

УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ

УДК 330.322

МЕТОДЫ КОНТРОЛЯ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Г.Н. СЕРЯКОВ*(Полоцкий государственный университет)*

Рассматриваются развитие и современное состояние существующих в экономически развитых странах систем и методов контроля над инвестиционной деятельностью промышленных предприятий. Выделены и показаны отдельные положения существующих систем, которые возможно и необходимо использовать для разработки и внедрения научно обоснованной системы контроля инвестиционной деятельности промышленного предприятия в странах с переходной экономикой. При сравнительно небольших затратах предприятия получают в свое распоряжение специализированную, системно-организованную информацию для текущего и перспективного управления. Ценность этой информации в том, что все расчеты, основанные на ее использовании, исходят из принципов ограниченности инвестиционных ресурсов, разнообразия производственных и внепроизводственных факторов, влияющих на конечные результаты инвестиционной деятельности, из возможностей альтернативного выбора решений по управлению в условиях конкуренции и других особенностей свободной рыночной экономики.

Введение. Первая попытка решить задачи управления государственными инвестициями с помощью методов контроля относится к XV веку. Именно в этот период в Великобритании были введены должности «сountrollour», основные задачи которого – документирование и контроль денежных потоков. На том этапе от контроллера требовались аккуратность, внимательность, элементарные знания математики. В дальнейшем меняется подход к контролю инвестиционной деятельности, меняется взгляд на его задачи и функции и, как следствие, меняются требования к специалистам-контроллерам.

На территории современных Соединенных Штатов Америки контроль над использованием инвестиционных ресурсов существовал еще до того, как было образовано независимое государство США. Практика контроля над капитальными вложениями и инвестированием была заимствована из Англии как часть общепринятой практики развития бизнеса в соответствии с требованиями правил «Company Acts», дошедшими до нас из 1700-х годов [1, с. 46].

В немецкоязычной литературе идеи контроля инвестиционной деятельности промышленных предприятий пришли из практики его применения на дочерних предприятиях американских корпораций. Однако в первые годы к контролю инвестиционной деятельности промышленного предприятия относились критически, что в немалой степени было связано с его неправильным пониманием. В частности, контроль инвестиционной деятельности отождествлялся с тотальным надзором над инвестиционными затратами, а полномочия контроллера преувеличивались и расценивались как угроза для менеджеров.

Со временем, апробировав на практике идеи контроля инвестиционной деятельности промышленных предприятий, его стали воспринимать позитивно, и возобладало мнение о возможности и необходимости переноса этих идей в практику инвестиционных отношений в Германии. Считается, что контроль инвестиционной деятельности промышленного предприятия как совокупность целей, задач, инструментов и субъектов был перенесен на немецкую почву лишь в середине пятидесятых годов прошлого столетия.

Если в США контроль инвестиционной деятельности промышленных предприятий рассматривался исключительно в прикладном смысле, то в Германии в семидесятых годах стала развиваться теоретическая концепция контроля над инвестиционным процессом хозяйствующего субъекта [2]. До этого специалисты имели представление о контроле инвестиционной деятельности промышленного предприятия лишь из отрывочных публикаций практиков на данную тему. Основание немецкого журнала «Controller», популяризирующего идеи и философию контроля над инвестиционными мероприятиями, датируется 1989 годом.

В России интерес к контролю над инвестиционной деятельностью промышленных предприятий начал проявляться в начале девяностых годов, когда в экономике окончательно закрепились как юридические, так и фактические рыночные принципы хозяйствования.

Основная часть. Основные методы контроля инвестиционной деятельности промышленного предприятия, которые характерны для ведущих и успешных предприятий США и Европы:

- **Balanced Scorecard (Система сбалансированных показателей).** Название происходит от попытки сбалансировать традиционный анализ инвестиционной деятельности предприятия с нефинансовыми измерителями. Метод ставит в соответствие стратегию, миссию, цели и задачи предприятия с полным набором нефинансовых и показателей инвестиционной деятельности. Метод системы сбалансированных показателей содержит в себе анализ внутренних бизнес-процессов, включая инвестиционный процесс, удовлетворение потребителя, корпоративное развитие и обучение, результаты инвестиционной деятельности. Многие американские промышленные предприятия используют этот подход;

- **Activity – Based Costing (Система распределения косвенных затрат).** Данный метод контроля инвестиционной деятельности промышленного предприятия определяет и агрегирует косвенные затраты, а затем распределяет их на основе различных ключей. Метод ABC (Activity – Based Costing) позволяет распределять различные компоненты косвенных затрат на основе предварительно выбранного ключа. Он также широко используется в США;

- **Theory of Constraints (Теория ограничений).** Этот метод контроля инвестиционной деятельности ставит целью максимизировать доход предприятия, принимая во внимание существующие ограничения, с которыми неизбежно сталкивается инвестиционный процесс. В общем теория ограничений позволяет наращивать стоимости по всему инвестиционному процессу и одновременно уменьшать соответствующие инвестиции и инвестиционные издержки;

- **Six Sigma Quality Standard (Стандарт качества Шесть Сигма).** Данный стандарт качества подразумевает всего 3 – 4 дефекта на 1 миллион операций. Шесть Сигма является эталоном качества для производителей Моторола, GE и Black & Decker – примеры американских компаний, использующих Шесть Сигма для значительного увеличения удовлетворения потребителей и конкурентирования на международных рынках;

- **Strategy Maps (Стратегические карты).** Данный метод контроля инвестиционной деятельности отражает графически стратегические и бизнес-планы. Многие рассматривают его как графическое представление подхода Balanced Scorecard. Стратегические карты делают стратегию инвестиционной деятельности предприятия понятной и измеримой, концентрируясь на росте бизнеса и прибылях. Она предполагает, что предприятие разработало правильную концепцию бизнеса, тем не менее выявляется несоответствие между стратегией, требуемой квалификацией и набором инвестиционных мероприятий, необходимых для роста бизнеса и прибыли;

- **Open Book Management (Политика открытой отчетности).** В рамках данного метода контроля инвестиционной деятельности весь персонал предприятия имеет доступ к отчетным документам. Такое участие персонала основано на том, что, когда сотрудник понимает стратегию инвестиционной деятельности предприятия и ее результаты, он будет более продуктивно помогать руководству достигать поставленные стратегические цели;

- **Swarm Intelligence (Принципы массовости).** Метод контроля инвестиционной деятельности признает, что коллективное поведение сотрудников может управляться лучшим образом, если его сравнивать с коллективными насекомыми (пчелами, осами, муравьями и пр.). Данный метод контроля инвестиционной деятельности основан на признании, что сотрудники, следующие нескольким простым правилам, могут выполнять сложные мероприятия и достигать более высокой производительности при меньшем участии руководства. Этот новый метод дает возможность индивидуумам максимально проявить свои творческие способности [3].

Многое из того, что традиционно ассоциируется с должностью и функциями контроллера, непосредственно входит в обязанности вице-президента по финансам (CFO). В дополнение к традиционным концепциям контроллеры вовлечены в значительный круг инвестиционных операций.

Контроллеры отвечают за выполнение функции учета результатов инвестиционной деятельности, наполнение основных компонентов информационных систем. Кроме того, американские контроллеры сохраняют ответственность за системы управления инвестициями предприятий, аспекты инвестиционного менеджмента, а также за элементы отчетности промышленного предприятия. Недавние исследования выявили следующие функции контроллера:

- регулярный ежемесячный инвестиционный менеджмент и внешняя отчетность в соответствии с законодательством;

- процесс бюджетирования, соответствующая отчетность и анализ;

- создание среды контроля над инвестиционной деятельностью и налоговой отчетности в аспекте произведенных инвестиционных затрат;

- чисто инвестиционная деятельность: управление активами, общий учет и планирование инвестиционного обеспечения.

Также легко идентифицировать несколько дополнительных обязанностей контроллера в новых условиях организации инвестиционной деятельности. Эти обязанности включают в себя глобальное бюджетирование и планирование инвестиционных мероприятий, надзор за руководством инвестиционными мероприятиями и глобальная отчетность по показателям прибыльности инвестиционной деятельности промышленного предприятия.

В российской практике контроль инвестиционной деятельности промышленного предприятия как методология, ориентированная на достижение целей интегрированная система информационно-аналитической и методической поддержки руководителей в процессе планирования, анализа и принятия инвестиционных решений. При этом существует несколько точек зрения относительно смысла контроля инвестиционной деятельности в России. Так, например, специалисты в области автоматизированных систем управления предприятиями (АСУП) полагают, что контроль над инвестиционной деятельностью – это практически то же самое, что и АСУП, но лишь с учетом новых условий хозяйствования промышленного предприятия. Контроль инвестиционной деятельности сравнивают также с системой программно-целевого планирования. Чаще всего контроль инвестиционной деятельности промышленного предприятия отождествляют частично или полностью с управленческим учетом.

Основные условия выбора механизмов контроля инвестиционной деятельности промышленного предприятия можно сформулировать следующим образом:

- преимущество рентабельности инвестиционной деятельности предприятия 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 инвестиционной деятельности;

- мероприятия по обеспечению роста доходности не должны повышать допустимые для конкретных условий функционирования предприятия уровни рисков.

В настоящее время на промышленном предприятии необходимо использовать следующие механизмы контроля инвестиционной деятельности:

1) риск-менеджмент: комбинация «рынок – продукты», обеспечивающая приемлемое соотношение доходность/риски предприятия в долгосрочной перспективе;

2) менеджмент инноваций и инвестиций и балансирование инвестиционного и инновационного циклов промышленного предприятия;

3) бюджет-менеджмент: тонкое регулирование рентабельности путем составления и контроля бюджетов доходов и расходов, поступлений и выплат для формирования сбалансированного инвестиционного обеспечения для промышленного предприятия.

Обратим внимание на третий механизм – бюджет-менеджмент как основа для формирования инвестиционного обеспечения. В соответствии со своей сервисной функцией в сфере управления промышленным предприятием контроль инвестиционной деятельности в форме бюджет-менеджмент обеспечивает:

- участие в формировании специфических для предприятия инвестиционных источников, стратегий и мероприятий по инвестиционному обеспечению с учетом всех планов;

- составление укрупненных балансов и отчетов о прибылях и убытках, участие в формировании долгосрочных и краткосрочных планов инвестиционной деятельности;

- текущий контроль над исполнением плана и контроль важнейших показателей инвестиционной деятельности;

- составление корректирующих сообщений по анализу отклонений и разработке предложений по перспективным инвестиционным мероприятиям.

Контроль инвестиционной деятельности промышленного предприятия ближайшего будущего должен будет переориентировать вектор своего функционирования в сторону основных источников эффективности: разработка новых продуктов, технологий и методов организации труда и производства во всех функциональных сферах совершенствования инвестиционного процесса предприятия. Тогда следует надеяться на то, что контроллеры станут не привычными сегодня специалистами по учету и анализу, а реально востребованными помощниками руководителей предприятий различных отраслей народного хозяйства и форм собственности.

Бюджет-менеджмент не только служит источником информации для внутренних служб учета и построения на их базе контроля инвестиционной деятельности, но и одновременно представляет собой самостоятельную область применения концепции контроля над инвестиционными мероприятиями на промышленном предприятии.

Важнейшая задача бюджет-менеджмента как механизма контроля инвестиционной деятельности – обеспечение ликвидности, понимаемой как способность предприятия неограниченно в любой момент времени выполнять свои обязательства по выплатам денежных средств [4].

Поддержание постоянной платежеспособности должно осуществляться наряду с достижением заданного уровня рентабельности инвестиционной деятельности промышленного предприятия.

Поддержание ликвидности подразумевает следующие направления деятельности в рамках бюджет-менеджмента:

- структурное поддержание ликвидности;
- текущее обеспечение ликвидности;
- поддержание ликвидных резервов;
- инвестиционное обеспечение текущих и перспективных мероприятий.

Основные усилия контроля в рамках указанных подзадач концентрируются в фазах перспективного планирования инвестиционной деятельности промышленного предприятия.

Структурное поддержание ликвидности преследует цель – удержать сбалансированную структуру капитала с тем, чтобы обеспечить промышленному предприятию возможность получения дополнительных инвестиционных средств. Это относится и к возможности привлечения заемного капитала – сохранение привлекательности в глазах кредиторов, и к возможности расширения базы собственного капитала – сохранение эмиссионной способности предприятия в глазах потенциальных собственников.

Бюджет-менеджмент как механизм контроля инвестиционной деятельности в рамках данной подзадачи должен реализовать путем целенаправленного планирования согласование структур инвестиций и инвестиционного обеспечения по времени таким образом, чтобы будущие долгосрочные инвестиции были обеспечены ограниченными инвестиционными ресурсами. При этом следует стремиться к взвешенной структуре инвестиционного обеспечения, когда разумным образом сочетаются внешнее и внутреннее инвестиционное обеспечение, а также заемные и собственные долгосрочные средства.

Структурное поддержание ликвидности – важнейшая часть контроля инвестиционной деятельности промышленного предприятия, связанного преимущественно с балансом. Бюджет-менеджмент должен координировать частичные инвестиционные планы с помощью плановых и информационных инструментов и при необходимости стремиться к выравниванию структурного дисбаланса, например, уменьшая объем инвестиций, используя аренду или лизинг вместо приобретения имущества в собственность, привлекая долгосрочный капитал вместо краткосрочного.

Текущее, или ситуативное, обеспечение ликвидности ориентировано исключительно на перспективный план инвестиционной деятельности. Сюда входят все потоки платежей, все поступления и выплаты, особенно относящиеся к инвестиционному обеспечению, инвестированию и собственному капиталу. Бюджет-менеджмент должен координировать базисные частичные инвестиционные планы (инвестиции в снабжение, производство, сбыт и логистика), а также долгосрочные инвестиционные планы.

Все планируемые поступления соотносятся (с учетом начального состояния платежных средств) с выплатами. В любой момент времени, когда ожидаемые аккумулированные поступления (вместе с начальными суммами) окажутся меньше ожидаемых аккумулированных выплат, может возникнуть дополнительная потребность в инвестиционных средствах. Обнаруженные ликвидные резервы, не учтенные в плане, например, в виде запаса товаров или ценных бумаг должны быть учтены посредством проведения контроля инвестиционной деятельности промышленного предприятия.

Если возникает недопустимое превышение выплат над поступлениями, бюджет-менеджмент требует проведения ревизии плана инвестиционной деятельности. Ревизия предполагает перемещение части выплат, для которых это допустимо, на более поздние периоды. Если же ожидаемые поступления значительно превосходят выплаты, то это означает отказ от дополнительного дохода (средства не работают) и снижение рентабельности инвестиционной деятельности промышленного предприятия. Здесь следует либо найти возможность краткосрочного прибыльного размещения этих средств, либо досрочно произвести выплаты по имеющимся долгам.

Избыток поступающих ликвидных средств может быть использован для формирования резервов ликвидности. Вообще, чем больше неопределенность (понимаемая как вероятность превышения поступлений или выплат), тем больше должны быть резервы ликвидных средств, включая открытые кредитные линии. Наличие ликвидных резервов, с одной стороны, повышает инвестиционную устойчивость промышленного предприятия, но, с другой – снижает рентабельность его инвестиционной деятельности. Бюджет-менеджмент должен следить за тем, чтобы предприятие использовало наиболее подходящие краткосрочные плановые инструменты для достижения оптимума ликвидности, т.е. чтобы платежеспособность предприятия гарантировалась с минимальными инвестиционными издержками [5].

Следует также учитывать, что целью структурного поддержания ликвидности является сохранение для предприятия возможности достаточного инвестиционного обеспечения своей деятельности путем привлечения заемного или собственного капитала. Потенциальные кредиторы и собственники оценивают предприятие, как правило, с помощью ряда показателей, например, коэффициентов ликвидности, рассчитываемых на основе информации, почерпнутой из ежегодных документов внешней отчетности. Поэтому предприятие должно учитывать такие ожидания и отражать их при проведении контроля инвестиционной деятельности. Отдельные показатели приобрели нормативный характер и стали «правилами инвестиционного обеспечения». Бюджет-менеджмент как механизм контроля инвестиционной деятельности должен следить за тем, чтобы предприятие в своей деятельности придерживалось этих правил. Иногда конкретные значения таких нормативных коэффициентов оговариваются в договорах кредитования. Конкретные значения коэффициентов для предприятий разных отраслей несколько различаются.

Заключение. Оценивая зарубежную практику и опыт первых российских промышленных предприятий, приступивших к использованию элементов контроля инвестиционной деятельности, можно с уверенностью утверждать, что при сравнительно небольших затратах предприятия получают в свое распоряжение специализированную, системно-организованную информацию для текущего и перспективного управления. Ценность этой информации в том, что все расчеты, основанные на ее использовании, исходят из принципов ограниченности инвестиционных ресурсов, разнообразия производственных и внепроизводственных факторов, влияющих на конечные результаты инвестиционной деятельности, из возможностей альтернативного выбора решений по управлению в условиях конкуренции и других особенностей свободной рыночной экономики [6].

ЛИТЕРАТУРА

1. Майер, Э. Контроллинг как система мышления и управления / Э. Майер; пер. с нем. Ю.Г. Жукова, С.Н. Зайцева; под ред. С.А. Николаевой. – М.: Финансы и статистика, 1993.
2. Дайле, А. Практика контроллинга / А. Дайле; пер. с нем.; под ред. и с предисл. М.Л. Лукашевича и Е.Н. Ивасенко. – М.: Изд-во: «Омега-Л», 2006. – 90 с.
3. Никонова, Я.И. Инвестиции: источники и методы финансирования / Я.И. Никонова. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 56 с.
4. Бланк, И.А. Управление инвестициями предприятия / И.А. Бланк. – М.: Изд-во «Омега-Л», 2008. – 202 с.
5. Есипов, В. Экономическая оценка инвестиций. Теория и практика / В. Есипов. – М.: Изд-во «Вектор», 2006. – 65 с.
6. Афонин, И.В. Управление развитием предприятия / И.В. Афонин. – М.: Изд-во Дашков и К^о, 2002. – 110 с.

Поступила 13.05.2008