

Толокновская Е.Е.

КОНТРОЛЛИНГ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ

В условиях становления и развития рыночной экономики в Украине все более важное значение приобретает не только налаживание эффективного функционирования хозяйственно-экономической деятельности предприятий, организаций, других хозяйствующих субъектов, но и координация их между собой, обеспечение их рационального единства и взаимодействия.

Условия, которые диктует сегодня рынок, никогда еще не были такими жесткими, краткосрочными и в высшей степени изменчивыми по всем параметрам. Вследствие этого появляются высокие требования к способности оперирующих на рынке предприятий приспосабливаться к этим условиям.

Необходимость адаптации к процессам трансформации в экономике Украины вынуждает предприятия осваивать новые виды продукции и технологии, расширять производство продукции и услуг. Реализация этих мер, в свою очередь, потребует привлечения соответствующих инвестиционных ресурсов.

Искусство управления инвестиционными проектами заключается в умении спрогнозировать хозяйственную и коммерческую ситуацию и определить заданные суммы покрытия, выявить причины отклонений фактических расходов от нормативных, своевременно скорректировать эти отклонения и оптимизировать соотношения затрат и результатов внедрения проекта. Контроллинг – один из механизмов, инструментов и одновременно одна из составляющих этого искусства.

Контроллинг в наиболее общих чертах – это система, которая отражает различные стороны предприятия и является функцией сервиса для управления им. Иными словами, контроллинг можно рассматривать как компонент управления или функциональную частичную сферу управления предприятием, то есть как координацию работы отдельных элементов системы управления предприятием [3, с.9].

Контроллинг воспринимается как компонент управления инвестиционным проектом. Он поддерживает управление посредством координации системы управленческих структур. Под координацией понимается направленность отдельных действий на одну вышестоящую цель – успешное завершение проекта.

Цели контроллинга заключаются в обеспечении и поддержании возможностей координации, реакции и адаптации управления для достижения целей,

поставленных перед проектом. Контроллинг охватывает отдельные задачи инвестиционного проекта с учетом реализации его целей. В зависимости от целей проекта различают оперативные и стратегические задачи контроллинга. [1, с.55]

Функционирование контроллинга в период реализации инвестиционного проекта требует:

- формулировки целей осуществления проекта;
- выбора лучших альтернатив;
- постоянного контроля за соблюдением инвестиционных планов;
- изучения ошибок на основе отклонений от запланированных показателей;
- принятия решительных регулирующих мер относительно отклонений от инвестиционного плана.

К основным функциям контроллинга относятся следующие.

Планирование, которое осуществляет координацию отдельных производственных планов по отношению к общему инвестиционному плану, равно и кратко-, средне- и долгосрочному планированию деятельности предприятия, составлению бюджета, выработке плановой и целевой информации.

Контроль, с помощью которого производится сравнение фактических показателей осуществления инвестиционного проекта с плановыми. А также анализ отклонений как основа для корректировочных действий. В общем контроле инвестиционных проектов выделяют контроль, ориентированный на результат и на технологию выполнения работы.

Контроль, ориентированный на результат инвестиционного проекта. Здесь запланированные показатели сопоставляются с действительно достигнутыми на протяжении определенного периода времени осуществления проекта, что делает возможной оценку результата.

Контроль, ориентированный на технологию выполнения работ по инвестиционному проекту. Формы этого контроля касаются установления связи между предусмотренными проектом процессами и процессами, применяемыми на практике. Здесь принимаются во внимание недостаточность и, соответственно, неадекватность носителей заданий при достижении поставленных целей.

Обеспечение информацией означает систематическую регистрацию, обобщение и представление всей имеющей значение для управления инвестиционным проектом информации. При этом можно выделить три фазы.

1 – *сбор информации.* Эта фаза информационного процесса предполагает определение источников и поиск информации;

- 2 – *трансформация информации*. Здесь происходит переработка полученной информации и вследствие этого производится новая информация путем подбора и обобщения ее;
- 3 – *передача информации*. В этой фазе происходит передача знаний вследствие предоставления информации и определения ее получателя.

Регулирование означает предоставление всей информации, необходимой для достижения целей инвестиционного проекта, текущее наблюдение за плановыми показателями и сравнение их с действительным положением, а также при отклонении – предложение корректировочных действий.

Предшествующие функции служат преимущественно для определения основных ведущих направлений дальнейшей реализации инвестиционного проекта, обеспечения их выполнения, а также обнаружения противоречий. Регулирование используется в качестве функции, которая должна помочь предприятию избрать правильный новый путь [5, с. 89].

Функции контроллинга реализуются с использованием данных анализа отклонений, величин покрытия, общих результатов деятельности для принятия различных тактических (оперативных) и стратегических решений о регулировании процесса осуществления инвестиционного проекта. Поиск таких решений ведут на всех уровнях управления предприятием, и весьма важной задачей контроллинга является координация целей различных уровней, средств и методов их реализации, с тем чтобы максимально обеспечить достижение конечной цели инвестиционного проекта.

Информационное обслуживание контроллинга обеспечивается при помощи систем планирования, нормирования, учета и контроля, ориентированных на достижение цели, конечного результата внедрения инвестиционного проекта. Информация должна содержать заданные (нормативные, плановые) и фактические данные, в том числе об отклонениях, выявляемых средствами учета в разрезе подразделений предприятия.

Инструменты контроллинга охватывают все идеальные и реальные (технические) подсобные средства, которые применяются в рамках системообразующей и стыкующей координации для сбора сведений, структуризации, анализа и сохранения информации соответственного организационного формообразования. К идеальным элементам контроллинга относятся методика, технические приемы, система работы. Реальным подсобным средством является электронная обработка данных, соответствующая электронно-вычислительная

техника, а также многообразное программное обеспечение, разработанное за этот период.

На практике контроллинг инвестиционного проекта преимущественно связан с учетом и отчетностью. Частично решение функций учета и отчетности происходит за счет статистики, составления бюджета, выполнения внутренней ревизии.

Руководитель инвестиционного проекта несет ответственность за планирование или согласование планов и за выполнение проекта. Однако следует отметить, что за время внедрения и реализации многое может измениться, поэтому корректирующие действия могут понадобиться в течение всего времени выполнения проекта. Целью надежной процедуры мониторинга являются регистрация выполнения всех работ и составление доклада о тех действиях, которые были выполнены (хотя первоначально они и не планировались) и которые могут иметь последствия для предприятия. Кроме того, необходимо указывать на те действия, которые не были выполнены в нужное время.

Процедура мониторинга должна представлять собой в основном коммуникационную систему, которая дополняла бы, но не заменяла непосредственные контакты, которые всегда необходимы между различными заинтересованными в проекте сторонами. Она может также снабжать определенной информацией о прошедших периодах, однако ее значение будет существенно возрастать, если она также будет концентрировать внимание на будущем развитии [4, с. 294].

При осуществлении инвестиционного проекта необходимо осуществлять процесс мониторинга в следующих направлениях:

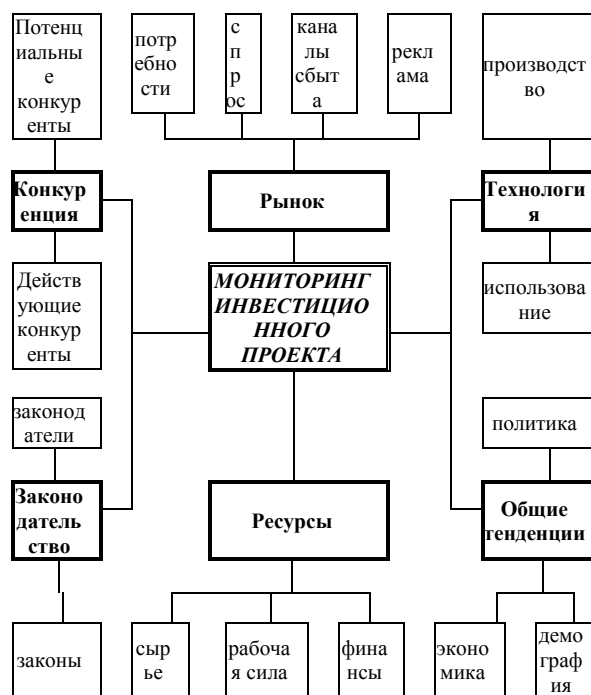


Рис. 1. Направления инвестиционного мониторинга
Составлено автором

Результат деятельности предприятия в условиях

рынка во многом зависит от влияния различных факторов, значение которых трудно, а порой невозможно предсказать на стадии планирования. Наиболее целесообразным является использование в условиях неопределенности сценарного подхода. Выбранный сценарий развития проекта строится на предположениях, но реальная жизнь всегда вносит свои коррективы, и поэтому ни один, даже очень детально проработанный проект не может быть реализован в соответствии с ранее разработанным планом.

Таким образом, для эффективного управления процессом реализации проекта необходимо обеспечить обратную связь. Для принятия решений управляющий должен иметь возможность регулярно и своевременно получать актуальную информацию о состоянии проекта. Существуют специальные процедуры, позволяющие осуществлять актуализацию данных в процессе реализации проекта.

В результате сравнения исходного плана и актуальных данных формируется отчет о рассогласовании плана с фактическим состоянием проекта. В числе контролируемых параметров необходимо учитывать следующие.

1. В предпроизводственный (инвестиционный) период проекта:

- соответствие планируемого и фактического выполнения календарного плана работ (соблюдение сроков работ);
- соответствие планируемого и фактически выполненного объема работ;
- соответствие планируемых и фактических затрат на выполнение работ.

2. В период с момента начала производства и сбыта продукции или услуг:

- соответствие планируемого и фактического объема продаж;
- соответствие планируемых и фактических производственных издержек;
- соответствие планируемых и фактических постоянных издержек;
- соответствие планируемой и фактически полученной суммы прибыли;
- соответствие графика привлечения акционерного капитала запланированному ранее;
- соответствие графика получения и погашения займов ранее запланированному;
- соответствие планируемых и фактически выплаченных дивидендов;
- соответствие суммы планируемых налоговых поступлений фактической.

Процедура актуализации фактических данных осуществления инвестиционного проекта должна производиться руководителем проекта не реже одного раза в месяц, соответственно шаг планирования в системе должен соответствовать шагу контроля и не может быть более 1 месяца.

Актуализация данных может быть осуществлена двумя способами: актуализация Cash Flow и детальная актуализация.

Первый способ в основном используется инвесторами. Несмотря на то, что в этом случае актуальная информация ограничена фактическим отчетом о движении денежных средств, ее вполне достаточно для принятия решения о финансировании проекта.

В результате получения актуальных данных формируется отчет о рассогласовании фактических и планируемых данных.

Второй способ - детальная актуализация, обычно используется управляющим проектом или предприятием, реализующим проект. Второй способ позволяет произвести детальный анализ причин, определяющих текущее состояние проекта. [2, с. 175]

Система контроллинга может функционировать лишь тогда, когда она ориентирована на «узкие места» инвестиционного проекта. Важно отметить, что не каждое отклонение фактических показателей от плановых имеет одинаковое значение.

Отклонения следует воспринимать как сигналы для внесения корректив и изменения данных.

Поэтому причины отклонений следует искать там, где:

- есть наибольшие блоки расхождений (в абсолютных числах) между плановыми и фактическими показателями;
- необходимы решительное действие и срочное вмешательство для того, чтобы не появились еще большие отклонения;
- иные сферы (подразделения) или виды затрат могут помочь компенсировать отклонения одной группы положительными отклонениями в другом месте;
- выяснение причин помогает быстро принять эффективные противодействующие меры.

Результатами проведения контроллинга инвестиционного проекта являются разработка оптимальных инвестиционных решений на определенный период времени, выявление различных направлений развития проекта, контроль за динамикой затрат и управление прибылью от внедрения инвестиционного проекта на предприятии.

Осуществление контроллинга инвестиционных проектов немисливо без использования современной техники и технологии, то есть компьютеризации или создания автоматизированных рабочих мест на персональных компьютерах с использованием широкого набора экономико-математических методов.

Таким образом, изучение, понимание и внедрение контроллинга в целом или его элементов на предприятиях Украины является очень важной задачей, поскольку ее решение позволит повысить и оптимизировать результаты внедрения и эффективности инвестиционных проектов. Это, в свою очередь, даст возможность решить проблему стабилизации и развития экономики Украины.

Литература

1. Ананькина Е.А., Данилочкин С.В., Данилочкина Н.Г. и др./Под ред. Н.Г. Данилочкина

- Контроллинг как инструмент управления предприятием. – М.:Аудит, ЮНИТИ, 1998.
2. Идрисов А.Б. Стратегическое планирование и анализ эффективности инвестиций - М.: Информационно-издательский дом "ФИЛИНЪ", 1996.
 3. Манн Р., Майер Э. Контроллинг для начинающих: Пер. с нем. / Под ред. д.э.н. В.Б.Ивашкевича. – М.: Финансы и статистика, 1995.
 4. Финансовое планирование и контроль: Пер. с англ./ Под ред. М.А.Поукока и А.Х.Тейлора. – М.: ИНФРА-М, 1996.
 5. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга. / Под ред. Турчака А.А.. – М.: Финансы и статистика, 1997.

