

УДК 330.322

**ВЛИЯНИЕ КОНТРОЛЯ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ  
НА КАЧЕСТВО УПРАВЛЕНИЯ ПРОМЫШЛЕННЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ**

**канд. экон. наук Г.Н. СЕРЯКОВ**  
(Полоцкий государственный университет)

*Для выживания в условиях глобальной конкуренции, инновационного развития и оживления инвестиционной деятельности промышленных предприятий необходимо создание благоприятного климата для инвестиций. Практика управления инвестициями в развитых странах показывает, что интеграция инновационной и инвестиционной деятельности промышленных предприятий оказывается успешной при мощном механизме привлечения для инвестиций денежных вкладов населения и средств предприятий, развитом рынке ценных бумаг, использовании возможностей лизинговых и страховых компаний, инвестиционных фондов, ипотечного кредитования. Сегодня в Республике Беларусь это возможно сделать только путем формирования и эффективного использования системы контроля над инвестиционной деятельностью промышленных предприятий. В аспекте решения этой задачи в целях разработки и внедрения научно обоснованной системы контроля инвестиционной деятельности промышленного предприятия рассматривается влияние контроля инвестиционной деятельности на качество управления предприятием.*

**Введение.** Исторически контроль в качестве способа исследования реальных процессов впервые был использован в почвоведении, экологии и иных смежных науках, где он применялся для постоянного наблюдения «за каким-либо процессом с целью выявления его соответствия желаемому результату или первоначальным предложениям» [1]. Авторами этого положения выделяются три структурных элемента контроля: наблюдение, оценка и прогноз окружающей среды в связи с деятельностью человека. Таким образом, в отличие от специалистов в области инвестиционного менеджмента, которые считают целью контроля обеспечение органов управления промышленным предприятием необходимой информацией, представители естественных наук в качестве цели предлагают меру соответствия процесса каким-либо задаваемым характеристикам: нормативным или априорным [2].

Действительно, например, в экологии фактическое состояние и характеристика какого-либо объекта с позиций происходящих в его системе процессов (выбросов вредных веществ и т.п.) непрерывно сравнивается с определёнными нормативами, критическими уровнями. Однако это постоянное и систематическое сравнение может быть или только констатацией факта, или также может использоваться в качестве информационной основы для принятия последующих инвестиционных решений. Иными словами, использование контроля над инвестиционной деятельностью с позиций соответствия фактических характеристик инвестиционного процесса промышленного предприятия желаемым результатам или первоначальным предложениям может быть на равных основаниях как единственной целью использования системы контроля инвестиционной деятельности, так и первичной для решения главной цели – информационного обеспечения управления промышленным предприятием для повышения его качества.

Такой подход обусловлен тремя специфическими особенностями любых объектов контроля – от физических и живых до экономических систем. Первая из этих особенностей заключается в динамизме, развитии любой системы во времени. Необходимость учета происходящих непрерывно изменений, выявление динамики развития в виде характерных тенденций и закономерностей обуславливает важность соответствующего контроля указанных процессов. Вторая особенность также присуща разнообразным системам и связана с первой. Она обусловлена наличием на каждом этапе развития фактических угроз и возникновения новых, которые на основе анализа и оценки информации, полученной в результате проведения контроля инвестиционной деятельности промышленного предприятия, возможно не только выявить, классифицировать по факторам, но и предвидеть (как новые угрозы, так и механизмы их устранения или нейтрализации, смягчения). Третьей особенностью большинства систем, в первую очередь социально-экономических, является возможность (на основе сбора, обработки, анализа и оценки информации в области контроля инвестиционной деятельности) прогнозирования развития тех или иных изучаемых процессов. И на основе экстраполяции временных тенденций (как правило, в условиях стабильных экономических систем) или на основе факторного анализа с учетом значимости и изменчивости факторов выявлять узкие места и обосновывать потенциальные точки роста.

**Основная часть.** В аспекте обозначенных особенностей контроля инвестиционной деятельности для отражения возможностей влияния на качество управления промышленным предприятием необходимо выделять: цели, задачи, формы, виды и структурные элементы контроля инвестиционной деятельности (рис. 1). Формами контроля инвестиционной деятельности промышленного предприятия, связанными с особенностями пространственно-временной специфики наблюдаемого инвестиционного процесса, по нашему мнению, являются динамический, сравнительный и региональный контроль. *Динамический контроль* инвестиционной деятельности промышленного предприятия применяется при изучении инвестиционных меро-

приятый, инвестиционного процесса во времени. Довольно часто такой контроль осуществляется путём непрерывного сопоставления фактических характеристик с индикаторами или нормативами. Такого непосредственного наблюдения и прямой оценки бывает достаточно для понимания и оценки ряда простых негативных или позитивных тенденций развития инвестиционной деятельности промышленного предприятия. *Сравнительный контроль* инвестиционной деятельности осуществляется при изучении различных объектов, как правило (это более корректно), одной социально-экономической системы, например, предприятий определенной промышленности. Чаще такой контроль инвестиционной деятельности имеет проблемно-ситуационный характер – для наблюдения и контроля над уровнем цен и условий получения инвестиционных ресурсов. Во многих случаях такой контроль тесно связан с конкурентоспособностью промышленных предприятий, тогда его сущность может быть обусловлена спецификой этого явления. *Региональный или территориальный контроль* инвестиционной деятельности промышленного предприятия осуществляется на какой-либо территории (местного самоуправления, города, района, области, края, республики). Его сущность в изучении конкретного инвестиционного процесса или системы инвестиционных мероприятий промышленного предприятия в территориальном разрезе. В рамках этого контроля инвестиционной деятельности, как правило, используются и динамический, и сравнительный подходы, поэтому его можно рассматривать как интегральную форму на основе двух частных.



Рис. 1. Структурные элементы контроля инвестиционной деятельности

Таким образом, реально существующая практика контроля инвестиционной деятельности промышленного предприятия подтверждает правильность вывода о том, что сущность контроля заключается не только в наблюдении, сборе, обработке и систематизации важнейших характеристик инвестиционного процесса, но также в выявлении тенденций и прогнозировании развития инвестиционной деятельности хозяйствующего субъекта.

К особенностям контроля инвестиционной деятельности с точки зрения его влияния на качество управления промышленным предприятием следует отнести алгоритм проведения контроля, который заключается в выполнении ряда последовательных этапов, позволяющих на основе постоянного наблюдения осуществить:

- сбор, регистрацию и обработку информации;
- контроль и проведение необходимого анализа с целью выявления соответствия плановым (нормативным) характеристикам;
- разработку прогноза и передачу ее пользователям для принятия определенных инвестиционных решений [3].

Выделяются **несколько этапов процесса контроля инвестиционной деятельности промышленного предприятия** (рис. 2).



Рис. 2. Алгоритм и этапы процесса контроля инвестиционной деятельности промышленного предприятия

Сущность *первого этапа* заключается в организации сбора и регистрации информации о внешних и внутренних факторах осуществляемой инвестиционной деятельности. Лучшие результаты получаются при централизованном сборе информации с помощью индивидуальных (по производствам, службам, рабочим местам) электронных носителей, позволяющем, во-первых, автоматизировать этот этап, во-вторых, учесть и при необходимости ликвидировать или исправить некорректные данные, в-третьих, осуществлять необходимый оперативный контроль над поступлением и сводом информации по проведенным инвестиционным мероприятиям.

Сущность *второго этапа* заключается в анализе полученной информации с помощью определенных программных продуктов. Такой подход позволяет осуществить необходимую типизацию или классификацию собранной информации, выявить узкие звенья (или точки роста) развития инвестиционной деятельности промышленного предприятия.

Органическим и неотъемлемым элементом *третьего этапа* является сопоставление фактически полученных результатов с плановыми и нормативными. При этом сущность нормативных показателей нами понимается в виде расчетных, полученных при фактических объемах и плановых качественных характеристиках реализации инвестиционных мероприятий промышленного предприятия. Таким образом, сущностной основой системы контроля инвестиционной деятельности промышленного предприятия

является так называемое управление по отклонениям, когда осуществляется необходимое непрерывное сравнение фактических характеристик с плановыми и расчетными. Именно такой методический подход позволяет выявить факторы, т.е. причины отклонений фактических характеристик от плановых (например, за счет изменения объемов, норм выработки, структуры производства, постоянных или переменных затрат и т.п.).

На *четвертом этапе* разрабатываются необходимые прогнозы или сценарии инвестиционной деятельности, принимаются те или иные инвестиционные решения. Нацеленные или на устранение узких мест (т.е. корректировку осуществления инвестиционной программы или функционирования промышленного предприятия, приведения его в порядок), или на обоснование точек роста, приоритетных направлений развития инвестиционной деятельности (например, изменение производственной или организационной структуры, разработку нового продукта, выход на новые рынки и т.п.).

Важным вопросом сущности контроля инвестиционной деятельности промышленного предприятия является обоснование системы принципов (основных требований) формирования и функционирования контроля инвестиционной деятельности в рамках повышения качества управления промышленным предприятием [4]. В научной литературе наиболее разработаны принципы проведения контроля в рамках экологических исследований. Там выделяются требования проблемного контроля развития (открытости для развития), приоритета информационной открытости управления и оперативности. Некоторые из этих важных принципов являются специфическими для естественных систем, ибо, например, полная информационная открытость в экономических системах невозможна, так как значительная часть информации является конфиденциальной и разглашение ее может принести убыток промышленному предприятию. Ряд других принципов контроля в экологических системах имеют общий характер и применимы для изучения инвестиционной деятельности промышленного предприятия.

Кроме того, разработаны и используются для контроля развития систем различные принципы в социологии, экономике и других науках. Обобщение данных источников позволяет предложить систему принципов проведения контроля инвестиционной деятельности, необходимую для обеспечения условий повышения качества управления промышленным предприятием:

- принцип системного подхода к организации контроля инвестиционной деятельности предполагает рассмотрение инвестиционного процесса, во-первых, во взаимосвязи с другими, во-вторых, в комплексной проработке всех вопросов, начиная от наблюдения и анализа до разработки прогноза и конкретных рекомендаций для руководства промышленного предприятия;

- принцип развития, с позиций изменения системы контроля инвестиционной деятельности по мере изменения инвестиционных процессов промышленного предприятия, изменения системы внутренних и особенно внешних факторов обуславливают непрерывное развитие промышленного предприятия и характеризующих его инвестиционных процессов, поэтому необходимо адекватное отражение развития в развитии контроля инвестиционной деятельности промышленного предприятия;

- целостность контроля инвестиционной деятельности промышленного предприятия определяется необходимой совокупностью информационных подсистем, которые формируются исходя из конкретной целевой функции и предназначены для последовательной реализации всех взаимосвязанных задач решения той или иной организационно-экономической проблемы в триаде контроль – прогноз – управление;

- принцип целеполагания контроля инвестиционной деятельности промышленного предприятия обуславливает необходимость направленности его на выполнение конкретных задач реализации одной или двух целей, предполагающих итоговую разработку и решение задач повышения качества управления промышленным предприятием;

- система контроля инвестиционной деятельности промышленного предприятия должна обладать адаптационными свойствами и органично приспосабливаться к изменяющимся условиям внутренней и внешней среды, по мере изменения совокупности условий необходимо соответствующее изменение его масштаба, количества зависимых и независимых переменных, методики формирования выходных параметров;

- принцип оперативности отражает, с одной стороны, необходимость оперативного подхода с позиций наблюдения, сбора, обработки и передачи информации, необходимого контроля, с другой – предполагает необходимость оперативного принятия тактических инвестиционных решений, особенно в критических случаях;

- принцип конкретности предполагает, во-первых, нацеленность контроля инвестиционной деятельности на конкретного потребителя в системе управления промышленным предприятием, во-вторых, нацеленность на решение той или иной системы задач и конечной цели;

- сущность принципа научного подхода заключается в обосновании системы и технологии проведения контроля инвестиционной деятельности промышленного предприятия, разработке и применении необходимых социально-экономических показателей и индикаторов (ориентиров);

- обязательным условием контроля инвестиционной деятельности промышленного предприятия является необходимая полнота информационного обеспечения управленческих решений, подразумевающая получение адекватной информации о реально осуществленных процессах, в рамках проводимого кон-

троля инвестиционной деятельности должно быть обеспечено соответствие цели (целей) контроля конкретным задачам и технологии его проведения, фактических характеристик – ориентирам развития промышленного предприятия;

- важным принципом контроля инвестиционной деятельности промышленного предприятия является универсальность, позволяющая ему функционировать в условиях динамично развивающегося производства, независимо от иного стиля руководства при замене высшего или среднего менеджмента;

- принцип приоритета управления обуславливает нацеленность контроля инвестиционной деятельности промышленного предприятия на решение прогностических и управленческих задач, т.е. получение конечного результата развития промышленного предприятия;

- контроль инвестиционной деятельности должен, с одной стороны, давать возможность агрегирования получаемой информации для осуществления необходимого свода, расчета итоговых и интегральных характеристик, с другой стороны, необходимо в ряде случаев расчленить имеющуюся совокупность по отдельным параметрам, осуществить необходимую классификацию или моделирование [5];

- контроль инвестиционной деятельности промышленного предприятия должен обеспечить в рамках непрерывного наблюдения периодическое получение необходимой информации;

- сущность принципа иерархического построения заключается в том, что, во-первых, оперативная информация, полученная с нижних уровней управления должна соответствовать информации, сведенной на верхних уровнях, во-вторых, информация любого уровня управления должна соответствовать содержанию ставящихся и решаемых управленческих задач;

- важным принципом проведения контроля инвестиционной деятельности промышленного предприятия является сопоставимость используемых экономических показателей как по объектам (в стране), так и особенно в динамике. Дело в том, что стоимостные характеристики во времени часто несопоставимы из-за различий цен, инфляции и т.п., необходимо учитывать эту особенность, при необходимости нивелируя вышеуказанные различия с помощью специальных приемов экономического анализа (метода цепных подстановок, индексного анализа, анализа корреляций и регрессий и т.п.);

- контроль инвестиционной деятельности промышленного предприятия должен обеспечивать пользователям и руководству максимально комфортный интерфейс, необходимые удобства применения имеющихся средств, программных продуктов и математического обеспечения, ведь состояние внешней среды транзитивной экономики является настолько динамичным, что стратегическое планирование становится единственным способом формального прогнозирования будущих проблем и возможностей развития инвестиционной деятельности промышленного предприятия.

Покажем, как контроль инвестиционной деятельности промышленного предприятия проявляется в повышении качества управления им. Контроль инвестиционной деятельности позволяет прежде всего уточнить текущую миссию промышленного предприятия. Миссия формирует главные предпосылки успеха инвестиционной деятельности промышленного предприятия при различных воздействиях на него со стороны внешней среды и определенных характеристиках его внутренней среды и организации.

Следующим фактором повышения качества управления промышленным предприятием за счет проведения контроля его инвестиционной деятельности является анализ среды бизнеса и выяснения причин экономического кризиса деятельности хозяйствующего субъекта. Правильность выбора стратегий выхода из кризиса и устранение его причин и последствие зависит от точности и комплексности диагностики инвестиционного процесса промышленного предприятия. Посредством контроля инвестиционной деятельности промышленное предприятие проводит исследования внешней и внутренней среды бизнеса, выделяет те из них, которые действительно имеют значение для предприятия, проводит сбор и отслеживание информации об этих компонентах, проводит оценку положения предприятия, выясняет причины кризисного состояния инвестиционного процесса. Также на основе проведения контроля инвестиционной деятельности промышленное предприятие получает возможность сравнить цели и результаты исследований факторов внешней и внутренней среды, которые ограничивают достижение желаемых показателей инвестиционной деятельности, определить разрыв между ними. Затем при помощи контроля инвестиционной деятельности руководством промышленного предприятия формируются стратегические альтернативы выхода предприятия из текущего состояния инвестиционного процесса [6]. Здесь применение контроля инвестиционной деятельности связано с выбором одной из альтернативных стратегий и её проработкой. Проанализировав внешние угрозы и новые возможности и приведя в соответствие с ними внутреннюю среду, руководство промышленного предприятия на основе проведения контроля инвестиционной деятельности осуществляет выбор стратегии, который зависит от компетенции и профессионализма руководителей, достоверности имеющейся информации, от индивидуальных особенностей предприятия и стадий цикла совершенствования его инвестиционного процесса.

На отечественных предприятиях представляется целесообразным выделить следующих базовых стратегий, каждая из которых по факту проведения контроля инвестиционной деятельности эффективна при определенных условиях и состоянии внешней и внутренней среды: стратегия выживания, стабилизации, стратегия роста. Каждая из отмеченных стратегий представляет собой базовую стратегию, которая в свою очередь имеет множество альтернативных вариантов развития инвестиционной деятельности (таблица).

Матрица стратегических альтернатив  
как результат проведения контроля инвестиционной деятельности промышленного предприятия

| Базовая стратегия               | Альтернатива                                                                                                                                       |
|---------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Стратегия выживания          | 1.1. Перестройка системы управления: структура – система – персонал<br>1.2. Финансовая перестройка<br>1.3. Перестройка маркетинга                  |
| 2. Стратегия стабилизации       | 2.1. Экономия издержек<br>2.2. Адаптация инвестиционной деятельности к внешней среде<br>2.3. Сохранение научно-технического и кадрового потенциала |
| 3. Стратегия развития или роста | 3.1. Диверсификация<br>3.2. Интенсификация с учетом условий на рынке<br>3.3. Интеграция                                                            |

Для каждой из стратегических альтернатив по факту проведения контроля инвестиционной деятельности разрабатываются планы мероприятий с обоснованием необходимых затрат на их реализацию и с расчетами ожидаемого экономического эффекта от их внедрения для промышленного предприятия. При разработке планов повышения своей инвестиционной устойчивости промышленные предприятия разрабатывают практически в полном объеме мероприятия по реализации большинства из вышеперечисленных стратегических альтернатив.

В процессе своего дальнейшего функционирования по факту проведения контроля своей инвестиционной деятельности промышленные предприятия проходят три этапа, которым соответствуют три описанные базовые стратегии – выживания, стабилизации и развития (рис. 3).



Рис. 3. Реализация стратегии промышленного предприятия

Посредством проведения контроля инвестиционной деятельности высшее руководство промышленного предприятия может пересмотреть план осуществления новой стратегии, если этого требуют вновь возникающие обстоятельства.

Выбором одной из альтернативных стратегий и заканчивается процесс обратной связи и начинается процесс перманентного совершенствования инвестиционной деятельности промышленного предприятия.

Следующие возможности повышения качества управления промышленным предприятием на основе проведения контроля его инвестиционной деятельности связаны с выполнением стратегии, оценкой и контролем результатов инвестиционных мероприятий.

Тактические (оперативные) мероприятия по повышению качества управления промышленным предприятием на основе проведения контроля его инвестиционной деятельности могут быть защитными и наступательными. Оперативные мероприятия по повышению качества управления промышленным предприятием на основе проведения контроля его инвестиционной деятельности состоят: в установлении текущих результатов реализации инвестиционных мероприятий, выявлении внутренних резервов, привлечении специалистов, кадровых изменениях, получении кредитов, укреплении дисциплины и т.п.

Защитные мероприятия основаны на проведении сберегающих мероприятий, базой которых является сокращение инвестиционных затрат. Защитные мероприятия по повышению качества управления промышленным предприятием на основе проведения контроля инвестиционной деятельности ограничиваются, как правило, применением соответствующих оперативных мероприятий, в числе которых следует отметить: сокращение расходов, выявление внутренних резервов, кадровые перестановки, укрепление дисциплины, попытку улаживания дел с кредиторами (отсрочку долгов) и поставщиками, реструктуризацию задолженности и другие мероприятия по повышению инвестиционной устойчивости [7].

Более эффективны наступательные мероприятия, для которых характерно применение не столько оперативных, сколько стратегических мероприятий. В этом случае наряду с экономными, ресурсосбере-

гающими мероприятиями по факту проведения контроля инвестиционной деятельности осуществляется активный маркетинг, изучение и завоевание новых рынков сбыта, политика более высоких цен, увеличение расходов на совершенствование производства за счет его модернизации, обновления основных фондов, внедрения перспективных технологий. В то же время меняется или укрепляется руководство предприятия, осуществляется комплексный анализ и оценка ситуации, если надо корректируются философия, основные принципы инвестиционной деятельности предприятия, т.е. изменяется его стратегия. В соответствии с новой стратегией пересматриваются производственные программы, маркетинговая концепция все в большей степени нацеливается на укрепление позиций предприятия на существующих рынках и завоевание новых сегментов рынка, обновляется номенклатура выпускаемой продукции. Все это находит отражение в разрабатываемой концепции финансового, производственного и кадрового оздоровления, и в соответствии с ней разрабатываются финансовая, маркетинговая, техническая и инвестиционная программы, которые позволяют найти путь к финансовому благополучию промышленного предприятия.

По нашему мнению, наиболее результативным способом повышения качества управления промышленным предприятием по факту проведения контроля инвестиционной деятельности служит реализация эффективных инвестиционных проектов или программ, а также расширение использования инвестиционного налогового кредита. Формирование портфеля инвестиционных проектов после проведения контроля инвестиционной деятельности промышленного предприятия должно основываться на следующих принципах:

- инвестиционные проекты, направленные на развитие производства товаров, должны быть обоснованы маркетинговой стратегией;
- условия предоставления инвестиционных ресурсов соответствуют платежеспособности саниремого предприятия;
- риск инвестиционных проектов относительно низок;
- финансовая состоятельность и экономическая эффективность инвестиционных проектов должна быть подтверждена тщательной проработкой бизнес-планов;
- денежные потоки по инвестиционным проектам согласованы с результатами других мероприятий в области проведения контроля инвестиционной деятельности промышленного предприятия.

В настоящее время формируется автоматизированная база данных, состоящая из двух блоков: состава промышленных предприятий, нуждающихся в инвестициях, и перечня потенциальных инвесторов. Решение этой задачи особенно актуально, ибо в настоящее время фактически все предприятия нуждаются в инвестициях. Очевидно, что в условиях «инвестиционного голода» каждое промышленное предприятие должно иметь несколько вариантов прогноза своего перспективного инвестиционного процесса. В зависимости от сумм инвестиций и условий их получения на базе проведения контроля инвестиционной деятельности должна быть сформирована система приоритетов управления промышленным предприятием. Также проведение контроля инвестиционной деятельности на промышленном предприятии обеспечивает обратную связь между тем, как идет процесс достижения целей, и собственно целями промышленного предприятия. Корректировка по результатам контроля инвестиционной деятельности промышленного предприятия может касаться как стратегий, так и целей управления промышленного предприятия.

**Выводы.** Правильное понимание специфики, особенностей, форм, видов и структурных элементов контроля над инвестиционной деятельностью позволяет выявить предметные области и раскрыть влияние контрольных процедур на качество управления промышленным предприятием в современной экономике. В связи с увеличением количества факторов, воздействующих на положение промышленного предприятия как хозяйствующего субъекта, и усложнением характера их взаимодействия значительно сокращаются промежутки времени его стабильного развития. В этих условиях контроль над инвестиционной деятельностью хозяйствующим субъектом в определенной мере должны стать обязательным.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Муратова, Л.И. Функции и содержание менеджмента организации / Л.И. Муратова, В.М. Саможенков // Изв. высш. учеб. заведений. Северокавказский регион. Общественные науки. – 2001. – № 1.
2. Маховиков, Г.А. Инвестиции / Г.А. Маховиков. – М.: Изд-во «Вектор», 2005. – 151 с.
3. Шарп, У. Инвестиции: пер. с англ. / У. Шарп, Г. Александер, Дж. Бейли. – М.: Инфра-М, 2006. – 391 с.
4. Андрейчиков, А.В. Анализ, синтез, планирование решений в экономике / А.В. Андрейчиков, О.Н. Андрейчикова. – М.: Финансы и статистика, 2000. – 76 с.
5. Бочаров, В.В. Инвестиции / В.В. Бочаров. – СПб.: Изд-во «Питер», 2008. – 117 с.
6. Бородушко, И.В. Стратегическое планирование и контроллинг / И.В. Бородушко. – СПб.: Изд-во «Питер», 2006. – 99 с.
7. Рогова, Е.М. Управление реальными инвестициями / Е.М. Рогова. – СПб.: Изд-во Вернера Регена, 2007. – 88 с.

Поступила 24.02.2009