

*Косинова А.В.,
аспирант АОНО ВПО Института ме-
неджмента, маркетинга и финансов,
г. Воронеж
E-mail: Ruta-amourel@yandex.ru*

ОПРЕДЕЛЕНИЕ КОНТРОЛЯ РЕАЛИЗАЦИИ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ НА ПРЕДПРИЯТИИ

В статье рассматривается проблема и важность определения функции контроля реализации инвестиционных проектов, выявлены риски при реализации проектов, проанализирована проблемы ведения контроля и статистика реализации инвестиционных проектов в ПАО Сибур Холдинг.

Ключевые слова: управление проектной деятельностью, контроль, риски реализации инвестиционных проектов, капитальное строительство

Kosinova A.V.

THE DEFINITION OF CONTROL AND THE IMPLEMENTATION OF INVESTMENT PROJECTS IN THE ENTERPRISE

The article discusses the problem and the importance of defining the functions of monitoring the implementation of investment projects identified risks in project implementation, analyzed the problems of maintaining control and statistical data on the implementation of investment projects of public joint stock company "SIBUR holding».

Keywords: project management, monitoring, risks, implementation of investment projects, objects of capital construction.

Управление проектной деятельностью отличается от управления организацией в целом. Если управление организацией направлено на повышение эффективности её функционирования, то проектная деятельность характеризуется ограниченными ресурсами и нестандартным кругом работ, следовательно, для управления инвестиционными проектами необходим особый набор инструментов и методов.

Разработкой положений по управлению инвестиционными проектами занимались ряд отечественных и зарубежных авторов: Ларсон Э.У., Бой Ж., Верзух Э., Гейзлер П.С., Демарко Т., Ивасенко А.Г., Локир К., Гордон Дж., Бэгьюли Ф., Ньюэлл Майкл В., Карпов В.Г., Черняк В.З., Мазур И.И., Шапиро В.Д., Латкин А.А., Давиденко В.П., Алехин М.Ю., Моисенко Н.А., Заренков В.А., Фаиншмидт Е.А., Балашов А.И., Рогова Е.М., Тихонова М.В. и многие другие.

Среди основных функций управления проектом можно выделить: управление по временным параметрам, управление стоимостью и финансированием проекта, качеством, рисками проекта, человеческими и материальными ресурсами, контролем реализации, безопасностью, конфликтами, коммуникациями, выполнением гарантийных обязательств.

Данная статья посвящена рассмотрению одной из функций управления инвестиционным проектом – функции контроля.

Актуальность рассмотрения данной функции состоит в том, что в условиях реализации инвестиционных проектов существует большая доля неопределенности, сложности влияния окружающей среды, поэтому необходима своевременная оценка управленческих решений на каждом этапе реализации проекта с целью внесения изменений в запланированные показатели эффективности и в ход выполнения работ.

Проблемой определения контроля в менеджменте занимались многие авторы: Анри Файоль, Белобжецкий И.А., Венедиктова В.И., Сомоев Р.Г., Казанцев А.К., Белуха Н.Т., Шеремет А.Д., Дафт Р.Л., Карпова Т.П., Бурцев В.В., Родионова В.М. и Шлейников В.И., Шевлоков В.З. и многие другие. Наиболее содержательные определения понятия «контроль» представленные российскими авторами в табл. 1.

Согласно Федеральному закону об инвестиционной деятельности в РФ, осуществляемой в форме капитальных вложений, под инвестиционным проектом понимается «обоснование экономической целесообразности, объема и сроков осуществления капитальных вложений, в том числе

необходимая проектная документация, разработанная в соответствии с законодательством Российской Федерации, а также описание практических действий по осуществлению инвестиций (бизнес-план)» [6].

По мнению профессора В.А. Заренкова, управление проектом – это управление процессом его реализации. Реализация проекта – это комплекс мер, дел и действий, направленных на достижение целей проекта [7].

Таблица 1 – Основные определения понятия «контроль», данные российскими авторами

№	Определение	Автор
1	Контроль представляет собой систему наблюдения, сопоставления, проверки и анализа функционирования управляемого объекта с целью оценки обоснованности и эффективности принимаемых и принятых управленческих решений, выявления степени их реализации, наличия отклонений фактических результатов от заданных параметров и нормативных предписаний и принятия решений по их ликвидации [1]	Сомосв Р.Г.
2	Контроль – постоянный процесс, обеспечивающий достижение организацией принятых целей развития путем своевременного обнаружения возникающих в ходе производственно-хозяйственной деятельности объектов управления проблем (отклонений от плановых заданий, нормативов, стандартов) и изменений внешней среды [2]	Казанцев А.К.
3	Контроль – проверка осуществления планов со стороны руководителя, менеджера – состоит из определения состояния объекта; сопоставления фактических результатов с плановыми; пересмотра планов, если становится явным, что они не могут быть выполнены; выявления отклонений от запланированного и регулирования [3]	Карпова Т.П.
4	Контроль – неотъемлемая часть системы регулирования, одна из форм обратной связи, благодаря которой субъект, управляющий системой, получает необходимую информацию о её действительном состоянии, что позволяет ему правильно оценивать фактически сделанное, выявлять отклонения от цели и последствия [4]	Родионова В.М.
5	Контроль – это система наблюдения и проверки соответствия процесса функционирования объекта управления принятым управленческим решениям, установление результатов управленческого влияния на управляемый объект путем выявления отклонений, допущенных в ходе выполнения этих решений [5]	Белуха Н.Т.

Все представленные подходы достойны рассмотрения и внимания, так как система контроля отличается своей сложностью и многогранностью задач, стоящих перед ней. Применительно к реализации инвестиционных проектов, контроль можно охарактеризовать как совокупность мер и действий, направленных на проверку и анализ текущего статуса проектов в разрезе финансовых, временных, качественных показателей, консолидации всей информации по проектам, прогнозирования ключевых

рисков и определения плана работ на ближайший период по ликвидации выявленных проблем.

Контроль инвестиционных проектов является сложной проблемой из-за нерешенных методологических проблем выбора критических параметров проекта, много спорных вопросов остается в количественной оценке индикаторов успешного выполнения инвестиционных проектов, недостаточно глубоко рассмотрены особенности проявления инвестиционных рисков и их

взаимосвязи с параметрами времени и стоимости в долгосрочных крупных инвестиционных проектах, таким образом, недостаточная разработанность вопросов, посвященных прикладным аспектам контроля реализации инвестиционной деятельности и методологии оценки эффективности результатов её реализации, а также методов и инструментов мониторинга проектов свидетельствует об актуальности рассмотрения данной темы.

Среди множества видов инвестиционных проектов рассматриваются, связанные с производством и капитальным строительством, так как именно на них построено стратегическое планирование развития предприятий, модернизация основных фондов, оптимизация технологии, экономия материально-технических ресурсов, увеличение объемов производства и значительный прирост прибыли.

Под капитальным строительством понимают отдельную самостоятельную отрасль экономики, которая служит для создания новых, а также реконструкции, расширения ремонта и технического перевооружения действующих объектов производственного и непроизводственного назначения [8].

Другими словами, объекты капитального строительства представляют собой отдельную стройку или пусковой комплекс, либо временные объекты управленческого учета для сбора прочих затрат, проекты в рамках корпоративных программ, проекты, связанные с закупкой оборудования, не входящего в сметы строек, требующего монтажа и оборудования, не входящего в сметы строек, не требующего монтажа.

Стоит учитывать, что процесс строительства отличается как правило большой длительностью, финансовыми вложениями, капиталоемкостью, спецификой используемой техники и технологии, материально-техническим обеспечением и особой структурой управления производством, поэтому успешная реализация инвестиционных проектов, связанных с производством и капитальным стро-

ительством, позволяет каждому предприятию обеспечить получение наилучших из ряда возможных социально-экономических результатов.

На современном этапе инвестиционной деятельности проектировщики и подрядчики не являются сторонами, заинтересованными в минимизации капитальных вложений собственника и, естественно, не могут самостоятельно контролировать собственную деятельность, более того, зачастую они заинтересованы в удорожании проекта, добиваясь этого следующими мерами:

- 1) получением дорогостоящих технических условий;
- 2) удешевлением стоимости и снижением качества строительных материалов при хранении стоимости работ;
- 3) завышением объемов выполненных работ;
- 4) применением завышенных расценок;
- 5) фальсификацией скрытых работ;
- 6) несоответствием объекта проектной документации или отступлением от нее.

Иными словами, контроль реализации инвестиционных проектов должен включать в себя не только комплекс мер и решений координации, диагностики и мониторинга, но и мер оперативного регулирования и управления рисками и угрозами, прогнозирования, направленных на реализацию проекта и достижение запланированных экономических показателей.

Чтобы понимать актуальность и необходимость формирования системы контроля реализации инвестиционных проектов, необходимо рассмотреть проблемы и риски их реализации, с которыми сталкиваются многие компании (рис. 1).

В целях устранения вышеперечисленных рисков и угроз в ходе инвестиционно-строительной деятельности надо выделить основные функции и задачи контроля реализации инвестиционных проектов.

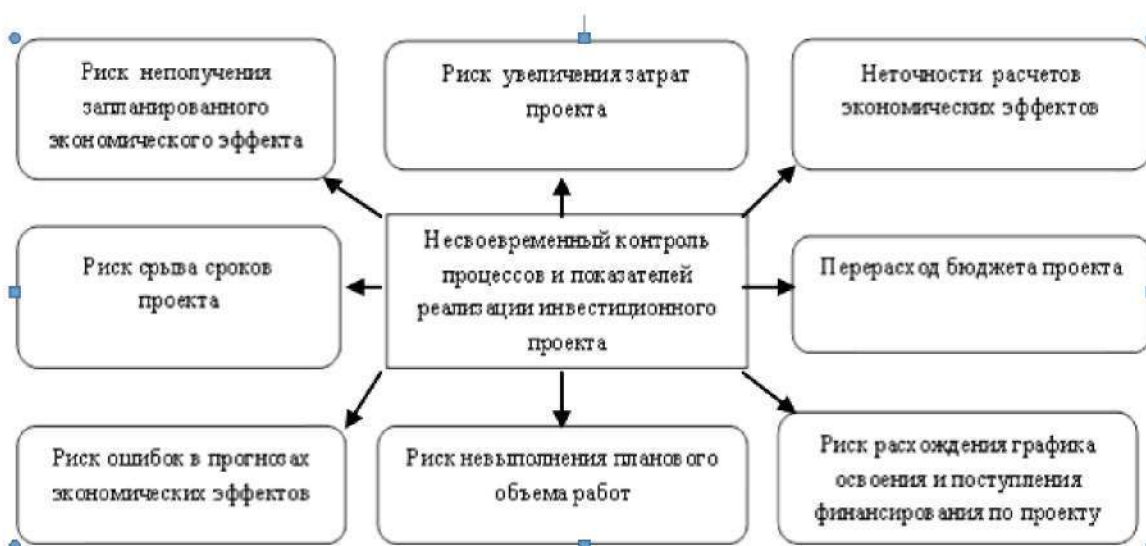


Рисунок 1 – Риски при реализации инвестиционных проектов

Источник: составлено автором

Контроль реализации инвестиционного проекта базируется на трех этапах:

- подготовительном;
- контроле проектирования;
- контроле строительства.

В рамках подготовительного этапа функция контроля должна быть направлена на решение следующих задач:

- контроля при формировании технического задания;
- контроля при составлении договора;
- контроля проведения тендера по выбору подрядчика, проверки соответствия подрядчика необходимым требованиям и критериям отбора;
- разработки детальных регламентов, направленных на описание ролей участников, процессов и этапов согласования документации.

В рамках этапа проектирования контроль необходимо направить на реализацию следующих задач:

- контроля за ходом эскизного проектирования (анализ использования форм, материалов с точки зрения применимости при строительстве, последующей эксплуатации и их стоимости);
- контроля за ходом проектирования (для оценки используемых технологий, материалов, соблюдения сроков и качества выполняемых работ, оценки бюджета проекта);

– контроля проектно-сметной документации (для проверки комплектности проектно-сметной документации).

В рамках этапа строительства контроль необходимо направить на реализацию следующих задач:

- контроля бюджета;
- контроля сроков строительно-монтажных работ, поставки и монтажа оборудования;
- контроля качества строительно-монтажных работ (соответствие проектной документации, качество материалов и оборудования);
- контроля входной проектной документации (для того чтобы исполнители имели на руках полный объем проектной документации, соответствующий заданию на проектирование);
- раннего определения отклонений от плановых значений и разработки мероприятий по их устранению.

Можно привести статистику по данным корпоративной отчетности в ПАО Сибур Холдинг фактически реализованных инвестиционных проектов компании в период с 2013-2014 года в разрезе производственных направлений дирекции (рис. 2). Можно проследить, что доля нереализованных проектов в 2014 году в целом по всем дирекциям составила около 3%, в 2013 году

– 6 %, несмотря на то что эта цифра имеет положительную динамику изменения по годам. Перечень основных проблем, повлиявших на реализацию данных проектов, состоит в следующем:

- изменении сроков выполнения работ;
- отсутствию финансирования по проектам;

- перерасходе бюджета проекта;
- отсутствию подрядчика;
- не полностью выполненном объеме работ по проекту;
- изменении сроков доставки оборудования и материалов для выполнения работ.

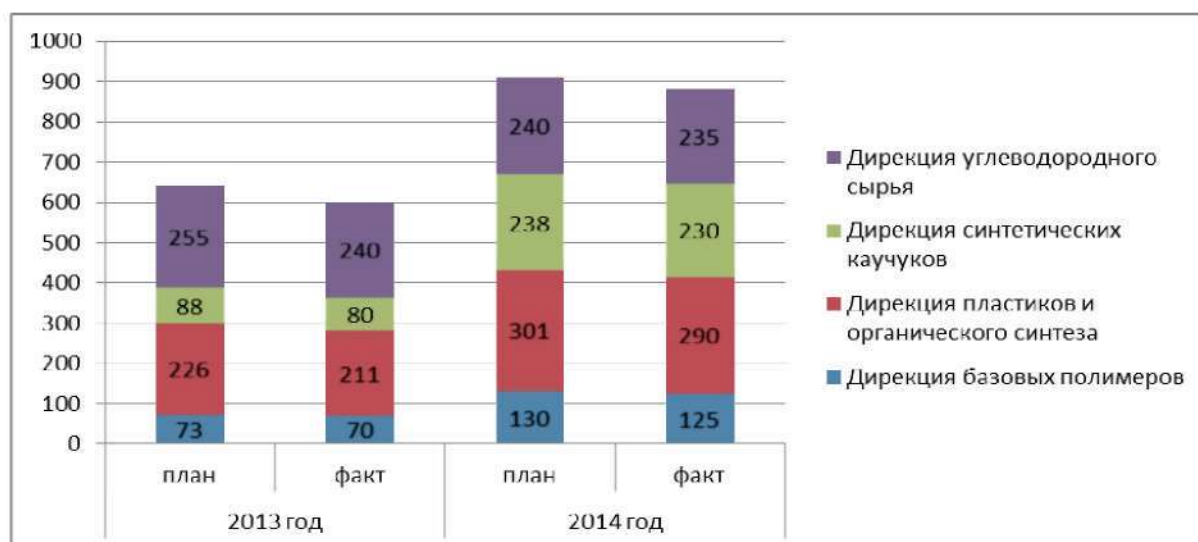


Рисунок 2 – Количество реализованных инвестиционных проектов по сравнению с планом на год по дирекциям ПАО Сибур Холдинг
Источник: составлено автором на основе данных ПАО Сибур Холдинг

В ходе анализа средних затрат на один проект ежегодно можно сделать вывод, что упущенная выгода от нереализации указанного согласно данным аналитической отчетности процента проектов (рис. 3), по затратам в экономическом выражении на

2013 год составила примерно около 1 млрд. руб., за 2014 год около 0.2 млрд. руб., упущенная выгода по неполучению экономического эффекта составила за 2013 год 5 млрд. руб., за 2014 год 1.4 млрд. руб.

Таблица 2 – Реализация инвестиционных проектов компании ПАО Сибур Холдинг с 2013-2014 год

Области контроля	Бюджет проектов		Сроки реализации	
	Показатели		Показатели	
	Проекты с превышением планового бюджета от общего количества проектов, %		Проекты с отклонением от плановой даты завершения проекта от общего количества проектов, %	
Дирекции ПАО Сибур Холдинг	2013 год	2014 год	2013 год	2014 год
Дирекция базовых полимеров	15	16	15	16
Дирекция пластиков и органического синтеза	5	6	23	22
Дирекция синтетических каучуков	11	19	30	28
Дирекция углеводородного сырья	12	15	35	39
Средний процент по годам, %	11	14	26	26

Источник: составлено автором на основе данных ПАО Сибур Холдинг

На ПАО Сибур Холдинг можно выделить следующие основные проблемы реализации инвестиционных проектов: рост срыва сроков реализации и рост превыше-

ния бюджета проектов, была проанализирована статистика реализации проектов с 2013-2014 г. в разрезе данных проблем в табл. 2.

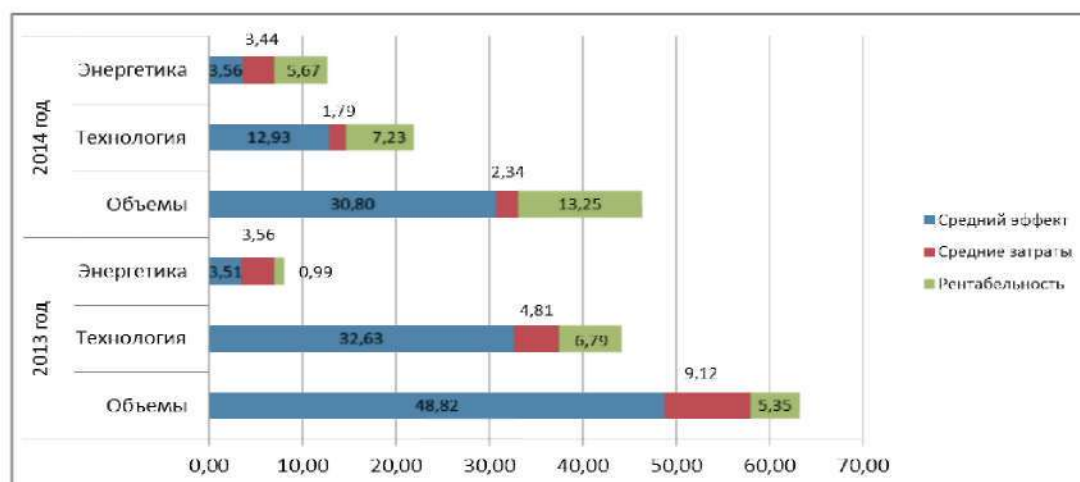


Рисунок 3 – Средние эффекты и затраты на один проект в разрезе основных категорий на ПАО Сибур Холдинг, млрд руб.
 Источник: составлено автором на основе данных ПАО Сибур Холдинг

На данный момент на предприятиях ПАО Сибур контроль за ходом реализации проектов возложен на службу управления капитального строительства на уровне предприятий и на команду менеджеров проектов. У менеджера проектов в управлении может находиться более 10 проектов, что негативно сказывается на качестве управления проектами, помимо этого среди основных проблем реализации контрольной функции менеджерами проектов на ПАО Сибур Холдинг, можно выделить следующие им не подконтрольные:

1) длительный процесс согласования ТКП (техничко-коммерческого предложения) от поставщиков с главными специалистами предприятия на ремонтпригодность, доступность запасных частей, проектировщиками на соответствие проекту, цехом на применимость в эксплуатации;

2) не проработана система предварительного контроля загруженности подрядчика перед выбором на тендерных процедурах, форс-мажорные обстоятельства подрядной организации (массовое увольнение людей), выполнение подрядчиком работ на других проектах негативно отражаются на сроках строительно-монтажных работ;

3) стоимость проекта зачастую увеличивается после выдачи

сметной стоимости оборудования и выполнения работ проектировщиком относительно экспертной оценки;

4) проблема отсрочки финансирования проектов, ограничение финансирования на установленные лимиты в целях экономии бюджета компании.

Эти и множество других не менее важных проблем организации контроля управления проектами негативно отражаются на ходе их реализации и успешном завершении в запланированных показателях.

Среди возможных путей решений выхода из данных проблем является формирование организационного механизма контроля реализации инвестиционных проектов, который будет учитывать контрольные процедуры и матрицы ответственности за их выполнение на каждом этапе реализации инвестиционных проектов. Контрольные процедуры должны включать в себя алгоритм действий на каждом этапе проекта с учетом возможных вариантов решения в случае отклонения от плана. В том числе в механизме должны быть включены процедуры оценки целесообразности проекта

(методика оценки эффективности и уникальности проекта), оценки мощности подрядчиков перед проведением тендерных процедур, контроль сроков согласования технической документации ответственными лицами, контроль экспертной оценки бюджета проектов на этапе разработки плана реализации проекта, контроль своевременного финансирования проекта или реализации мер по «замораживанию» проекта без финансовых потерь в дальнейшем.

Таким образом, контроль реализации инвестиционных проектов – это важное звено управления инвестиционной деятельностью предприятия, которое должно охватывать не только организационный и финансовый контроль инвестиционных проектов, но и анализ их целесообразности, контроль поэтапной координации деятельности всех заинтересованных сторон для реализации инвестиционных целей предприятия.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Сомоев Р.Г. Бюджетный контроль в Российской Федерации. Учебное пособие. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 1998. – 117 с.
2. Казанцев А.К. Общий менеджмент. Мингром П.Р. Экономика, организация и менеджмент. СПб.: экономическая школа, 1999. – 348 с.
3. Карпова Т.П. Основы управленческого учета: учебное пособие. – М.: Инфра-М., 2002. – 392 с.
4. Родионова В.М., Шлейников В.И. Финансовый контроль: учебник. – М.: ид фбк-пресс, 2002. – 320 с.
5. Белуха Н. Т. Аудит: учебник. – К.: «Знания», КОО, 2000. – 769 с.
6. ФЗ от 25.02.1999 г. №39-ФЗ (ред. 28.12.2013 г.) «Об инвестиционной дея-

тельности в РФ, осуществляемой в форме капитальных вложений»

7. Заренков В.А. Управление проектами: учебное пособие – 2-е изд. М: Изд-во АСВ; СПб.: СПбГАСУ, 2006 – 312 с.

8. Антипин А.И. Инвестиционный анализ в строительстве: учебное пособие для студентов высших учебных заведений/А.И. Антипин. – М: Академия, 2008. – 240 с.

BIBLIOGRAPHIC LIST

1. Shomoev R., Budget control in the Russian Federation Training Noah allowance. – SPb.: Publishing house of the SPb., 1998. – 117 s.
2. Kazantsev A. K. General management. Milgrom P. R. Economy, organization and management. SPb.: School of Economics, 1999. – 348 s.
3. Karpov, Etc., Fundamentals of management accounting: study guide. – M.: Infra – M, 2002. – 392 s.
4. Rodionov, C. M., Slanikov Century. And. Financial control: The tutorial. -M.: publishing house FBK-press, 2002. – 320 s.
5. Belukha N. So The Audit: A Textbook. – K.: "Knowledge", CCW, 2000. – 769 s.
6. FZ dated 25.02.1999, No. 39-FZ (as amended, 28.12.2013) "On investment activity in the Russian Federation carried out in the form of capital investments"
7. Zarenkov Century A. project Management: a Training manual – 2nd ed.M: Publishing house of the DIA; SPb.: Spbgasu, 2006 – 312 s.
8. Antipin AI Investment analysis in construction: a training A manual for students in higher education / AI. Antipin. -M: Publishing Center "Academy", 2008 – 240 s.