

## ОПЕРАТИВНЫЙ АНАЛИЗ И ВНУТРЕННИЙ КОНТРОЛЬ РЕАЛИЗАЦИИ ИННОВАЦИОННО-ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ

© 2012 Э.И. Крылов

доктор экономических наук, профессор

© 2012 В.М. Власова

доктор экономических наук, профессор

Санкт-Петербургский государственный университет аэрокосмического  
приборостроения

E-mail: suai-dep81@yandex.ru

Обобщен отечественный и зарубежный опыт организации контроля за реализацией инновационно-инвестиционных проектов. Дано определение контроля за инновационно-инвестиционной деятельностью. Раскрыты особенности внутреннего контроля, сформулированы его задачи, обоснован период его проведения. Показано содержание основных контрольных точек, в которых выявляются с целью последующего оперативного анализа и регулирования отклонения фактических показателей реализуемого инновационно-инвестиционного проекта от их проектных значений.

*Ключевые слова:* инновационно-инвестиционный проект, внутренний контроль, оперативный анализ, контрольная точка отклонений показателей.

Процесс реализации инновационных проектов нуждается в контроле, который направлен на выявление слабых мест и недостатков. В свою очередь, устранение недостатков позволит ослабить влияние на реализацию инновационно-инвестиционных проектов негативных факторов. Даже если в инновационном проекте достигается лишь какая-то одна локальная цель, то и в этом случае цель сама по себе не является достаточным стимулом для осуществления контроля. Отсюда система контроля может сыграть решающую роль в достижении проектных показателей.

Контроль инновационной деятельности повышает ответственность инициаторов и исполнителей за свои действия. При отсутствии контроля имеется риск принятия нереальных к осуществлению инновационных проектов. Контроль же капитальных вложений может стать тем средством, которое гарантирует реальность и реализацию инновационных проектов.

В самом общем виде под контролем понимается “система мер, организованных руководством предприятия и осуществляемых на предприятии с целью наиболее эффективного выполнения всеми работниками своих обязанностей при совершении хозяйственных операций. Внутренний контроль определяет законность этих операций и их экономическую целесообразность для предприятия”<sup>1</sup>.

Представляет интерес также и позиция экономистов, которые занимаются непосредственно изучением планирования и контроля инновационных проектов. Например, Я. Хонко под контролем понимает “отслеживание и оценку развития события по достижению определенных целей”<sup>2</sup>, а главное, назначение контроля видит в сравнении ожидаемых по плану и действительных показателей и установлении расхождения между ними.

С другой стороны, известный немецкий экономист Д. Хайман полагает, что контроль “сопровождает процесс реализации планов. Он предполагает определение и документирование фактических показателей (результатов реализации решений) и сравнение их с плановыми показателями для определения результатов деятельности. К контролю относится также сравнение показателей ожидаемого и фактического выполнения планов, проверка допустимости исходных предпосылок и контроль методической и содержательной согласованности планового процесса. Контроль включает также комплекс мероприятий по анализу вероятных отклонений от запланированных показателей”<sup>3</sup>.

Далее, отметим, что контроль на предприятии может проводиться как по отношению к предстоящим, т.е. находящимся в процессе планирования инновационным проектам, так и к уже осу-

ществленным инновациям, выполняемым в процессе реализации проекта. Таким образом, контроль инновационных проектов предполагает “контроль предпосылок, заложенных в план проекта, и контроль непосредственно реализации проекта”<sup>4</sup>. Указанные виды контроля играют существенную роль в процессе достижения успешной реализации инновационных проектов.

Главное назначение внутреннего контроля при реализации инновационных проектов на предприятии состоит, на наш взгляд, в следующем:

- в своевременном предотвращении возникновения умышленных и неумышленных ошибок;
- сведении к минимуму неправильных, нерациональных и невыгодных решений;
- своевременной адаптации организации к изменениям во внутренней и внешней среде;
- сохранении и эффективном использовании разнообразных ресурсов и имущества организации;
- обеспечении качественного документирования хозяйственных операций;
- обеспечении соблюдения политики руководства каждым работником организации;
- обеспечении эффективного функционирования организации, ее устойчивости и максимального развития в условиях современной конкуренции.

Исходя из сказанного нами определяется цель внутреннего контроля инновационных проектов - это обеспечение процесса управления реализацией проекта и обеспечение контролирующими подразделениями достаточной и уместной контрольно-подтверждающей и контрольно-регулирующей информацией, позволяющей принимать наиболее эффективные управленческие решения по устранению негативных факторов а также оперативно и своевременно проводить корректировку ранее принятых решений.

В основные задачи внутреннего контроля инновационной деятельности нами рекомендуется включать следующие:

1. Контроль за соответствием деятельности организации принятой инновационной стратегии и утвержденному курсу перспективного развития.
2. Подтверждение устойчивости организации с финансово-экономической, рыночной и правовой точек зрения.
3. Контроль за обеспечением полноты, своевременности, точности и качества документации бухгалтерского и оперативного учета, как

основного источника информации, а также контроль за безошибочностью регистрации и обработки финансово-хозяйственных операций.

4. Контроль за сохранностью ресурсов и имущества, используемых в процессе реализации инноваций.

5. Контроль за рациональным и экономным использованием всех видов затрат: единовременных, связанных с капитальными вложениями, и текущих, связанных с процессом производства продукции.

6. Контроль за соблюдением работниками организации установленных требований, правил и процедур.

7. Контроль за показателями эффективности инновационных проектов.

8. Контроль за соблюдением законодательства и иных нормативно-правовых актов.

9. Контроль за технико-экономическими показателями проекта.

Таким образом, протяженность инновационного проекта во времени, а также факторы риска и неопределенности, сопровождающие его реализацию на каждой стадии, требуют обязательного проведения контроля за его осуществлением. В то же время Я. Хонко отмечает, что именно вследствие долговременности капитальных вложений их контроль даже в своем наилучшем виде будет иметь существенные недостатки, если при его организации не будет учтено действие внешних факторов. В этой связи он пишет: “В течение длительных периодов времени обстоятельства успевают измениться, и это может изменить исходную базу планирования и одновременно контроля. Поэтому контролю следует уделять больше внимания с точки зрения учета внешних факторов по сравнению с изменениями внутри предприятия и стремиться к точному учету расхождений (между расчетными и действительными величинами) на основе анализа многих тенденций и соотношений”<sup>5</sup>.

Однако фактор времени не является единственной причиной, вызывающей сложности при осуществлении контроля за реализацией инновационных проектов. Проблема контроля за инвестициями также связана “с трудностью контроля отдельных объектов капиталовложений”<sup>6</sup>. Отсюда появляется необходимость проводить специальные исследования и создавать специальные отчеты, пригодные для контроля капиталовложений. Следует все же отметить, что

исходный материал большей частью заимствуется из обычных текущих отчетов.

Проведение контроля за реализацией инновационного проекта требует соответствующих расходов на его выполнение. Поэтому для предприятия становится актуальным решение вопроса, что будет являться объектом контроля, насколько контроль должен быть детализирован и на каких стадиях проводиться, а также какова должна быть его продолжительность во времени “учитывая получаемый от него эффект и связанные с ним затраты”<sup>7</sup>. В то же время система контроля должна обеспечивать всех лиц, принимающих ключевые решения, своевременной и достаточной по объему и содержанию информацией для того, чтобы они смогли своевременно принять корректирующие меры в случае возникновения отклонений.

Тем не менее на сегодня опыт показывает, что проведение контроля за осуществлением инновационных проектов весьма полезно для предприятия. “По грубым оценкам автора, сделанным на основе изучения работы многих предприятий, при введении систематического контроля фактически достигается от половины до одной четверти запланированного объема чистого дохода или нормы прибыли. В тех случаях, когда систематический контроль капиталовложений осуществляется в течение нескольких лет, эта пропорция увеличивается до 3/4 - 4/5. Лишь для отдельных объектов фактические показатели более высокие по сравнению с плановыми”<sup>8</sup>.

Длительность периода, который должен охватывать контроль уже осуществленных инвестиций, нельзя определить однозначно и в общем виде, ибо “обычно проходит некоторое время, прежде чем капиталовложение “внедрилось” и началась собственно деятельность”<sup>9</sup>, а следовательно, она зависит от каждого конкретного случая. Далее следует отметить, что “продолжительность жизни и величина капиталовложения - это два фактора, которые по легко понятным причинам определяют выбор длительности контрольного периода”<sup>10</sup>.

Таким образом, важно отметить, что “продолжительность контрольного периода в большей мере зависит от того, что выявляется в ходе контроля, поскольку это определяет необходимость нового контроля через некоторое время после завершения первого периода контроля. Отсюда вытекает тот факт, что контроль должен осуще-

ствляться в несколько этапов в различных контрольных точках. Для того чтобы можно было следить за выполнением плана, важно заранее установить контрольные точки, по которым можно было бы определить, все ли идет, как было намечено. Иными словами, следует в каждой такой точке по ходу проекта выявлять изменения показателей и вырабатывать мероприятия по корректировке нежелательных тенденций на наиболее ранний момент времени.

При организации контроля контрольные точки инновационного проекта должны нацелить контролирующих на проведение контроля как затрат, так и результатов, на их сравнение с показателями инновационного проекта и выявление отклонений фактических показателей от проектных. К числу контрольных точек мы рекомендуем относить следующие:

КТ-1 - оценка сбалансированности денежных потоков и финансовой реализуемости инновационного проекта;

КТ-2 - оценка финансового состояния предприятия, на котором реализуется инновационный проект;

КТ-3 - решение о начале проекта;

КТ-4 - окончание НИР и ТЭО инновационного проекта;

КТ-5 - окончание ОКР (решение об изготовлении опытного образца) и разработка рабочей документации;

КТ-6 - выпуск первого промышленного образца и маркетинг (принятие решения о начале подготовки производства нового продукта);

КТ-7 - окончание стадии подготовки производства (принятие решения о начале серийного производства и коммерческой реализации нового изделия);

КТ-8 - оценка технико-экономических параметров нововведения, включая текущие и единовременные затраты;

КТ-9 - оценка показателей эффективности инновационного проекта;

КТ-10 - оценка оптимальности сбыта продукции и загрузки мощности;

КТ-11 - оценка технико-экономических показателей изделий в процессе эксплуатации;

КТ-12 - оценка целесообразности снятия изделия с производства.

В каждой контрольной точке по ходу реализации инновационного проекта сравниваются фактические и проектные показатели проекта для

того, чтобы выяснить, достигаются ли на каждом этапе контроля поставленные цели.

Кроме того, для комплексного обеспечения контроля хода выполнения проекта следует отслеживать одновременно тенденции достижения сроков промежуточных результатов, тенденции затрат и степень выполнения результатов, т.е. контроль должен осуществляться по трем аспектам:

- время - проект должен быть выполнен в определенный период времени;
- стоимость - бюджет должен быть соблюден;
- качество - должно быть соответствие требуемым характеристикам.

Согласно общепринятому принципу управления инновационными проектами считается, что эффективное управление сроками работ является ключом к успеху по всем трем показателям: срокам, стоимости, качеству. Там, где сроки выполнения проекта основательно затягиваются, возможно значительное перерасходование средств и (или) возникновение проблем с качеством работы. Поэтому во всех основных методах управления работами по проектам основной акцент делается на календарном планировании работ и контроле за соблюдением календарных графиков. Информация о фактическом ходе работ сопоставляется с графиком. В случае запаздывания выполнения работ проводится анализ отклонений, определяются причины запаздывания и рассматриваются различные варианты вхождения в график работ.

Контроль за расходом средств на проект заключается в постоянном сравнении фактических затрат с бюджетом. Такое сравнение дает возможность руководителю проекта прогнозировать расходы на ближайшее будущее и выявлять потенциальные проблемы. При этом рекомендуется при анализе сроков в каждой контрольной точке оценивать также реальный срок, к которому промежуточные результаты будут достигнуты. А по отношению к затратам предлагается оценивать в каждой контрольной точке затраты, которые понадобятся на весь проект к определенному моменту его окончания.

По нашему мнению, контролировать реализацию инновационных проектов на эксплуатационной фазе целесообразно в такой последовательности.

На *первом этапе* правомерно осуществлять оценку обоснованности и расчет эффективности

инновационного проекта, определять его соответствие цели и стратегии предприятия, а также другим критериям.

На *втором этапе* проводится оценка финансовой реализуемости проекта.

На *третьем этапе* осуществляется анализ устойчивости финансового состояния предприятия, на котором реализуется инновационный проект.

*Четвертый этап* включает в себя определение контрольных точек проекта и подконтрольных показателей, которые должны быть достигнуты, а также определение величин, в рамках которых отклонения показателей допустимы. Учитывая высокую степень неопределенности инновационных проектов и предполагая, что отклонения неизбежны, необходимо определить приоритеты, что важнее для предприятия при реализации данного проекта - выдерживание сроков ценой более высоких затрат, допущение отклонений в качестве для снижения сроков и т.д., а именно разработать диапазон возможных колебаний показателей затрат, сроков и ресурсов, т.е. найти для себя параметры магического треугольника "результат - затраты - время".

На *пятом этапе* разрабатывается структура системы оперативной внутренней отчетности по инвестиционному проекту. Такая отчетность должна фиксировать проектные и фактические показатели по этапам работ, срокам и затратам. В ней также должны быть указаны отклонения фактических значений подконтрольных показателей от плановых и определена степень влияния произошедших отклонений на достижение цели всего проекта. Кроме того, система оперативной отчетности должна отражать причины различий между фактическими и проектными результатами, а также персональную ответственность по каждой составляющей отклонения.

На *шестом этапе* осуществляется разработка системы документооборота, позволяющая проводить наряду с последующим предварительный и текущий контроль за отклонениями.

На *седьмом этапе* непосредственно производятся сравнение фактических и проектных показателей в каждой контрольной точке, фиксация выявленных отклонений и анализ причин таких отклонений. Здесь важно отметить, что по мере реализации проекта следует комплексно отслеживать такие основные параметры проекта, как затраты, результаты и сроки.

*Восьмой этап* включает в себя разработку регулирующих мероприятий для устранения причин, обуславливающих отклонение фактических показателей от проектных. Таким образом, выявляются причины, вызвавшие отклонения фактических показателей инновационного проекта от запланированных, а также разрабатываются и осуществляются регулирующие мероприятия в целях устранения негативных факторов, что выступает главным назначением системы внутреннего контроля.

---

<sup>1</sup> Сотникова Л.В. Внутренний контроль и аудит. М., 2000. С. 9.

<sup>2</sup> Хонко Я. Планирование и контроль капиталовложений: сокр. пер. со швед. и англ. / авт. предисл. и науч. ред. Г.А. Егiazярян. М., 1987. С. 107.

<sup>3</sup> Хайман Д.Н. Современная микроэкономика: анализ и применение. В 2 т. Т. 2: пер. с англ. М., 1992. С. 32.

<sup>4</sup> Управление исследованиями, разработками и инновационными проектами / С.В. Валдайцев [и др.]; под ред. С.В. Валдайцева. СПб., 1995. С. 114.

<sup>5</sup> Хонко Я. Указ. соч. С. 121.

<sup>6</sup> Управление исследованиями, разработками и инновационными проектами. С. 121.

<sup>7</sup> Там же. С. 122.

<sup>8</sup> Там же. С. 125.

<sup>9</sup> Там же. С. 122.

<sup>10</sup> Там же. С. 123.

*Поступила в редакцию 02.02.2012 г.*