

УДК 33:001.895

МОНИТОРИНГ В СИСТЕМЕ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КАЧЕСТВА РЕАЛИЗАЦИИ ИННОВАЦИОННЫХ ПРОГРАММ

Е.В. Быковская

ГОУ ВПО «Тамбовский государственный технический университет», г. Тамбов

Рецензент д-р экон. наук, профессор Л.В. Пархоменко

Ключевые слова и фразы: инновации; мониторинг; сопровождение.

Аннотация: Рассмотрены основные аспекты мониторинга реализации инновационных проектов и программ на уровне хозяйствующих субъектов и регионов. Проанализированы основные составляющие системы мониторинга, причем мониторинг исследуется как система сопровождения. Проанализированы основные функции менеджмента предприятия, реализуемые в процессе мониторинга.

Система мониторинга реализации инновационных программ базируется на комплексе организационных мер по сопровождению инвестиционных проектов, составляющих программу инвестиций в инновационные объекты.

В практике менеджмента хозяйствующих субъектов, а также в практике государственного управления достаточно часто встречается взгляд на систему мониторинга как на систему постоянного интенсивного контроля.

При этом такой контроль сохраняет тип пост-контроля, что само по себе является серьезной методической ошибкой. Мониторинг, прежде всего, должен рассматриваться как система сопровождения, включающая в себя контроль как вспомогательную функцию, причем этот контроль осуществляется по типу опережающего процессного контроля.

Сопровождение инновационных программ предусматривает четыре его вида.

1. Организационное – планирование, организация, координирование и контроль всего процесса сопровождения реализации программ. Для осуществления организационного сопровождения реализации инновационных

Быковская Елена Викторовна – кандидат экономических наук, доцент кафедры «Менеджмент организации», e-mail: management@admin.tstu.ru, ТамбГТУ, г. Тамбов.

программ в региональных органах управления создаются соответствующие комиссия и специализированное подразделение (управление или отдел), в функции которых входит также обеспечение гарантий и возвратности заимствованных средств – управление (отдел) сопровождения реализации соответствующих инвестиционных проектов и обеспечения возвратности заемных средств.

В рамках предприятия (организации) сопровождением процесса реализации инновационной программы занимается либо общее руководство предприятия, либо созданный для этой цели временный орган управления (причем последний путь наиболее характерен для крупных предприятий и организаций).

2. Банковское – оформление и выдача кредита на реализацию проекта, взимание платежей по кредиту и расчеты по кредитным ресурсам, оказание консультативной помощи заемщику по эффективному использованию и возврату заемных средств. При этом важными вопросами выступают:

- согласование графиков реализации инновационных программ, ее кредитования, возврата кредита, передачи кредитору средств займа и их возврата;

- согласование процентных ставок по кредитам, возврата заемных средств банками-агентами;

- оценки рисков и их учет в расчете кредитных ставок и доходности, распределение рисков и управление ими на всех этапах финансирования инновационных программ;

- обеспечение возвратности кредитов и денежных средств займа.

3. Техническое – оказание помощи заявителю в поиске эффективных проектно-сметных решений, обеспечивающих рациональное использование средств финансирования и ускорение срока их окупаемости, оценка промежуточных параметров и прогнозирование результатов реализации проектов, входящих в программу, выработка при необходимости решения по корректировке программы реализации проекта.

4. Аудиторское – экспертиза финансового состояния организации-заявителя (исполнителя) инновационных программ и банка-агента, кредитующего его реализацию, промежуточные аудиторские операции при сроках реализации соответствующих инвестиционных проектов более года.

В зависимости от объема и стоимости инвестиционного проекта каждый вид сопровождения может осуществляться отдельной организацией (или рабочей группой), или какая-либо организация (рабочая группа) выполняет несколько видов, или все виды сопровождения.

Процедуры заключения сделок по сопровождению реализации инвестиционных проектов предусматривают оформление, подписание и регистрацию договоров, определяющих условия и порядок сопровождения, обязанности, обязательства и ответственность заинтересованных сторон. В числе договаривающихся сторон, в любом их составе, присутствует соответствующее подразделение администрации области, как орган, гарантирующий возвратность кредитных ресурсов, используемых при финансировании реализации инвестиционных проектов.

Основой для заключения договоров выступают разрабатываемые в процессе организационного сопровождения планы и программы сопрово-

ждения реализации программы в целом, при необходимости по видам сопровождения и по этапам реализации и финансирования.

Управление реализацией (сопровождение) программы также осуществляется специально создаваемой группой сопровождения проекта (рабочей группой), в состав которой входят представители инновационных и инвестиционных подразделений администрации области, уполномоченного банка, соответствующих отраслевых и территориальных органов городского управления, заказчика проекта, а также эксперты и консультанты, представители других организаций, участие которых в сопровождении проекта будет сочтено необходимым.

К участию в сопровождении программы привлекаются, как правило, экспертные, консультационные и иные организации, аккредитованные в регионе, а на уровне предприятий – соответствующие специалисты.

По решению органов управления реализацией областной целевой комплексной инновационной программы может быть создан постоянный управляющий орган.

Рабочая группа либо постоянный орган управления проектами разрабатывают и реализуют сетевой график (или иной плановый документ) выполнения работ по проектам, включенным в инновационную программу, выполнения финансовых платежей, организуют мониторинг реализации программы с представлением регулярной информации в органы управления инновациями и инвестиционной деятельностью в регионе.

Группа сопровождения проекта регулярно информирует инновационные и инвестиционные подразделения администрации, совет по инновационной и инвестиционной политике при главе администрации области о реализации проектов, входящих в программу и реализуемых отдельными предприятиями и организациями. В случае необходимости, в том числе при обнаружении фактов отклонения от согласованной программы инвестирования в инновации, нецелевого использования средств, нарушения согласованного графика финансовых потоков и прочее, эти вопросы выносятся на заседания совета, где принимается решение о дальнейшей целесообразности инвестиционной деятельности по отдельным инвестиционным проектам.

Мониторинг инновационной программы охватывает все средства для того, чтобы обеспечить возврат инвестированных сумм и минимизировать возможность неуспешного завершения инвестиционной программы.

Мониторинг предполагает не только контроль над ходом реализации инновационной программы, но и вспомогательные функции:

- приобретение информации не только о конкретном инвестиционном проекте, но и о будущих проектах или о рынке продукции, товаров (услуг) вообще;
- предвидение возможных рисков и своевременное воздействие на инициатора инвестиционного проекта.

Менеджерами инновационных программ составляются планы конкретных мероприятий и платежей по проектам программы, соблюдение которых будет строго контролироваться.

Инициаторы проектов программы обязаны осуществлять ведение бухгалтерского и аналитического учетов, записей и счетов в соответствии с принятыми правилами бухгалтерского учета с целью адекватного отра-

жения деятельности и финансового положения дел по соответствующему инвестиционному проекту.

Они обязаны ежемесячно представлять отчеты о ходе реализации инновационных проектов, отражая в них возможность возникновения проблем и нарушения баланса рисков инвестиционных проектов.

Информация об инициаторах проектов может быть получена менеджерами программы и из других источников, например банков поставщиков и основных покупателей продукции. Сбор и трактовка данной информации должны помогать предвидеть возникновение проблем и степень их сложности.

Менеджером проекта периодически должен проводиться мониторинг залогов, который также должен предусматриваться в плане мониторинга программы.

В ходе мониторинга программы менеджерами должны проводиться плановые контрольные посещения инициаторов проектов с целью непосредственного ознакомления с ходом реализации проекта, но может возникнуть экстренная необходимость контрольного посещения в случае поступления тревожной информации об эксплуатации инвестиционных объектов. Поводами для таких контрольных посещений могут служить:

- несвоевременное поступление платежей;
- инициатор проекта потерял главного покупателя;
- инициатор проекта потерял важного поставщика;
- происшествия, которые мешают производственному процессу (пожар, наводнение и прочие форс-мажорные обстоятельства);
- изменения в менеджменте, изменения отношения руководителей предприятия, созданного в результате инвестиций, к возврату инвестированных средств;
- увольнение ведущих специалистов предприятия (например, главного бухгалтера, главного инженера и т.д.);
- переезд предприятия;
- поступление/непоступление оборудования;
- изменения в структуре расходов (например, повышение закупочных цен на сырье и материалы);
- изменения в условиях платежа;
- регулярное несвоевременное поступление платежей.

При любых обстоятельствах менеджерам необходимо, в первую очередь, определить масштаб проблемы и после этого решать, какие меры должны быть приняты.

Менеджер конкретного проекта должен внимательно познакомиться с работой и руководящей командой предприятия, понаблюдать за ее реакциями на складывающуюся ситуацию и оценить все пункты, которые он считал критическими. По результатам командировки менеджер проекта должен составить отчет о текущем мониторинге проекта.

После изучения предоставляемой инициатором проекта документации, прочей информации о ходе реализации инновационного проекта, контрольных посещений, менеджер проекта составляет и представляет отчет об изменениях, вероятности возникновения проблемных ситуаций на

предприятия и возможных несоответствиях фактического хода работ утвержденным планам мероприятий и платежей по инновационному проекту, а также представляет свои предложения по внесению изменений в планы мероприятий и платежей и по возможностям расшивки «узких мест» проекта.

В случае, если менеджер проекта замечает ухудшающееся положение дел по инновационному проекту (независимо от того, являются ли признаки проблемности финансовыми или нефинансовыми), он должен предпринять следующие меры:

- проанализировать проблемы инициатора проекта;
- проконсультироваться с руководством управления инновационными и инвестиционными проектами;
- проконсультироваться с аудиторами банка;
- собрать информацию о том, где еще банк может столкнуться с риском в работе с данным инициатором проекта;
- ежедневно следить за движением средств на счете инициатора проекта;
- просмотреть все дело инициатора проекта, обращая особое внимание на возможность скорейшей реализации залога;
- подготовить план корректирующих мер и предоставить его на рассмотрение руководству управления инвестиционными проектами.

Менеджер по проекту готовит доклад (о проблемах при реализации инвестиционного проекта), который ежемесячно пересматривается, дополняется, согласовывается с руководством программы и, при необходимости, представляется на заседание совета по инвестиционной и инновационной политике.

Проблемы, которые следует отражать в докладе о проблемах при реализации инвестиционного проекта следующие:

- задержки платежей по проекту более чем на 15 дней;
- значительное ухудшение финансового положения инициатора проекта и возможности выхода из кризиса;
- любые происшествия, которые могут привести к выводу об увеличении рисков по данному инвестиционному проекту;
- проблемы, вскрытые во время аудиторских или мониторинговых проверок инвестиционного проекта;
- смена руководства или собственников предприятия;
- любые другие проблемы, существенные с точки зрения менеджера проекта.

В случае возникновения проблемных ситуаций при реализации инвестиционного проекта менеджер проекта обязан:

- 1) провести немедленную встречу с инициатором проекта с целью детального анализа причин невыполнения им своих обязательств перед заказчиком;
- 2) приостановить дальнейшее осуществление этим банком инвестиционных обязательств по проекту;
- 3) принять необходимые меры по блокированию всех счетов инициатора проекта;

4) подготовить и предоставить на согласование предложения либо по новым срокам исполнения обязательств инициатором проекта, либо по обращению взыскания на имеющееся обеспечение проекта;

5) провести соответствующие переговоры с представителями организаций гарантов по инновационному проекту;

6) подготовить все необходимые документы по обращению взыскания на имущество или иные источники заемщика или гаранта;

7) представить документы о взыскании гаранту финансирования или в соответствующие судебные инстанции; организовать участие банка в рассмотрении этих документов;

8) проконтролировать получение средств в объеме неисполненных обязательств и штрафных санкций с гаранта по договору поручительства или с заемщика по решению судебной или иной инстанции;

9) принять решение об изменении условий договора на финансирование инновационного проекта программы, о расторжении (или нерасторжении) договора на финансирование, получении с инициатора проекта всех накопленных сумм обязательств, которые принимаются на инвестиционном комитете банка в порядке, аналогичном порядку принятия решения о финансировании инновационных проектов программы.

По завершении инвестиционного проекта дело инициатора проекта закрывается и хранится в течение срока, установленного номенклатурой дел по сдаче в архив.

Одной из важнейших составляющих управления реализацией региональных комплексных инвестиционных программ является управление рисками.

В первом приближении функционирование инвестиционного комплекса аналогично функционированию инвестиционного банка, размещающего кредиты в отобранные им инвестиционные проекты. Соответственно и риски, которым подвержена деятельность такого банка, воспроизводятся в инвестиционной деятельности администрации субъекта федерации. Однако при более подробном рассмотрении выявляется существенное различие, корни которого лежат в разных целевых установках функционирования банка и администрации. Если для банка критерий прибыльности является основным, то у администрации субъекта федерации имеется множество иных целей, среди которых, в первую очередь, следует выделить социальные, развитие региональной экономики, развитие инфраструктуры региона, его инвестиционной привлекательности и иные. Это не может не отразиться на структуре рисков, которым подвержена инвестиционная деятельность администрации.

Критерии рисков при реализации инвестиционных проектов в рамках инновационной программы отличаются от традиционных банковских оценочных показателей. Потенциальные потери от исполнения проектов не сводятся для администрации субъекта федерации к узкому финансовому пониманию соотношения количества вложенных денежных ресурсов с их физическим возвратом и величиной прироста на инвестированный капитал.

Заинтересованность органа управления субъекта федерации в инвестировании заемных средств мотивируется планами:

- привлечения в город передовых технологий;
- ликвидации «долгостроя»;
- создания новых рабочих мест;
- загрузки и рационального использования установленных мощностей на территории субъекта федерации;
- налаживания производства перспективных товаров и услуг;
- увеличения налоговой базы вследствие роста оборотов у субъектов предпринимательства, в проекты которых были инвестированы средства из фондов облигационных займов.

Для рационального управления рисками важно правильно классифицировать их как по источникам, так и по возможным последствиям. Все риски рассматриваются с точки зрения интересов администрации субъекта федерации, который осуществляет их финансирование.

Список литературы

1. Быковский, В.В. Инновационный ресурс повышения качества производственных систем / В.В. Быковский. – Тамбов : Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2008. – 96 с.
2. Гохбеш, Р. Национальная инновационная система России в условиях новой экономики / Р. Гохбеш // Экономист. – 2002. – № 6. – С. 57–63.
3. Новицкий, Н. Инновационный путь развития экономики / Н. Новицкий // Экономист. – 2000. – № 6. – С. 34–40.

Monitoring in the System of Quality Assurance of Innovative Programs Implementation

E.V. Bykovskaya

Tambov State Technical University, Tambov

Key words and phrases: innovation; monitoring; support.

Abstract: The paper studies the main aspects of the monitoring of innovative projects and programs implementation at the level of economic entities and regions. The basic components of the monitoring system are analyzed; monitoring is studied as a system of support. The basic functions of the company's management implemented in the monitoring process are analyzed.

© Е.В. Быковская, 2011