

СИСТЕМА МОНИТОРИНГА ПРОЦЕССОВ РЕАЛИЗАЦИИ ИННОВАЦИОННЫХ ПРОГРАММ

Е.С. Мищенко

Кафедра «Менеджмент организаций», ТГТУ

Представлена членом редколлегии профессором В.И. Коноваловым

Ключевые слова и фразы: инновационные программы; мониторинг реализации; система сопровождения.

Аннотация: Раскрыта сущность мониторинга реализации инновационных программ хозяйствующих субъектов и в целом субъектов федерации. Проанализированы основные составляющие системы сопровождения процессов реализации соответствующих программ. Рассмотрены основные задачи и функции каждого вида сопровождения, а также некоторые вопросы технологии мониторинга.

Инновационные программы составляют класс комплексных целевых программ, при реализации которых отдельным хозяйствующим субъектам необходима существенная поддержка на региональном уровне. Значительно более высокий уровень затрат на реализацию инновационных программ в сравнении с традиционными инвестиционными программами обуславливает необходимость участия региона в разработке и реализации программ, что, в свою очередь, реализуется через региональные властные структуры как задача обеспечения необходимого уровня реализуемости и эффективности соответствующих инновационных программ.

Одним из наиболее важных инструментов при решении этой задачи служит мониторинг процессов формирования, реализации и эксплуатации объектов, возникающих в результате инновационной программы.

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

Менее всего проработана технология постинвестиционной (эксплуатационной) стадии инвестиционного цикла. На этой стадии основной проблемой является создание эффективной системы сопровождения (мониторинга) процессов реализации и эксплуатации инвестиционных объектов.

Система управления должна выработать концептуальные подходы и технологию сопровождения. 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 программ в региональных органах управления создаются соответствующие комиссия и специализированное подразделение (управление или отдел), в функции которого входит также обеспечение гарантий и возвратности заимствованных средств. Управле-

ние (отдел) сопровождения реализации соответствующих инвестиционных проектов и обеспечения возвратности заемных средств.

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

2. Банковское сопровождение – 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;

– согласования 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 предусматривает оформление, подписание и регистрацию договоров, определяющих условия и порядок сопровождения, обязанности 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 сопровождения 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, разрабатывает и реализует сетевой график (или иной плановый документ) выполнения работ по проектам, включенным в инновационную программу, выполнения финансовых платежей, организует мониторинг реализации программы с представлением регулярной информации в органы управления инновациями и инвестиционной деятельностью в регионе.

В частности, в условиях Тамбовской области подобные группы сопровождения проекта должны будут регулярно информировать 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, не целевого использования средств, нарушения согласованного графика финансовых потоков и пр., эти вопросы выносятся на заседание Совета, где принимается решение о дальнейшей целесообразности инвестиционной деятельности по отдельным инвестиционным проектам.

Комплексный отчет об управлении проектами инновационной программы должен предоставляться в Совет по инвестиционной и инновационной политике не реже одного раза в год.

После заключения договоров о финансировании инвестиционных проектов они должны находиться под постоянным контролем. Для организации сопровождения инвестиционных программ целесообразно использовать такой институт управления, как менеджеры по реализации и эксплуатации инвестиционных проектов комплексной инвестиционной программы региона. В функции института менеджеров инновационной программы входит ее постоянный мониторинг, который охватывает все средства для того, чтобы обеспечить возврат инвестированных сумм, и минимизировать возможность неуспешного завершения инвестиционной программы.

Мониторинг предполагает не только контроль за 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.

Следует обратить внимание на то, что для большинства российских предприятий (равно как и для большинства органов регионального управления) институт менеджеров является новым. В связи с этим необходимо отметить, что для реализации программ потребуются подготовка необходимого количества менеджеров в области инновационного и инвестиционного менеджмента.

Менеджеры проектов должны быть постоянно информированы об инвестициях в инновационные объекты и их положении на рынке. Ими постоянно должны вестись наблюдения за ходом эксплуатации инновационных объектов, изменением цен, динамикой балансовых показателей и информации отчетов о прибылях и убытках, появлением новых источников убытков.

Документация по инновационным проектам, входящим в программу, должна содержать условия, дающие Банку право проверять отчетность инициатора проекта, или дающие Банку доступ к разъяснениям по его финансовой отчетности. Инициаторы проектов программы обязаны осуществлять ведение бухгалтерского и аналитического учета, записей и счетов в соответствии с принятыми правилами бухгалтерского учета с целью адекватного отражения деятельности и финансового положения дел по соответствующему инвестиционному проекту. Они обязаны ежемесячно представлять отчеты о ходе реализации инновационных проектов, отражая в нем 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 которой менеджерами должны проводиться плановые контрольные посещения инициаторов проектов с целью непосредственного ознакомления с ходом их реализации, но может также 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 самого главного покупателя;
- инициатор проекта потерял самого важного поставщика;
- происшествия, которые мешают производственному процессу (пожар, наводнение и прочие форс-мажорные обстоятельства);
- изменения в менеджменте, изменения отношения руководителей предприятия, созданных в результате инвестиций к возврату инвестированных средств;
- увольнение ведущих специалистов предприятия (например, главного бухгалтера, главного инженера и т.п.);
- 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 масштабы проблем и после этого решать, какие меры должны быть приняты.

Менеджер конкретного проекта должен внимательно ознакомиться с работой и познакомиться с 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 предприятии 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 возможности, 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 инновационных и инвестиционных проектов;
- 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 руководства Управления инвестиционных проектов.

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:

- причины задержки платежей по проекту более чем на 15 дней;
- причины значительного ухудшения 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;
- причины смены руководства или собственников предприятия;
- причины любых других проблем, существенных 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 кредитовавшим его банком;

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) решения об изменении условий договора на финансирование инновационного проекта программы, о расторжении (или нерасторжении) договора на финан-

сирование, получении с инициатора проекта всех накопленных сумм обязательств принимаются на заседании Инвестиционного комитета 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.

System of Monitoring Processes of Innovative Programs Fulfillment

E.S. Mishchenko

Department "Management of Organizations", TSTU

Key words and phrases: innovative programs; monitoring of fulfillment; "escort" system.

Abstract: The content of monitoring of innovative programs for management subjects and subjects of federation as a whole is revealed. Basic elements of accompaniment system required for the fulfillment of correspondent programs are analyzed. Main tasks and functions of every type of "escort" as well as some problems of monitoring technology are considered.

Monitoringssystem der Prozesse der Realisierung von Innovationsprogrammen

Zusammenfassung: Es ist das Monitoringswesen der Realisierung der Innovationsprogramme der Wirtssubjekte und der Föderationssubjekte insgesamt aufgemacht. Es sind die Hauptbestandteile des Systems der Mitführung des Prozesses der Realisierung von den entsprechenden Programmen analysiert. Es sind die Hauptaufgabe und die Funktionen jeder Mitführungsform und auch die einigen Fragen der Monitoringstechnologie betrachtet.

Système du monitoring des processus de la réalisation des programmes d'innovation

Résumé: Est montré l'essence du monitoring de la réalisation des programmes d'innovation des sujets du ménage et des sujets de la fédération au total. Sont analysées les parties intégrantes du système qui accompagnent les processus de la réalisation des programmes correspondants. Sont examinés les problèmes essentiels et les fonctions de chaque type d'accompagnement ainsi que quelques problèmes de la technologie du monitoring.