения необходимой информации;
- принцип иерархического построения контроля и управления ИД ПП;
- принцип проведения контроля ИД ПП;
- принцип обеспечения пользователей и руководства ПП максимально комфортным интерфейсом, необходимыми удобствами применения имеющихся средств, программных продуктов и математического обеспечения ИД.

**3.** В диссертации обосновано, что использование системного подхода к контролю ИД ПП позволяет определить множество взаимосвязанных подсистем, образующих устойчивое единство и целостность, обладающих интегральными свойствами и закономерностями и направленных на получение полезного результата в области совершенствования инвестиционного процесса хозяйствующего субъекта. Системный подход к контролю ИД ПП – это оптимизация процедур управления, и приведение хозяйствующего субъекта в состояние, способствующее максимально эффективному достижению его целей в рамках принятой стратегии.

Применение системного подхода к контролю ИД ПП – это не просто набор принципов, а способ мышления по отношению к построению и совершенствованию инвестиционного процесса на предприятии, когда:

- желаемые результаты ИД достигаются эффективнее за счет того, что разработка и реализация инвестиционных мероприятий и связанных с ними ресурсов рассматриваются как совокупность взаимосвязанных и взаимозависимых элементов на ПП;
- определение, понимание и управление взаимосвязанными инвестиционными мероприятиями и ресурсами как системой вносит значительный вклад в результативность и эффективность ИД ПП по достижению поставленных целей развития;
- постоянное улучшение инвестиционного процесса следует рассматривать как детерминанту перспективного развития ПП.

Кроме того, системный подход к контролю ИД ПП позволяет достичь интегрального эффекта от управления хозяйственной структурой. Причем интеграция достигается путем применения универсального методологического описания процесса управления ИД ПП во взаимосвязи с другой частью управления – процессом контроля над движением и качеством инвестиционных потоков. Интегральный эффект от применения системного подхода к контролю ИД обеспечивается построением системы принятия инвестиционных решений, которая формируется как фундамент

совершенствования инвестиционного процесса ПП.

Применение системного подхода к контролю ИД является основой для построения комплексного механизма эффективного управления ПП, состоящего из следующих основных взаимосвязанных систем:

- собственно, система контроля ИД;
- организационно-экономическая система, обеспечивающая поддержку реализуемых инвестиционных мероприятий;
- система правового и бухгалтерского обеспечения процессов привлечения и использования инвестиционных активов ПП;
- система принятия инвестиционных решений;
- система показателей эффективности ИД ПП.

Основная задача применения системного подхода к контролю текущей ИД ПП – оказывать помощь руководству ПП в достижении запланированных целей, которые выражаются чаще всего в виде количественных значений уровней рентабельности, ликвидности и/или прибыли от реализации инвестиционных мероприятий. Контроль текущей ИД ПП ориентирован на краткосрочный результат, поэтому его инструментарий принципиально отличается от методов и методик проведения контроля перспективной ИД ПП (рис. 3).

Процесс контроля перспективной ИД ПП можно разбить на следующие фазы: анализ информации о внешних и внутренних условиях работы предприятия; поиск и формулирование стратегических целей; оформление и оценка стратегии; принятие инвестиционного решения. В частности, на этапе долгосрочного управления ИД прогноз изменений внешних условий играет немаловажную роль. Поэтому анализ внешних и внутренних факторов в рамках проведения контроля перспективной ИД ПП включает в себя направления, представленные на рис. 4.

Проведение контроля перспективной ИД на основе использования положений системного подхода сопряжено с рядом проблем (в частности, проблемы измерения, организационной структуры и взаимоотношений). Проблемы измерения связаны с неопределенным временным горизонтом и высокой степенью абстрактности большинства процедур контроля, что затрудняет действия с контролируруемыми величинами.



Рис. 3. Разграничение возможностей контроля перспективной и текущей ИД ПП на основе применения системного подхода

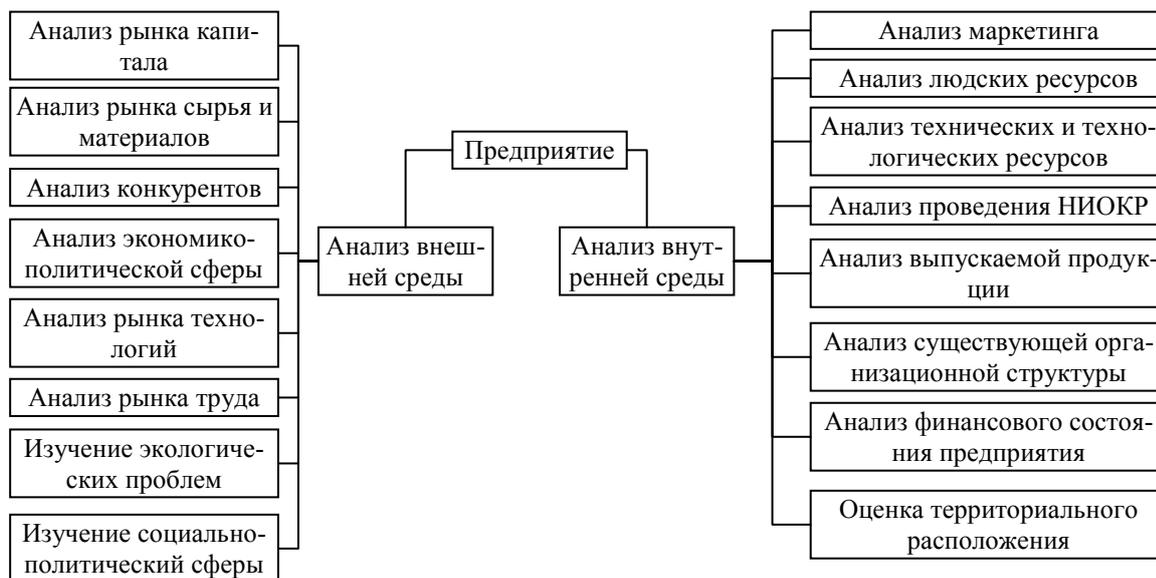


Рис. 4. Основные предметные области, на которые направлен контроль перспективной ИД ПП в аспекте применения системного подхода

Организационная структура предприятия, фиксирующая взаимоотношения между подразделениями и направлениями ИД ПП, может способствовать расхождению краткосрочных текущих целей структурных единиц и долгосрочных целей совершенствования инвестиционного процесса предприятия. Обосновано, что для структурных подразделений ПП приоритетными являются измерители их успеха сегодня, так как механизм мо-

тивации сотрудников ориентируется на достигнутые показатели.

В результате проведенного исследования в работе сделан вывод о том, что современный контроль текущей ИД ПП не может довольствоваться в своей практике данными финансового (бухгалтерского) учета, поскольку этот учет ориентирован на внешнего пользователя и ведется по правилам и предписаниям государственных органов. Этому виду учета «неизвестны» многие понятия и категории, обеспечивающие совершенствование инвестиционного процесса ПП, без которых актуальная оценка затрат и результатов ИД невозможна. К числу таких понятий относятся все виды инвестиционных затрат, приведенные (дисконтированные или наращенные) стоимости и т.д. Поэтому для реализации процедур контроля текущей ИД ПП необходим принципиально другой вид учета – управленческий, – который позволяет по-новому взглянуть на процесс проектирования и реализации инвестиционных потоков.

4. В диссертации получили развитие основные методы контроля ИД ПП, которые характерны для ведущих и успешных предприятий США и Европы:

- *Balanced Scorecard* (Система сбалансированных показателей);
- *Activity – Based Costing* (Система распределения косвенных затрат);
- *Theory of Constraints* (Теория ограничений);
- *Six Sigma Quality Standard* (Стандарт качества Шесть Сигма);
- *Strategy Maps* (Стратегические карты);
- *Open Book Management* (Политика открытой отчетности);
- *Swarm Intelligence* (Принципы массовости).

Основные условия выбора конкретных механизмов контроля ИД ПП в представленном исследовании сформулированы следующим образом:

- преимущество рентабельности ИД ПП над ростом объемных показателей, т.е. размеры предприятия, объемы выпуска, количество филиалов и клиентов, ассортимент продукции, сумма баланса и т.п. являются второстепенными по сравнению с эффективностью инвестиционных мероприятий предприятия в целом и его подразделений;
- рост объемов бизнеса предприятия оправдан лишь при сохранении прежнего уровня или росте эффективности ИД;
- мероприятия по обеспечению роста доходности не должны повышать допустимые для конкретных условий функционирования предприятия уровни рисков.

При составлении инвестиционного плана на основе проведения бюджет-менеджмента как механизма контроля ИД ПП предлагается придерживаться следующего подхода.

Сектор 1: *оборот*. Основной денежный поток для ПП обеспечивают текущие поступления с оборота, которые соответствуют основной деятельности предприятия. В данном секторе учитываются также нетто-выплаты, связанные с обеспечением производства сырьевыми материала-

ми и энергией, оплата услуг третьих фирм, оплата труда персонала. Здесь же могут учитываться другие выплаты, например направляемые на исследование рынка, рекламу и т.п.

Сектор 2: *текущие внешние для предприятия платежи*. Сюда входят платежи, не связанные непосредственно с основной деятельностью ПП, например выплата/получение процентов и дивидендов, арендной оплаты за здания.

Сектор 3: *инвестиционная деятельность*. В этом секторе содержатся поступления и выплаты от долгосрочной ИД. Сальдо платежей по этому сектору – избыток по выплатам – покрывается обычно поступлениями из внутренних источников инвестиционного обеспечения.

Сектор 4: *платежи, связанные с заемным инвестиционным обеспечением*. Здесь планируются все поступления и выплаты – погашение долгов и получение новых кредитов, которые должны произойти в течение планируемого периода.

Сектор 5: *платежи от вспомогательной деятельности*. Учитываются поступления и выплаты от вспомогательной для ПП деятельности, влияющие на его результативность.

Сектор 6: *налоговые платежи*. Планируются выплаты налогов.

Сектор 7: *прочие платежи*. Данный сектор включает планируемые уменьшения капитала, дивидендные платежи для акционерных обществ (в месяц годового собрания), а также возможные поступления от увеличения собственного капитала.

В диссертации обосновано, что для разработки конкретных мероприятий следует выработать ряд положений (*принципов формирования системы контроля ИД ПП*):

– *Принцип комплексности вносимых изменений*. Процесс формирования системы контроля ИД ведет к глубоким организационным последствиям, как на формально-организационном, так и на индивидуально-психологическом уровнях управления. Комплексность процесса формирования системы контроля ИД ПП может быть достигнута через увязку различных по задачам областей управления. С формированием нового инструментария связаны изменения в организационной структуре, переобучение персонала, повышение его квалификации, внедрение адекватных вспомогательных средств управления.

– *Принцип адаптивности мероприятий*. Сам процесс формирования может иметь множество вариантов, которые разрабатываются в зависимости от различных факторов – отрасли, в которой функционирует ПП, его размеров, типа организационной структуры, сопротивления смежных подразделений и структур.

– *Принцип индивидуальности*. Для формирования и внедрения системы контроля ИД ПП не могут быть использованы готовые модели и образцы. Каждое предприятие выстраивает систему контроля ИД в полном

соответствии со спецификой технологии производства, системы управления, особенностями информационных потоков и психологических отношений между существующими подразделениями и т.д. Но сами методы управления процессом формирования и внедрения системы контроля ИД ПП могут быть стандартизированы.

Обосновано, что формирование системы контроля ИД ПП представляет собой систему мер организационно-экономического характера. При этом сам процесс формирования системы контроля ИД ПП должен быть ограничен по времени. При формировании и создании принципиально новых для управленческой системы элементов и инструментов следует соблюдать поэтапность проведения мероприятий (создание единой интегрированной информационной системы).

В диссертации сделан вывод о том, что процесс формирования системы контроля ИД ПП не завершается с реализацией плана мероприятий: методики и отчетность должны стать органичной частью системы управления ПП и быть принятыми менеджерами всех уровней управления. За функционированием системы контроля ИД ПП должен осуществляться систематический мониторинг с периодическим анализом эффективности функционирования. Критерии эффективности могут быть различными и должны быть сформированы руководством ПП: в случае недостаточной эффективности функционирования система контроля ИД ПП может быть пересмотрена полностью или в отдельных ее элементах.

5. В диссертации рассмотрены четыре основных группы инструментов контроля ИД ПП:

1) *Организационные инструменты*: информационно-аналитическое обеспечение ИД, продвижение инвестиционных мероприятий внутри предприятия за счет представления его как квазисистемы.

2) *Прямые инструменты* (иногда их еще называют активными): инвестирование осуществляется только при наличии системы показателей организации ИД ПП. Посредством этой группы инструментов контроля ИД обеспечивается защита и страхование инвестиций, а развитие инвестиционного процесса предприятия происходит за счет прогнозирования будущих инвестиционных потоков хозяйствующего субъекта.

3) *Производные инструменты*. Они представляют собой широко применяемые в мировой практике формы управленческого учета инвестиций, основанные на гражданско-правовых соглашениях, затрагивающие доходную и расходную часть деятельности ПП. В отношении данной группы инструментов контроля ИД ПП существуют значительные разногласия в мировой и российской практике инвестирования, что приводит к различиям в уровне обеспеченности хозяйствующего субъекта инвестиционными активами.

4) *Правовые инструменты*, определяющие как сам механизм ИД, так и формы интеграции системы контроля в единую систему управления ПП.

В диссертации обоснована основная задача контроллера, которая заключается в подготовке данных о величине отклонений и проведении анализа. При значительных отклонениях, превышающих допустимые границы, контроллер подключает для анализа соответствующие функциональные подразделения, ответственные за выявленные отклонения. Контроллеры и менеджеры должны совместно определить и признать сферы ответственности, закрепляемые за подразделениями.

Для внедрения инструментария контроля ИД в практику менеджмента необходима их адаптация к конкретным условиям ПП. В первую очередь речь идет об адаптации следующих инструментов:

- системы планирования и бюджетирования на ПП (имеется в виду как стратегическое, так и оперативное планирование);
- методики расчета маржинальной прибыли по ПП в целом, отдельным подразделениям, продуктам, клиентам и рынкам;
- методов расчета инвестиционных затрат по видам, местам возникновения и продуктам;
- системы отчетности, ориентированной на конкретных пользователей внутри ПП;
- методики расчета эффективности инвестиций и текущей деятельности ПП;
- методики анализа отклонений плановых и фактических показателей ИД ПП.

При определении организационных характеристик системы контроля ИД ПП необходимо учитывать следующие основные требования:

1. Служба контроля ПП должна иметь возможность получать необходимую ей информацию из бухгалтерии, финансового отдела, планово-экономического отдела, службы сбыта и службы материально-технического снабжения.

2. Служба контроля ПП должна иметь возможность и полномочия организовывать с помощью других экономических служб сбор дополнительной информации, требуемой ей для анализа и выводов, но не содержащейся в существующих документах финансово-экономических служб.

3. Служба контроля ПП должна иметь возможность внедрять новые процедуры сбора аналитической информации на постоянной основе. Вопросы о выплате компенсации сотрудникам других служб за увеличение нагрузки должны решать руководители, для которых предназначена информация службы контроля.

4. Служба контроля ПП должна иметь возможность быстро доводить информацию до сведения высшего руководства ПП.

5. Служба контроля ПП должна быть независимой от той или иной финансово-экономической службы.

Более того, служба контроля ИД должна ставиться в привилегированное положение, поскольку приказом заместителя генерального дирек-

тора по экономике остальные службы должны предоставлять службе контроля всю необходимую информацию. Поэтому не целесообразно подчинять службу контроля начальнику финансово-экономического отдела или главному бухгалтеру, несмотря на близость функций их служб функциям службы контроля ИД (рис. 5).



Рис. 5. Варианты установления организационных характеристик службы контроля ИД ПП

Обосновано, что перспективы предлагаемой системы контроля ИД зависит от умения менеджеров в этой области объединить в круг единомышленников членов команд традиционных подразделений: плановых, финансовых, программно-информационных, бухгалтерских, аналитических и т.п. При этом немаловажным фактором является и психологическая совместимость контроллера с коллегами в системе управления ПП, поскольку именно он должен уметь «встраиваться» в систему действующих взаимоотношений. Это заставляет сегодняшних контроллеров искать совершенно новые формы и методы аналитической работы и представления своих результатов ИД ПП.

6. Доказано, что система контроля ИД определяет множество взаимосвязанных подсистем, образующих устойчивое единство и целостность, обладающее интегральными свойствами и закономерностями и направленное на получение полезного результата для ПП.

При построении системы контроля ИД ПП обеспечивается прочная взаимосвязь между собственниками и исполнительной властью предприятия, формируется эффективная система корпоративного управления. Эффект достигается регламентацией и стандартизацией не только функций контроля ИД по направлениям развития предприятия, но и ориентацией процесса контроля на экономическую эффективность, включая соблюдение соотношения параметров «затраты/результаты» в отношении применяемых инструментов контроля, результатом которых является оценка состояния самой системы контроля ИД и всего ПП со стороны собственников, менеджмента, потребителей продукции, услуг.

Алгоритм внедрения системы контроля ИД ПП предложено разбить на шесть этапов (табл. 1).

Анализ табл. 1 свидетельствует, что основное внимание в процессе внедрения системы контроля ИД ПП уделяется четвертому и пятому этапам – осуществлению контрольных процедур и выбору программных продуктов для данных контрольных процедур.

Предлагаемые в диссертации методические принципы и теоретические основы осуществления контрольных процедур ИД ПП предполагают:

- целостность отражения всех аспектов его ИД;
- интегральность используемой информационной системы в рамках целевой функции контроля;
- иерархичность формирования и использования массивов информации по уровням совершенствования инвестиционного процесса;
- институциональность, отражающую статус доступа и преемственности субъектов управления;
- технологичность в обработке и функциональном использовании;
- мобильность при структурных и функциональных изменениях на предприятиях;
- необходимую степень дифференцированности и агрегированности информации по уровням и аспектам ее использования;
- высокую степень адаптированности к рыночной природе и динамике переходных процессов.

Разработанный алгоритм внедрения системы контроля ИД должен корректироваться при изменении целей контроля и системы показателей текущих планов и бюджетов ПП.

7. В качестве основной характеристики эффективности функционирования системы контроля ИД ПП выделены несколько типов целевых критериев, наиболее значимыми из которых являются максимизация и лимитирование прибыли. Максимизация расчетной прибыли наиболее целесообразна с точки зрения оптимизации структуры капитала при условии, что процент на собственный капитал не равен проценту на заемный (аргументы сторонников и противников стремления предприятия к максимизации прибыли представлены в табл. 2).

### Основные этапы методики контроля ИД ПП

Название этапа	Краткая характеристика
1. Определение объекта контроля. Выбор и обоснование инвестиционных мероприятий в соответствии с целями и стратегий предприятий	Устанавливается цель инвестиционных мероприятий, определяют характер и степень влияния факторов внешней и внутренней среды на достижение этой цели.
2. Выбор критерия (системы критериев) достижения цели инвестиционного мероприятия	Существует достаточно традиционный круг основных проблем, с которыми сталкивается любое предприятие при реализации своих инвестиционных мероприятий, существуют и типичные способы их решения. Поэтому необходимо заранее выяснить, какие параметры влияют на выбранные критерии, и какие существуют рычаги управления достижением поставленных целей.
3. Разработка критериев достижения целей и подконтрольных показателей для каждого центра ответственности	Вся система показателей, входящих в сферу контроля инвестиционной деятельности промышленного предприятия, ранжируется по значимости. В процессе такого ранжирования вначале в систему приоритетов первого уровня отбираются наиболее важные из контролируемых показателей, затем формируется система приоритетов второго уровня, показатели которого находятся в факторной связи с показателями приоритетов первого уровня; и т.д. Далее устанавливаются количественные стандарты по каждому из них. Разрабатываются критерии достижения целей и подконтрольных показателей для каждого центра ответственности.
4. Осуществление контрольных процедур	Осуществление контрольных процедур составляет самую основную часть контроля инвестиционной деятельности промышленного предприятия: разрабатывается система информативных отчетных показателей по каждому инвестиционному мероприятию; разрабатывается система обобщающих (аналитических) показателей, отражающих фактические результаты достижения предусмотренных количественных стандартов контроля; определение структуры и показателей системы отчетности; определение контрольных периодов по каждой группе контролируемых показателей; установление размеров отклонений фактических результатов контролируемых показателей от установленных; выявление причин отклонений.
5. Выбор программных продуктов для осуществления контрольных процедур	Приведение контрольных процедур к форме, удобной для работников службы контроля, других подразделений и руководства промышленного предприятия.
6. Формирование системы алгоритмов действий по устранению отклонений	Разработка типичных инструментов и методов действий менеджеров по устранению отклонений.

Таким образом, критерий максимизации прибыли может быть задан в качестве условия поддержания равновесия предприятия.

Предлагаемые в диссертации методические подходы к созданию системы контроля ИД ПП предполагают выявление направлений оптимизации прибыли, как основного элемента критерия эффективности функционирования системы контроля, который следует рассматривать, как превышение выручки от реализации продукции, выполнения работ, оказания услуг, над произведенными затратами. Оптимизация затрат на производство и реализацию продукции должна производиться в двух направлениях, не взаимоисключающих, а взаимодополняющих друг друга.

Вторым направлением оптимизации затрат для повышения уровня эффективности разработки и функционирования системы контроля ИД ПП выделено установление оптимального соотношения между продуктовыми и структурными затратами. Для этого необходимо установить зависимость затрат от объема выпуска и соотношение на рассматриваемом предприятии структурных и продуктовых затрат. На практике существует несколько методов установления подобного соотношения.

Таблица 2

### Взгляды на роль максимизации прибыли в ИД ПП

Аргументы за максимизацию	Аргументы против максимизации прибыли
Мотив прибыли есть самая сильная, самая универсальная и самая устойчивая сила, направляющая деловое поведение;	Неопределенность препятствует максимизации прибыли предприятиями. Из-за неточной информации и неопределенности невозможно точно установить, какое из направлений деятельности приведет к максимизации прибыли. Поэтому цель максимизации прибыли становится бессмысленной целью и непригодной для принятия решений основой.
Конкуренция заставляет предприятия преследовать цель максимизации прибыли;	Отделение управления от владения дает менеджерам крупных предприятий свободу преследовать другие, помимо максимизации прибыли цели;
Допущение о том, что предприятия ведут себя так, как если бы они стремились максимизировать прибыль, является правильным до тех пор, пока оно позволяет точно предсказать поведение;	Существует много примеров того, что практическая деятельность предприятий не связана с максимизацией прибыли, например, благотворительность, благоустройство и т.д.
Допущение о максимизации прибыли полезно для общего понимания и объяснения поведения групп предприятий	Предприятия находят выгодным для себя избегать получения максимально возможных прибылей.

На основании проведенного исследования в диссертации сделан вывод о том, что при нестабильном спросе на продукцию и при небольшом запасе инвестиционной устойчивости ПП предпочтительно иметь невысокое значение такого показателя, как операционный леверидж. Низкий показатель операционного левериджа, хотя и ограничивает рост прибыли ПП, но гарантирует в сложной ситуации минимизацию убытков. Кроме того, от величины и структуры затрат на ПП непосредственно зависит такой процесс как ценообразование, т.к. предприятие не может установить цену, не покрывающую его затрат, т.е. работать себе в убыток.

В диссертации предложены следующие группы критериев оценки эффективности внедрения и функционирования системы контроля ИД ПП:

1 группа. *Повышение эффективности* ИД ПП по параметрам, которые являлись целевыми и достигнуты благодаря функционированию системы контроля инвестиционной деятельности (например, снижение инвестиционных затрат, увеличение прибыли).

2 группа. *Количественные показатели*, косвенно позволяющие оценить работу системы контроля ИД ПП (например, количество запросов, обработанных контроллерами, наличие арифметических ошибок и неточностей в расчетах).

3 группа. *Выполнение поставленных перед системой контроля ИД ПП задач* (например, создание системы управленческого учета).

Обосновано, что решаемые задачи определяются исходя из специфики работы ПП и срока функционирования системы контроля ИД ПП. Анализ функционирования системы контроля ИД позволил разработать пирамиду контроля над состоянием инвестиционного процесса, в которой представлены базовые компоненты контроля в иерархии их влияния на эффективность ИД ПП. При этом критерии оценки эффективности функционирования системы контроля ИД изменяются при переходе с одного уровня пирамиды на другой, поскольку они должны соответствовать функциям и задачам, поставленным на каждой ступени пирамиды

В *заключении* приведены основные выводы и предложения автора диссертационного исследования по разработке системы контроля инвестиционной деятельности промышленного предприятия.

## ПУБЛИКАЦИИ

1. Серяков Г.Н. Особенности контроля инвестиционной деятельности в системе управления промышленным предприятием [Текст] / Г.Н. Серяков // Интеграл - 2008 - № 4. (0,44 п.л.).

2. Серяков Г.Н. Методика реализации контроля инвестиционной деятельности на промышленном предприятии [Текст] / Г.Н. Серяков // «Проблемы развития социально-экономических систем». Выпуск 2. М.: ГАСИС, 2007. (0,31 п.л.)

3. Серяков Г.Н. К вопросу о контроле инвестиционной деятельности на промышленном предприятии [Текст] / Г.Н. Серяков // Сб.науч.тр. «Управление инновациями и инвестиционной деятельностью» Выпуск 6. М., ГАСИС, 2006. (0,56 п.л.)

4. Серяков Г.Н. Основы контроля инвестиционной деятельности на современном промышленном предприятии [Текст] / Г.Н. Серяков, А.А. Лочан // Сб.науч.тр. «Управление инновациями и инвестиционной деятельностью» Выпуск 6. М., ГАСИС, 2006. (0,56 п.л.) – авторский текст 0,28 п.л.

5. Серяков Г.Н. Инструменты контроля инвестиционной деятельности на промышленном предприятии [Текст] / Г.Н. Серяков // Всероссийская научно-практическая конференция «Современная Россия: экономика и государство». М., ГАСИС, 2005 (0,19 п.л.).

Подписано в печать \_\_\_\_\_ 2008. Сдано в производство \_\_\_\_\_ 2008.  
Формат бумаги 60x90/16. Усл. печ. л. 1,0.  
Тираж 100 экз. Заказ № ДС-\_\_\_/08

Издательство ГАСИС, Москва, ул. Трифоновская, 57.