

8.3. ПОСТ-АНАЛИЗ ИНВЕСТИЦИОННО-ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Протопопова А.А., аспирант кафедры
учета, анализа и аудита

*Московский государственный
университет им. М.В. Ломоносова*

В статье раскрывается значение пост-анализа в управлении инвестиционно-проектной деятельностью предприятия. Предложена новая методика, позволяющая оценить качество управления проектами и адекватность инвестиционной модели. Методика реализуется путем последовательного выполнения приемов факторного анализа, выявляя абсолютное влияние качественного, количественного факторов, а также фактора синергии, возникающего в случае совместной реализации нескольких проектов. Особое внимание уделено соотношению целей и результатов инвестиционного аудита, пост-анализа и анализа план-факт.

Современная рыночная ситуация в условиях глобализирующегося мира обуславливает изменение характера хозяйственной деятельности большинства предприятий. Непрерывность устоявшегося производственного цикла сменяется дискретностью. Подавляющее большинство товаров выходит ограниченными сериями, более важной становится маркетинговая составляющая, растет доля интеллектуальных товаров на рынке, которые по своей сути уникальны и неповторимы. Такой характер производственного процесса предъявляет особые требования управлению предприятием. В течение последних десятилетий была сформирован подход, в рамках которого хозяйственная деятельность дробится на структурные единицы – проекты, которые в свою очередь становятся объектами управления. Лучшие методы управления нашли свое отражение в мировых стандартах управления проектами [8] и сформировали проектный подход к организации инвестиционной деятельности предприятия.

Для решения важнейшей задачи хозяйствующего субъекта – комплексной оценки его инвестиционной деятельности применяется пост-анализ проектной деятельности. Диапазон его применения обширен и направлен, главным образом, на оценку и повышение качества менеджмента и системы инвестиционного планирования. Выявление факторов успешного достижения показателей или причин неудачи реализации проектов является витальным для современного экономического субъекта. Несмотря на то, что инвестиционные проекты даже в рамках одного предприятия уникальны и нетиражируемы, результат анализа дает основание для корректировки методики проектных расчетов, принятой на данном предприятии, позволяет снизить вероятность ошибок в расчетах и рецензиях экспертов и более обстоятельно подходить к оценке рисков. Значения абсолютных и относительных расхождений прогнозируемых и фактических значений могут выступать в качестве критериев оценки качества функционирования управленческого персонала и проектировщиков.

С диалектической точки зрения пост-анализ проектной деятельности, концентрирующийся на достигнутых показателях, противопоставлен инвестиционному анализу, который оперирует прогнозными показателями, и являет собой частный случай анализа хозяйственной деятель-

ности. Пост-анализ базируется на одной из наиболее распространенных форм анализа – сравнении в частной его форме соотношения фактических показателей с перспективными. Характерной особенностью этого вида анализа выступают пространственно-временные рамки проекта, что с одной стороны выдвигает свои требования к методике его проведения, а с другой – формирует информационно-аналитическую базу принятия управленческих решений на проектно-ориентированном предприятии. Так, А.Д. Шеремет [6] отмечает, что стратегические решения базируются на совокупности методов перспективного и комплексного анализа, формируя полное и системное знание бизнеса.

Существующая методика анализа план-факт выявляет абсолютное значение отклонений прогнозных показателей от реальных и формирует основные направления исследования причин таковых. Организация инвестиционной деятельности в рамках проектного подхода предъявляет повышенные требования к научно обоснованной системе оценки сложившейся производственной ситуации применительно к пулу реализуемых проектов. В этой связи необходимо расширить аналитический инструментарий для возможности выявления факторов внутренней и внешней среды проекта, в отношении которых прогнозная сила оказалась недостаточной. Предложенная методика позволяет корректировать проектные расчеты и обособить влияние факторов внешней и внутренней проектной среды.

Особо стоит отметить значение методики в комплексном перспективном анализе деятельности в рамках исследуемого проекта. Правильность оценки масштаба проекта, срока службы оборудования, скорости его изнашивания позволяют более точно зафиксировать момент необходимости ре-инвестиций, срок проведения ликвидационных мероприятий и нагрузку на общую инфраструктуру хозяйствующего субъекта.

Одновременная реализация разнообразных проектов порождает синергетический эффект и, в конечном итоге, формирует рентабельность хозяйственной деятельности предприятия и оценку его стоимости. Проведение пост-анализа позволяет выявить величину и направление синергетического эффекта, возникновение которого не было предсказано и учтено при разработке проекта.

Ключевым понятием рассматриваемого вида анализа является экономико-математическая модель. В современной экономической науке [7, с. 309] модель определяется как условный образ объекта управления или исследования. Модель конструируется субъектом управления или исследования так, чтобы отобразить существенные для его цели характеристики объекта (свойства, взаимосвязи, структурные и функциональные параметры и т.п.). Модель инвестиционного проекта для целей исследования представляет собой перспективный образ функционирования предприятия или его части с фиксированными входными параметрами для достижения запланированного результата за определенный период времени. Процесс моделирования является предметом проектного анализа. Параметры модели и ключевые взаимосвязи инвестиционного проекта подробно описываются в проектной документации. При этом внутренние взаимосвязи могут обладать большей или меньшей степенью уникальности. Наименьшая степень уникальности присуща директивно определяемым аспектам модели, например,

системе расчета налоговых отчислений, таможенных сборов и т.п. Наибольшей степенью уникальности характеризуются особенности функционирования научно-технических разработок, положенных в основу проекта. Счетные процедуры и корректировка модели реализуются с помощью привлечения современных программных средств, таким образом, наиболее полная модель фактически заключена в программной среде. Разработка модели ведется проектировщиками с привлечением экспертов в соответствующих областях для правильного отображения всех внутренних взаимосвязей. Зачастую в проектных материалах описывают финансовую модель (или финансовый план), которая отображает часть общей модели и представляет собой план денежных потоков по шагам жизни проекта с целью выявить периоды недостатка и избытка ликвидности и потребности в привлечении денежных средств. Необходимо понимать, что при всей ценности эта модель отображает только финансовый аспект проектного анализа.

Для четкого дифференцирования объекта анализа необходимо остановиться на соотношении понятий «модель инвестиционного проекта» и «бизнес-план». За годы активного применения различных форм инвестиционного анализа в рамках российской экономической действительности сформировалось широкое поле трактовок как самого понятия, так и его роли в инвестиционном проекте анализе. В сфере нормативного регулирования понятие «бизнес-план» упомянуто в методических рекомендациях по оценке эффективности инвестиционных проектов, но не определено. На сегодняшний день наиболее распространены три трактовки.

- Во-первых, под бизнес-планом понимают форму представления проектной документации, такая трактовка широко применяется на практике.
- Во втором понимании бизнес-план представляет собой совокупность специализированных планов по различным аспектам деятельности предприятия для достижения цели проекта.
- В третьем, самом широком, понимании бизнес план выступает в качестве средства управления, включающего в себя систематизированный набор информации, необходимый для определения цели инвестиций, способов ее достижения во всей сложности хозяйственных взаимосвязей и обоснование его эффективности для участников.

Последняя трактовка наиболее близка к понятию модели инвестиционного проекта и наиболее часто встречается в современных исследованиях реальных инвестиций в проектной форме.

Пост-анализ проектной деятельности может проводиться на инвестиционной стадии или стадии реализации. Анализ на инвестиционной стадии особенно рекомендуется в случаях значительной длительности этой стадии и медленного выхода на запланированную проектную мощность, но при этом результаты анализа не отразят весь эффект проектной деятельности. Рекомендуется остановить выбор на наиболее вероятном или наиболее близком к текущей хозяйственной ситуации варианте реализации проекта, согласно проектной документации. Проведение анализа на всем протяжении инвестиционного процесса предоставит информацию для принятия управленческих решений в области коррекции текущей деятельности и предоставит основу для выводов о рентабельности и целесообразности продолжения верифицируемого проекта. После завершения проекта на основе проведенного пост-анализ формируются выводы о качестве

проделанной работы, точности предсказаний и правильности принятия управленческих решений.

Пост-анализ проектной деятельности тесно связан с аудитом инвестиционной деятельности. Ниже в таблице представлено сравнение целей аудита и пост-анализа на различных стадиях реализации проекта для внутренних целей компании, реализующей проект (табл. 1).

Таблица 1

СРАВНЕНИЕ ЦЕЛЕЙ АУДИТА И ПОСТ-АНАЛИЗА ИНВЕСТИЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Стадия реализации проекта	Цель аудита инвестиционной деятельности	Цель пост-анализа инвестиционной деятельности
Предынвестиционная стадия	Оценка надежности и реалистичности допущений, использованных при подготовке прогнозной информации и адекватности ее представления	Не проводится по причине отсутствия фактических данных
Инвестиционная стадия	Контроль за расходованием средств, выделенных в соответствии с бизнес-планом	Выявление причин отклонений реальных значений объема инвестиций и объема выполненных работ применительно к конкретному шагу проекта
Стадия реализации (эксплуатации)	Выявление ошибок, совершенных в ходе реализации проекта для предотвращения их в будущем	Оценка и повышение качества управления и системы инвестиционного планирования

Как можно наблюдать в представленной таблице пост-анализ особенно близок к аудиту на стадии эксплуатации проекта. Так, Волков И.М. [3, с. 376] описывает этот вид аудита как деятельность, относящуюся к сфере ответственности внутренних аудиторов и решающую задачи оценки результатов проектов после их запуска в эксплуатацию. В этой связи важно подчеркнуть, что субъектами пост-анализа и пост-аудита выступают исключительно внутренние аудиторы, что, в свою очередь, обусловлено спецификой проверяемых данных. Для всестороннего изучения прогнозной модели, положенной в основу любого проекта, необходимо точное описание всех допущений и взаимосвязей. Пост-анализ предполагает кропотливую работу с самой моделью, внесение изменений и многократное повторение расчетного цикла, для этого необходимо участие экспертов, работавших над составлением проектной модели. Пост-анализ расширяет и дополняет проводимый пост-аудит, способствуя поставленным перед ним задач. Ряд иностранных авторов, в частности Р. Брейли и С. Майерс [1] в качестве задач пост-аудита выделяют следующие.

1. Способствование формированию целостной системы контроллинга в качестве одного из механизмов финансового контроля внутри компании.
2. Оперативное внесение изменений в реализуемые проекты и уточнение выгод по проектам, готовящимся к запуску.
3. Приобретение информации, имеющей стратегическое значение, в том числе выявление слабых мест в методах оценки эффективности, способах информационного обеспечения, ошибок в прогнозах развития.
4. Создание адекватной психологической атмосферы за счет четкого осознания каждым из участников подготовки проекта ответственности за контролем эффективности активов.
5. Формирование осознания менеджерами необходимости тщательной подготовки проекта в предынвестиционной фазе.

Особо стоит отметить, что сложившаяся на предприятии практика проведения мероприятий по анализу и аудиту проектов на стадии реализации приводит к возникновению специфического положительного эффекта – снижения вероятности оппортунистического поведения менеджеров в отношении конкретного проекта еще до проведения его аудита, естественно, при условии высокого качества проводимых мероприятий. Что позволяет повысить качество учетно-аналитического обеспечения хозяйственной деятельности предприятия, функционирующего в рамках проектного подхода.

Пост-анализ реализуется посредством последовательного выполнения нескольких взаимосвязанных этапов. Обязательным условием такого анализа является отражение данных о ходе реализации проекта в рамках системы управленческого учета на предприятии. Для четкого следования методики важна полнота и точность имеющихся данных. Особое внимание необходимо уделять фиксированию корректировок первоначальной модели, указанию этапа внесения изменений для обеспечения одинаковости структуры и содержания плановых и отчетных показателей.

Все современные школы проектного анализа инвестиционной деятельности рассматривают проект как многоаспектную сущность, данный подход к хозяйственной активности компании с различных сторон формирует независимые блоки проектной деятельности. В основу построения модели проекта положена система взаимосвязей, которая формируется отдельно по каждому блоку. В рамках анализа рынка основными структурными характеристиками модели выступают уровень спроса на производимую продукцию и влияние на него рыночной конъюнктуры. Технический аспект проекта предоставляет широкий спектр данных о производственных взаимосвязях, параметрах производительности, выработки, материалоемкости, требованиях к физическому обслуживанию систем и рабочей силе. Социальный блок формирует структуру персонала. Экологический анализ дает информацию о важных директивных ограничениях, накладываемых на производство. Существенные и зачастую неочевидные характеристики модели формируются в ходе институционального анализа. Специалисты здесь выявляют особенности существования организации в заданных пространственно-временных условиях. Финансовая сторона модели проекта базируется на вышерассмотренных и описывает базовые взаимосвязи, от которых зависит эффективность реализации проекта.

Поскольку процесс управления проектом носит интерактивный характер, в ходе реализации происходят корректировки и по мере развития проекта детализируются дальнейшие действия на основе накопленной базы специфических знаний. Учет промежуточной актуализации данных позволит понять механизм и качество действий управленческого персонала, отразить динамику вносимых изменений, выявляя положительную или отрицательную их направленность. Анализ без промежуточных изменений позволит выявить прогностическую силу модели в ее первоначальном виде, сделать вывод о качестве структурированного подхода к планированию и проектированию, и, в конечном счете, о тщательности анализа рисков.

Основные этапы анализа и результаты, формируемые на каждом из них, показаны на рис. 1.



Рис. 1. Этапы пост-анализа

На первом этапе проводится отбор ключевых показателей для проведения анализа и проводится анализ план-факт для выявления абсолютного отклонения реальных значений выходных параметров проекта от прогнозных. Количество выходных параметров модели численно меньше входных, но, несмотря на это, требуется ограничение их количества для их управляемости. Обычно их количество показателей, на которые значимо может влиять менеджер, колеблется в промежутке от пяти до семи, но в частном случае анализ можно проводить по одному комплексному показателю (например, показатели рентабельности деятельности). Выбор параметров модели, на которых сосредоточено внимание исследователя, зависит от поставленных целей. В первую очередь это касается абсолютных и относительных величин. К абсолютным относятся характеристики уровней и объемов исследуемых явлений. В качестве абсолютных показателей могут быть выбраны:

- объем прибыли;
- объем выручки;
- уровень затрат и т.п.

В группе относительных показателей можно выделить показатели рентабельности продукции и деловой активности. Абсолютные показатели позволяют лучше оценить степень приближения фактических значений к плановым, таким образом, выражая качество и полноту подготовки информации об инвестиционном проекте, особенно проработку финансово-экономического аспекта. Относительные показатели больше говорят о качестве менеджмента и, безусловно, должны выступать в качестве ориентиров управленческой деятельности предприятия в целом, при этом инвестиционно-проектная деятельность носит подчиненный характер.

По выбранным показателям вычисляется абсолютное значение отклонения по формуле:

$$\delta x_i = x_{i1} - x_{i0}, \tag{1}$$

где δx_i – отклонение реального значения показателя от планового;

x_{i1} – реальное значение показателя;

x_{i0} – плановое значение показателя.

Выделение показателей в реальном и денежном выражении и их исследование важны для выделения проблемных зон проектных расчетов. Данные о затратах, выпуске могут быть представлены как в реальном, так и в денежном выражении. Реальные показатели дают представление об организации производства, уровне логистического обеспечения. Показатели в денежном выражении позволяют учесть конъюнктуру рынка.

Отклонение прогнозных значений выходных параметров от реальных обуславливается двумя факторами – качественным и количественным. Количественные характеристики указывают на иной масштаб проекта или изменение однонаправленное пропорциональное изменение уровня цен на рынках ресурсов и готовой продукции. При этом масштабные расхождения не должны быть радикальными, поскольку это приведет к серьезным изменениям структуры проектной деятельности и, как следствие, проекта в целом. Качественные характеристики подразумевают неправильный учет каких-либо условий взаимодействия факторов внешней или внутренней проектной среды. Важные параметры могут быть не учтены в модели (особенно часто это касается институциональных характеристик) или учтены неверно. Искажение качественных характеристик проекта ставит под вопрос его применения в рамках сложившейся экономической ситуации.

Важной характеристикой проектной деятельности является соответствие временному плану реализации проектных действий. Приемы анализа с учетом фактора времени этапов реализации проекта специфичны для пост-анализа проектной деятельности. Для каждого шага расчета можно выявить параметры, значение которых соответствует плановым, превышает их или же наоборот, ниже требуемого уровня. При этом необходимо понимать, что в каждый момент времени показатели взаимосвязаны и занижение планового уровня может быть вынужденным, так, например, уровень переменных издержек зависит от выпуска. Из этого следует, что анализ во временном контексте проводится по крупным группам, в предынвестиционной стадии они формируются в виде обособленных блоков, этот факт, как правило, наглядно отображается в диаграмме Ганта. Кроме того, наглядным отображением качества инвестиционного процесса выступает показатель расстояния шага проекта, в котором достигнут требуемый показатель, от шага проекта, в котором достижение целевого показателя запланировано. Расстояние выражается в шагах проекта, при предположении о дискретности временного потока. Исчисляется по формуле:

$$\delta t = |t_p - t_i|, \quad (2)$$

где

δt – расстояние в шагах проекта;

t_p – шаг проекта, в котором запланировано достижение показателя;

t_i – шаг проекта, в котором запланированное значение показателя достигнуто.

Поскольку отклонение может быть как положительным, так и отрицательным расстояние измеряется как модуль отклонения.

Итак, главным результатом первого этапа анализа является перечень ключевых показателей, по которым прогнозное значение отличается от реального с указанием величины отклонения.

На втором этапе проводится актуализация данных и корректировка входных параметров модели, влияющих на отклонения, выявленные на первом этапе. При этом не затрагиваются взаимосвязи и корреляции модели. Корректировка данных обуславливается двумя группами причин: скоростью выхода на проектную мощность или изменением масштабом проекта и ценовым фактором. Если выход на проектную мощность осуществляется более быстрыми темпами чем это предполагалось в модели, то при прочих равных условиях переменные затраты на производственную деятельность будут выше запланированных, объем производства также будет выше запланированного. Если выход на проектную мощность происходит медленнее запланированного, то при прочих равных условиях изменение затрат и объема производства будет однонаправленным и их уровень установится ниже плановых показателей. То же верно и для увеличения масштаба проекта, т.е. когда общий объем производства выше запланированного и расчетной проектной мощности, уровень затрат будет выше запланированного, уровень производства также будет выше запланированного. В случае уменьшения масштаба проекта взаимосвязь аналогична. Стоит отметить, что изменение входных параметров проекта, обособленное сугубо скоростью выхода на проектную мощность или изменением масштабом проекта, встречается крайне редко и в ограниченных пределах. Кроме того, существенное изменение этих входных параметров приводит к изменению модели. Степень существенности влияния зависит от жесткости институциональных и технических компонентов проекта. Характеристики скорости выхода на проектную мощность связаны с показателями соответствия временному плану реализации проектных действий. Ценовые причины корректировок связаны с изменением ситуации на рынках ресурсов и выражаются в изменении их стоимости соответствующих ресурсов. Неизбежным ответом на серьезные ценовые корректировки является изменение взаимосвязанных количественных показателей модели проекта, необходимое для достижения плановых показателей.

Целесообразно проведение корректировки по основным блокам, сформированным в ходе анализа, это дает возможность выявить изолированный вклад в изменение оцениваемого показателя. Эффект от реализации проекта в общем случае определяется формулой:

$$Effect = f(x_1, \dots, x_i; a_1, \dots, a_j), \quad (3)$$

где

Effect – эффект от реализации проекта;

f – функция, задающая зависимость между переменными модели;

x_i – переменные модели;

i – количество переменных;

a_j – детерминантные параметры модели.

Для вычисления эффекта влияния отклонения реального значения одного показателя, в модели фиксируется его реальное значение, а остальные для остальных показателей зафиксированы плановые значения.

Для выявления абсолютной величины воздействия одного из аспектов проектной деятельности на общий результат используется формула (3), все параметры фиксируются на базовом, искомые – на отчетном.

Основной результат, который достигается на этом этапе – выявление степени влияния количественного фактора на изменение выходных параметров модели.

На третьем этапе анализа проводится корректировка модели проекта, т.е. изменение внутренних взаимосвязей, присущих данному проекту для приведения модели в соответствие реализуемому проекту. На основе сложившейся внутрифирменной информационной системы перестраиваются предпосылки и изменяются основные взаимосвязи модели. Как уже было указано выше, в некоторых случаях для этого требуется привлечение специалистов в узких областях. Важнее всего приведение в соответствие сложных взаимосвязей технико-экономического аспекта проекта. Корректировка проводится по блокам, отражающим различные аспекты проектной деятельности. Исчисление абсолютного значения влияния качественного фактора осуществляется путем подстановки в новую модель проекта точных входных параметров проекта.

На этом этапе следует уделять особое внимание сложным моментам адаптации проектной деятельности к общехозяйственной. Ретроспективный анализ позволяет дифференцировать неправильную оценку проектных корреляций и влияние других инвестиционных проектов. Совместная реализация нескольких проектов порождает положительный или отрицательный синергетический эффект. Источники, способствующие возникновению синергии, обычно заключаются в структуре общепроизводственных и общехозяйственных расходов и институциональных ограничениях, которые накладывает сложившаяся система хозяйствования. Фактор синергии выступает как частный случай качественного фактора. Его численное значение является оценочным и определяется на основе экспертной оценки.

В конце третьего этапа сформирована обновленная модель проекта, которая точнее отражает особенности реализации проекта.

В рамках четвертого, заключительного этапа, выявляется степень адекватности уточненной модели, формируются итоговые выводы. Итак, после проведенных корректировок выделены следующие группы факторов, влияющих на итоговый результат.

$$\delta x = \delta x_{ql} + \delta x_{qn} + \delta x_{sym} + \delta x_{unc}$$

где

δx_{ql} – влияние количественного фактора;

δx_{qn} – влияние качественного фактора;

δx_{sym} – влияние синергетического фактора;

δx_{unc} – влияние, которое не объяснено предыдущими факторами.

Количественный фактор определяет качество работы проектировщиков и отражает точность оценок значений входных параметров.

Качественный фактор говорит о качестве самой модели, ее применимости в сложившихся экономических условиях, что больше зависит от работы экспертов – разработчиков конкретных блоков проектного анализа. Однозначное отнесение фактора к какому-либо из аспектов проектного анализа указывает на недостаточную степень его проработанности, здесь выявляется потребность в расширении или изменении экспертного состава по конкретному вопросу.

Если доля объяснения итогового отклонения больше у количественного фактора это говорит о том, что мо-

дель пригодна для управления проектной деятельностью и может быть легко приведена в соответствие текущей экономической ситуации. Если же выше доля объяснения качественного фактора – это говорит о том, что первоначальная модель построена недостаточно качественно, но ее основные ошибки возможно исправить при построении новой модели.

По итогам проведенного анализа абсолютная величина последнего фактора должна быть минимальной, но это возможно далеко не всегда. Главная причина возникновения необъясненных факторов кроется в сути процесса моделирования, поскольку в модели не учитываются факторы, влияние которых априори оценивается как несущественное. Этот показатель важен для вывода об адекватности представленной модели.

Адекватность модели, понимаемая как точность и полнота модели, удовлетворяющая поставленным целям, – является важной категорией пост-анализа. Адекватность модели по сути является экспертной оценкой, в этой связи влияние необъясненных факторов рассматривается как основной, но не единственный критерий, его органично дополняют выводы о качестве анализа рисков на стадии разработки проекта. Идеальное значение показателя не более 5%, что соответствует 95% доверительному интервалу, такой уровень точности общепринят и оптимален. Но поскольку экономическая деятельность характеризуется высокой степенью неопределенности, в реальности этот показатель намного выше. Критичное значение влияния необъясненных факторов устанавливается индивидуально для каждого предприятия и зависит от качества внутрифирменного управленческого учета, уровня подготовки персонала. Пограничным значением можно признать 50%, это говорит о том, что совокупность проведенных мероприятий позволяет объяснить не более половины отклонения.

Методы снижения неопределенности, понимаемой как неточность и неполнота информации об условиях реализации проекта [3] отражаются в ходе анализа рисков. Основным управленческим инструментом в этой связи выступает план действий при реализации какого-либо вида риска. В рамках пост-анализа выявляется группа показателей качества системы управления рисками. Риск должен быть учтен в системе, путем предложений конкретных мер, применяемых в целях снижения отрицательных эффектов от реализации риска. Полученные данные позволяют совершенствовать методику риск-анализа и установить объективное распределение вероятностей возникновения конкретного состояния внешней среды. Что в свою очередь составляет ядро методов принятия стратегических решений в условиях риска [5].

Другая важная задача заключительного этапа анализа – оценка качества деятельности менеджмента. На каждом предприятии формируется уникальная система управления, реализуемая через систему целей и задач, которые должны быть достигнуты в ограниченном временном промежутке. Наиболее удобная форма отображения целей и задач – с помощью системы коэффициентов. Как правило, такие коэффициенты выбираются в качестве основных выходных параметров модели проекта. Чем ближе реально наблюдаемые значения к целевым, – тем выше качество менеджмента. При этом автоматическое улучшение показателей в рамках конкретного проекта не говорит о высо-

ком качестве прогнозирования и системы перспективного анализа, даже если таковое выгодно для предприятия в целом. Проблема заключается в том, что достижение высоких показателей на момент времени не учитывает структурные изменения проекта. Более быстрый ход реализации проекта или увеличение его масштаба могут привести к сверхизносу оборудования, необходимости ре-инвестиций, смещению графика платежей и даже повлиять на параметры рынка сбыта. Другим примером негативного эффекта выступает снижение аналогичных показателей по другому проекту, когда баланс ресурсов предприятия смещается в сторону одного проекта.

В случае если проект реализуется по системе «проект-предприятие», выбор индикаторов эффективности шире, чем в том случае реализации на существующем предприятии. Коэффициенты в натуральном выражении позволяют сосредоточиться на получении необходимого эффекта, нивелируя искажающее влияние цен, а коэффициенты в денежном выражении дополнительно отображают качество проработки финансового аспекта реализуемого проекта.

По отношению к среде (рамкам) инвестиционного проекта все факторы, которые оказывают влияние можно разделить на факторы внешней и внутренней среды проекта. На факторы внутренней среды можно оказывать непосредственное влияние, они выступают объектом управления. Факторы внешней среды не поддаются прямому влиянию со стороны менеджмента предприятия, они задаются извне и их изменение – объект риск-анализа.

После завершения заключительного этапа анализа формируются итоговые выводы.

Таким образом, проведение пост-анализа является одной из задач менеджмента предприятия и необходимым условием достижения поставленных целей в рамках общей стратегии предприятия. Гибкость этого инструмента обуславливает обширную сферу его применения и открывает широкие возможности для совершенствования проектной деятельности в целом.

Литература

1. Брейли Р. Принципы корпоративных финансов [Текст] / Р. Брейли, С. Майерс. – М. : Тройка-Диалог, 1997.
2. Виленский П.Л. и др. Оценка эффективности инвестиционных проектов: теория и практика [Текст] : учеб. пособие. – 3-е изд., испр. и доп. – М. : Дело, 2004. – 888 с.
3. Волков И.М. Проектный анализ : продвинутый курс [Текст] : учеб. пособие / И.М. Волков, М.В. Грачева. – М. : ИНФРА-М, 2004 – 495 с.
4. Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов [Текст] : вторая редакция ; М-во экономики РФ, М-во финансов РФ, Государственный комитет РФ по стр-ву, архит. и жил. политике. – М., 1999.
5. Хорин А.Н. Стратегический анализ [Текст] : учеб. пособие / А.Н. Хорин, В.Э. Керимов. – М. : Эксмо, 2006. – 288 с. – (Высшее экономическое образование).
6. Шеремет А.Д. Комплексный анализ хозяйственной деятельности [Текст] : учеб. для вузов / А.Д. Шеремет. – М. : ИНФРА-М, 2008. – 416 с. – (Высшее образование).
7. Экономико-математический энциклопедический словарь [Текст] / гл. ред. В.И. Данилов-Данильян. – М. : ИНФРА-М, 2003. – 688 с.
8. Project management body of knowledge. 4th Edition, An American national standard, ANSI/PMI 99-001-2008.

Ключевые слова

Проектный анализ; пост-анализ проекта; внутренний инвестиционный аудит; инвестиционная деятельность; проектный подход; анализ рисков; факторы внутренней и внешней среды проекта; модель проекта; анализ план-факт; синергетический эффект реализации проектов; многоаспектный подход к проектному анализу.

Протопопова Анна Александровна

РЕЦЕНЗИЯ

Актуальность проблемы. Инвестиционная деятельность присуща любому хозяйствующему субъекту в современной экономической системе. Общепринятая проектная форма реализации инвестиций предъявляет серьезные требования к аналитическому инструментарию. Актуальность проблемы определяется насущной потребностью в современных методиках и практических рекомендациях по совершенствованию системы инвестиционного планирования и оценке качества менеджмента.

Научная новизна и практическая значимость. В статье подробно освещены вопросы реализации функционала проектного анализа на инвестиционной и эксплуатационной стадиях реализации проекта. Предложенную методику отличает новизна и широкий диапазон применения в условиях рыночного хозяйствования. Применение описанной методики представляет практическую ценность для организации инвестиционной деятельности хозяйствующего субъекта, стремящегося повысить качество менеджмента и инвестиционного планирования.

Заключение. Рецензируемая статья отвечает требованиям, предъявляемым к научным публикациям, тема, затронутая автором, является актуальной. Работа может быть рекомендована к опубликованию.

Шолудько А.Н. к.э.н., доцент кафедры региональной экономики и географии Российского университета дружбы народов