

социальной и культурной среде, произошедшие под влиянием марки. Что касается собственно репутации, то она более устойчива, чем актив. В то же время она имеет новостную основу и, следовательно, ею можно управлять.

В современном бизнесе, когда производство любого продукта доступно практически любой компании, конкурентная борьба перемещается в информационное поле. Поэтому необходимость брендинга очевидна: в современном мире на многих рынках бренд - это условие существования товара вообще. Бренд - самый важный фактор обеспечения приверженности покупателей. Бренд важен как для своего владельца как важный и дорогой (а возможно и самый дорогой) актив компании, так и для потребителя как фактор позволяющий идентифицировать товар или услугу в системе тотального супермаркета. Это подтверждают и успехи мировых компаний, которые смогли разработать и эффективно использовать успешные бренды для своей продукции.

- 1 Гвоздецкая И., Управление капиталом бренда // [Маркетолог](#). – 2008. – №8. – С. 34- 39.
- 2 Ауфрайтер Н., Элзинга Д., Гордон Д. Новый брэндинг // [The McKinsey Quarterly](#). – 2003. – №4. – С. 43-48
- 3 Харт В. Создание успешного бренда: Как управлять мотивацией потребителя. – М.: Изд-во НЦ ЭНАС, 2005. – 321 с.
- 4 [Гали Б.](#), Brand. Рождение имени. Энциклопедия. – М.: [Этерна](#), [Палимпсест](#), 2007. – 432 с.
- 5 Дымшиц М. Разработка бренда. Часть № «не-первая». Генерация имени бренда, Yes! // Рекламные идеи. – 1999. – №4. – С. 43-48.
- 6 [Райс Л.](#), [Райс Э.](#) 22 закона создания брэнда. – М.: [АСТ](#), 2004. – 160 с.
- 7 [Жан-Ноэль Капферер](#). Бренд навсегда. Создание, развитие, поддержка ценности бренда. – М.: [Вершина](#), 2007. – 448 с.

*М.С. Беисембаева*

## ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ИНВЕСТИЦИОННЫМ ПОРТФЕЛЕМ ЧЕРЕЗ МОНИТОРИНГ ИНВЕСТИЦИОННОГО ПОРТФЕЛЯ

Эффективность управления зависит от комплексного применения многих факторов и не в последнюю очередь от процедуры принимаемых решений и их практического воплощения в жизнь. Но для того, чтобы управленческое решение было действенным и эффективным, нужны определенные методологические основы.

Методы принятия решений, направленных на достижение намеченных целей, могут быть различными:

1) метод, основанный на интуиции управляющего, которая обусловлена наличием у него ранее накопленного опыта и суммы знаний в конкретной области деятельности, что помогает выбрать и принять правильное решение;

2) метод, основанный на принятии "здорового смысла", когда управляющий, принимая решения, обосновывает их последовательными доказательствами, содержание которых опирается на накопленный им практический опыт;

3) метод, основанный на научно-практическом подходе, предполагающий выбор оптимальных решений на основе переработки больших количеств информации, помогающий обосновать принимаемые решения. Этот метод требует применения современных технических средств и прежде всего электронно-вычислительной техники. Проблема выбора руководителем решения – одна из важнейших в современной науке управления. Она предполагает необходимость всесторонней оценки самим руководителем конкретной обстановки и самостоятельности принятия им одного из нескольких вариантов возможных решений.

Принятие решений – это наука и искусство. Многие решения принимаются интуитивно. Часто руководитель не в состоянии проанализировать и четко осмыслить принятое реше-

ние. Здесь полезно применение логической схемы, комплексно использующей нормативные и дескриптивные модели.

Построение комплексных методик обоснования решений, сочетающих применение взаимодополняющих методов структуризации, характеристики и оптимизации.

Структуризация предполагает определение места и роли объекта исследования в решении задач более высокого уровня, выделение его основных элементов и установление отношений между ними. Процедуры структуризации позволяют представить структуру решаемой задачи в виде, удобном для последующего анализа.

Характеризация направлена на определение системы характеристик, количественно описывающих структуру решаемой задачи. Оптимизация предполагает выбор наилучшего варианта решения.

Применение этих трех групп методов дает возможность последовательно снижать неопределенность в процессе обоснования решения, повышает эффективность мыслительной деятельности руководителя и системных аналитиков.

Сочетание формальных и неформальных методов обоснования решений предполагает широкое использование экспертных оценок и человеко-машинных процедур подготовки и принятия решений.

Включение руководителя в процесс подготовки, принятия и реализации решения на всех его основных этапах. Комплексный подход дает возможность сконцентрировать неформальное мышление руководителя на наиболее критических аспектах проблемной ситуации, в которой принимается решение, и предлагаемых альтернативах решения возникшей проблемы.

При этом выявляются и становятся более ясными скрытые предположения, мотивы поведения, аргументы: они логически включаются в модели процесса подготовки, принятия и реализации решения.

В зависимости от того, на каких аспектах подготовки и принятия решений делается акцент, можно выделить следующие два подхода к теоретическим построениям в этой области. Наиболее легкая задача - принимать решения на основе математических расчетов, если возможно их сделать. При отсутствии достаточной информации для точного расчета может помочь интуиция. Интуиция возникает не на пустом месте. Интуиция - это сгусток житейского опыта, опыта профессионального, умения фантазировать и создавать в мышлении возможные варианты моделей. Интуицией могут пользоваться все зрелые люди в разной степени.

В рамках математической теории принятия решений разрабатываются нормативные модели принятия решений. Цель применения этих моделей - выбор наилучших действий (альтернатив) исходя из заданного критерия и ситуации, в которой принимается решение. Нормативные модели делают акцент на том, как руководителю следует подходить к принятию решений.

Математическая теория принятия решений по экономическим проблемам основана на предположении, что все субъекты управления являются "экономически мыслящими" людьми, то есть в пределах, допустимых законами, морально-этическими стандартами и т.п., они стараются максимизировать результаты производственно-хозяйственной деятельности предприятия.

Однако в жизни субъект управления не всегда стремится максимизировать экономический результат. Вместо этого он принимает "удовлетворительные", "достаточно хорошие" решения. В этом случае при принятии решений могут использоваться такие критерии, как "приемлемая величина прибыли" и "надежное выполнение плана".

Математическая теория принятия решений не дает рецептов для демонстрации того, как решения фактически должны приниматься.

Попытка осмыслить истинные причины принятия решений привела к возникновению дескриптивных моделей, в основе которых лежит поведенческая теория принятия решений. Она носит ярко выраженный объясняющий, а не предписывающий характер.

В ней используются психологические модели, в которых учитываются процессы и силы, объясняющие реальное поведение руководителя.

Согласно одной из психологических моделей субъект управления скорее старается "удовлетворить", чем максимизировать, то есть найти достаточно хорошее решение в конкретных условиях с учетом традиций принятия решений.

Иными словами, скорее традиции принятия решений и личные качества являются определяющими, чем стремление к максимизации какого-либо критерия.

Технология менеджмента имеет следующие составляющие:

- . Общее руководство принятия решений;
- . Правила принятия решений;
- . Планы в принятии решений;
- . Принятие двусторонних решений руководителями одного уровня на основе индивидуального взаимодействия;
- . Целевые группы и их роль в принятии решений (групповое взаимодействие на равных уровнях);
- . Матричный тип взаимодействия.

Первые три составляющие обеспечивают вертикальную взаимосвязь между уровнями управления, последние три – горизонтальную связь в координации принимаемых решений.

Организация может использовать как простой, так и сложный механизм взаимодействия в менеджменте, что зависит от сложности принимаемых решений и возможности их реализации. Кто из владельцев или топ-менеджеров компании не мечтал о возможности увидеть и «пощупать» эффект от инвестиционных проектов, реализуемых в компании. К сожалению, чаще всего ситуация развивается по сценарию: обосновали необходимость инвестиций, опираясь на какую-либо методичку, посчитали плановый эффект, выбрали финансирование, благополучно деньги потратил и все. А где же обещанный эффект. И у руководителя возникает законный вопрос: а возможно ли отслеживать эффективность инвестиций или нужно относиться к ним как неизбежному злу, расходам, которые необходимы, но трудно управляемы. Сложности добавляет тот факт, что оценка эффективности инвестиций основана на дисконтировании денежных потоков, а это означает несопоставимость данных как бухгалтерского, так и управленческого учета с плановыми показателями оценки эффективности инвестиций. Означает ли это, что задача мониторинга эффекта от инвестиций не решаема в принципе? Далее, опираясь на опыт проведения проектов по постановке и автоматизации бюджетного управления и решения задач, связанных с мониторингом инвестиционной деятельности, что называется, «в общем виде». Подходы к мониторингу инвестиционной деятельности условно подходы к управлению инвестициями на предприятии можно разделить на два типа:

- первый рассматривает инвестиционную деятельность как часть текущего бюджетного управления и предполагает, что после обоснования необходимости инвестиций контролируется только соответствие установленным лимитам;
- второй предполагает управление инвестициями с использованием проектных технологий, выделением временных сущностей (предприятий) в компании, деятельность которых оценивается по заранее заданным правилам.

Первый подход значительно проще в реализации и чаще всего при постановке бюджетного управления именно этот вариант и принимается за базовый. При его использовании:

Планирование инвестиций осуществляется как расходная часть бюджета.

Горизонт планирования определяется горизонтом планирования системы бюджетного управления.

Объем инвестиций определяется преимущественно исходя из финансовых результатов деятельности компании.

Контролируется только расходная часть бюджета инвестиций.

Второй подход, значительно сложнее в использовании и предполагает, что:

- Инвестиции осуществляются с выделением каждого финансового вложения в отдельный проект;

- Для инвестиционного проекта задаются формализованные параметры и критерии оценки;

- Горизонт планирования определяется сроком жизни инвестиционного проекта.

Годовой бюджет инвестиций определяется как совокупность инвестиционных проектов и лимитируется стратегией и финансовыми результатами деятельности.

Контролируется как расходная, так и доходная часть каждого проекта.

Прямое противопоставление названных подходов будет не корректным, поскольку цели инвестирования, ожидаемые результаты и эффекты от них могут быть различны. Для краткости обозначим их как инвестиции первого, второго и третьего рода.

Инвестиции первого рода. Есть инвестиционные проекты, изначально не предполагающие получение прямого экономического эффекта, целью которых является повышение управленческой эффективности, повышение «производительности» или «комфортности» управленческого труда, обеспечение необходимых условий деятельности предприятия. Сюда можно отнести разнообразные проекты по автоматизации контроля доступа и проекты автоматизации документооборота и/или бизнес-процессов. При разработке и обосновании подобных проектов прямой экономический эффект оценить крайне затруднительно, так как добавленной ценности для потребителя они не создают, и значит потребитель не готов платить за них больше, а спрогнозировать ожидаемый уровень снижения издержек с необходимым уровнем достоверности — задача нетривиальная. И, чаще всего, задача решается методом «пол-палец-потолок», который скрывают за вполне научнообразным «методом экспертных оценок».

Для такого рода инвестиций первый из изложенных выше подходов наиболее применим, поскольку объектами проектного управления являются этапы работ, а управление финансово-экономической эффективностью таких инвестиций сводится, по большому счету, к контролю лимитов и бюджетов каждого этапа инвестиций.

Инвестиции второго рода. К таким инвестициям отнесем те, которые предполагают получение прямого экономического эффекта за счет изменения доходной и/или расходной части бюджета хозяйствующей единицы (организации, подразделения, какого-либо иного объекта в рамках компании). Для таких ИнвестПроектов тоже достаточно часто бывает достаточно «бюджетного» подхода к управлению и мониторингу. Выделение таких инвестиций в отдельные проекты не всегда возможно, так как достаточно часто встречаются сложности с учетом возникающих эффектов.

Приведу простой пример: на мойку в составе АЗС приобретается промышленный пылесос. Ожидается, что его приобретение увеличит приток клиентов и, соответственно, выручку по данному объекту. На АЗС находится одна касса, которая позволяет учитывать выручку с точностью до секции. Каким образом можно определить связан ли пробитый чек с приобретением пылесоса? Корректно – никаким. Следовательно, и в этом случае мы сталкиваемся с применимостью только «бюджетной» модели управления и мониторинга инвестиций.

Означает ли, что проектный поход к управлению и мониторингу инвестиций для этого типа инвестиций не применим? Нет. Но его применение связано с выполнением достаточно жестких ограничений к учетной системе.

Инвестиции третьего рода. К этому типу инвестиций я отнесла инвестиционные проекты в объекты хозяйственно-экономической деятельности предприятия, экономический эффект по которым может быть учтен однозначно: это могут быть юридические лица в составе холдинга, обособленные подразделения и/или хозяйствующие объекты (торговые точки и т.п.), которые генерируют промежуточный финансовый результат.

Для такого рода объектов применение проектных технологий управления и мониторинга инвестиций является наиболее применимым. Необходимо только выполнить требования, указанные ниже, и решить вопрос с дисконтированием фактически генерируемого денежного потока для план-фактной оценки эффективности инвестиционного проекта.

Ключевое «know-how» проектной технологии

Что же представляет собой проект как сущность, требующая специфических методов управления, и в чем заключается «специфичность» этих методов?

В настоящее время не существует единого общего определения понятия проект:

1. Проект – целенаправленное ограниченное во времени мероприятие, направленное на создание уникального продукта или услуги.

2. Проект – это ограниченное во времени усилие (мероприятие, предприятие), предпринимаемое для создания уникального продукта или услуги.

3. Проект – уникальный процесс, состоящий из совокупности скоординированных и управляемых видов деятельности, имеющий начальную и конечную дату выполнения, предпринимаемый для достижения цели, соответствующей установленным требованиям, включая ограничения по времени, затратам и ресурсам.

4. Проект – уникальный комплекс взаимосвязанных мероприятий для достижения поставленных целей при определенных требованиях к сроку, бюджету и характеристиках ожидаемых результатов.

Помимо приведенных выше определений в русском языке слово «проект» имеет еще значение «черновик» (например, «проект письма»), которое так же встречается при внедрении изменений в систему управления.

В комментариях к определениям проекта часто указывается, что ему присуща некоторая степень инновационности, что противопоставляет проектную деятельность «рутине».

Из анализа приведенных определений следует, что проект обладает следующими отличительными признаками:

Проект представляет собой деятельность. Деятельность эта направлена на создание некоего уникального продукта.

Создаваемый продукт имеет инновационную природу (абсолютная или относительная новизна относительно места, исполнителей, характеристик).

Деятельность ограничена по времени, ресурсам, качеству (характеристикам выходного продукта).

Однако все эти элементы могут быть найдены и при описании «обычной» бизнес-деятельности компании. Более того, в последнее время в литературе появляется термин «проектный бизнес», т.е. бизнес, операционная деятельность которого распадается на отдельные, относительно самостоятельные проекты или управление которым осуществляется проектными методами.

Инвестиции второго рода. Возможности применения проектных технологий в отношении инвестиций второго рода более ограничены. Для их использования необходимо, чтобы ожидаемый экономический эффект был достижим по конкретной аналитике инвестиционного проекта (чаще всего Статье ИнвестПроекта). Эта аналитика должна однозначно идентифицироваться по имеющимся аналитикам бухгалтерского и/или управленческого учета. Применение проектных технологий управления и мониторинга инвестиций в отношении этого типа инвестиций повышает требования к ПО, обеспечивающему управленческий учет в организации, оно должно обеспечивать возможность многосценарного учета и планирования и сравнения сценариев между собой. В этом случае появляется возможность реализовать плановый сценарий с учетом ожидаемого эффекта и сравнить его с фактическими (или плановыми в части текущей деятельности) результатами. Расчет дисконтированных показателей оценки инвестиционного проекта в этом случае будет осуществляться так же как и в отношении инвестиций третьего рода. Введение дополнительных учетно-аналитических разрезов (сценариев) повышает требования к квалификации персонала, осуществляющего планирование, и трудоемкость процессов управления и мониторинга инвестиций. Подводя итоги, можно утверждать, что работа по выявлению точек связи управления инвестиционной деятельностью, бюджетного управления, управленческого и бухгалтерского учета, формализация этих взаимосвязей и реализация их в единой автоматизированной системе управленческого учета позволяет обеспечить мониторинг

инвестиционной деятельности и реализацию полного цикла управления в отношении инвестиций, превращая из их «черного ящика» в понятный и контролируемый объект деятельности.

- 
- 1 Крушвиц Л. Финансирование и инвестиции Санкт-Петербург 2000 год
  - 2 Колтынюк Б.А. Инвестиционные проекты Санкт-Петербург 2000 год
  - 3 Бочаров В.В. Методы финансирования инвестиционной деятельности предприятий. – М.: финансы и статистика 1998 год
  - 4 Шарп. Инвестиции
  - 5 Баймуратов У. Инвестиции и инновации. – Алматы 2005 год
  - 6 Крушвиц Л. Финансирование и инвестиции. – Санкт-Петербург 2000 год
  - 7 Колтынюк Б.А. Инвестиционные проекты. – Санкт-Петербург 2000 год
  - 8 Чиненова М.В. Инвестиции. – Москва 2007 год
  - 9 Гейдаров М.М. Анализ инвестиционных проектов. – Алматы 2002 год

\*\*\*

Бұл мақалада кәсіпорындағы инвестицияларды тиімді басқару тәсілдері мониторинг арқылы қарастырылған.

\*\*\*

Working out the totals, it is possible to assert that work on the exposure of points of management connection by investment activity, budgetary management, administrative and book-keeping account, formalization of these intercommunications and realization of them in single CAS of administrative account allow to provide monitoring of investment activity and realization of complete cycle of management in regard to investments, converting from their "black box" in the clear and controlled object of activity.

***В.И. Березюк***

## **АУДИТ ЭФФЕКТИВНОСТИ И ФИНАНСОВЫЙ АУДИТ**

Аудит эффективности государственных расходов является одним из наиболее действенных механизмов государственного финансового контроля за использованием бюджетных средств. Это деятельность, направленная на анализ результативности использования государственных средств, оценку возможных резервов их роста и обоснованности расходования, выявление причин отклонений фактических параметров от запланированных результатов в целях достижения максимально положительного общественного эффекта.

Аудит эффективности и финансовый аудит, базируясь на ряде общих принципов финансового контроля, имеют при этом различное содержание, которое обусловлено двойственным характером проверяемых результатов использования государственных средств. Именно это дает основание рассматривать аудит эффективности и финансовый аудит как разные типы финансового контроля.

Особенностью аудита эффективности, в отличие от финансового аудита, является то, что его объектами могут быть не только организации, предприятия и учреждения, но и социальные группы граждан, на деятельности или жизнеобеспечении которых отражаются результаты использования государственных ресурсов.

Если предметом финансового аудита являются результаты расходования бюджетных средств, характеризующие правомерность их использования и отражаемые в соответствующих финансовых документах и отчетности, то предметом аудита эффективности является результаты использования государственных ресурсов по удовлетворению общественных потребностей.

Аудит эффективности и финансовый аудит, отличаясь по содержанию, осуществляемого ими финансового контроля как разные его типы, тем не менее, имеют ряд общих характерис-