

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«Санкт-Петербургский государственный политехнический университет»

Конференция «Инновации и экономика промышленности»

Контроллинг инвестиций на промышленном предприятии

Выполнил: студент СПбГПУ, гр. 5071/2
Жохов Александр Федорович

Научный руководитель: к.э.н., доцент
Ключарева Н.С.

06.02.2020

Цель и задачи исследования

Цель: изучение системы контроллинга инвестиций и разработка рекомендаций по построению этой системы на промышленном предприятии.

Задачи:

- ❑ анализ теоретических аспектов инвестиционной деятельности промышленного предприятия;
- ❑ изучение системы контроллинга инвестиций, раскрытие его сущности и основных функций;
- ❑ определение этапов контроллинга инвестиций на промышленном предприятии;
- ❑ анализ основных методов и инструментов контроллинга инвестиций;
- ❑ анализ этапов построения системы контроллинга инвестиций на промышленном предприятии.

Инвестиции на промышленном предприятии

Инвестиции – вложение капитала во всех его формах в различные объекты хозяйственной деятельности предприятия с целью получения прибыли или достижения иного полезного эффекта.



Контроллинг инвестиций

Контроллинг – комплексная система управления предприятием, объединяющая элементы учёта, анализа, контроля и планирования и обеспечивающая оперативное и стратегическое управление процессом достижения целей и результатов деятельности предприятия.

Контроллинг направлений деятельности

Контроллинг маркетинга	Контроллинг обеспечения ресурсами	Контроллинг в области логистики	Финансовый контроллинг	Контроллинг инвестиций	Контроллинг инновационных процессов
------------------------	-----------------------------------	---------------------------------	------------------------	------------------------	-------------------------------------

Контроллинг инвестиций: мониторинг, оценка и контроль инвестиционных проектов.

Главное направление контроллинга инвестиций: достижение целей предприятия в сфере инвестиционной деятельности.

Функции контроллинга инвестиций

- ❑ Разработка критериев для оценки эффективности инвестиционных проектов;
- ❑ Координация процессов планирования и бюджетирования
- ❑ Наблюдение и текущий контроль за ходом реализации инвестиционных проектов;
- ❑ Измерение степени отклонения фактических результатов от предусмотренных;
- ❑ Оценка влияния изменений во внешней и внутренней среде на ход выполнения проектов;
- ❑ Анализ отклонений и выработка рекомендаций для принятия управленческих решений;
- ❑ Корректировка целей в связи с изменившимися условиями.

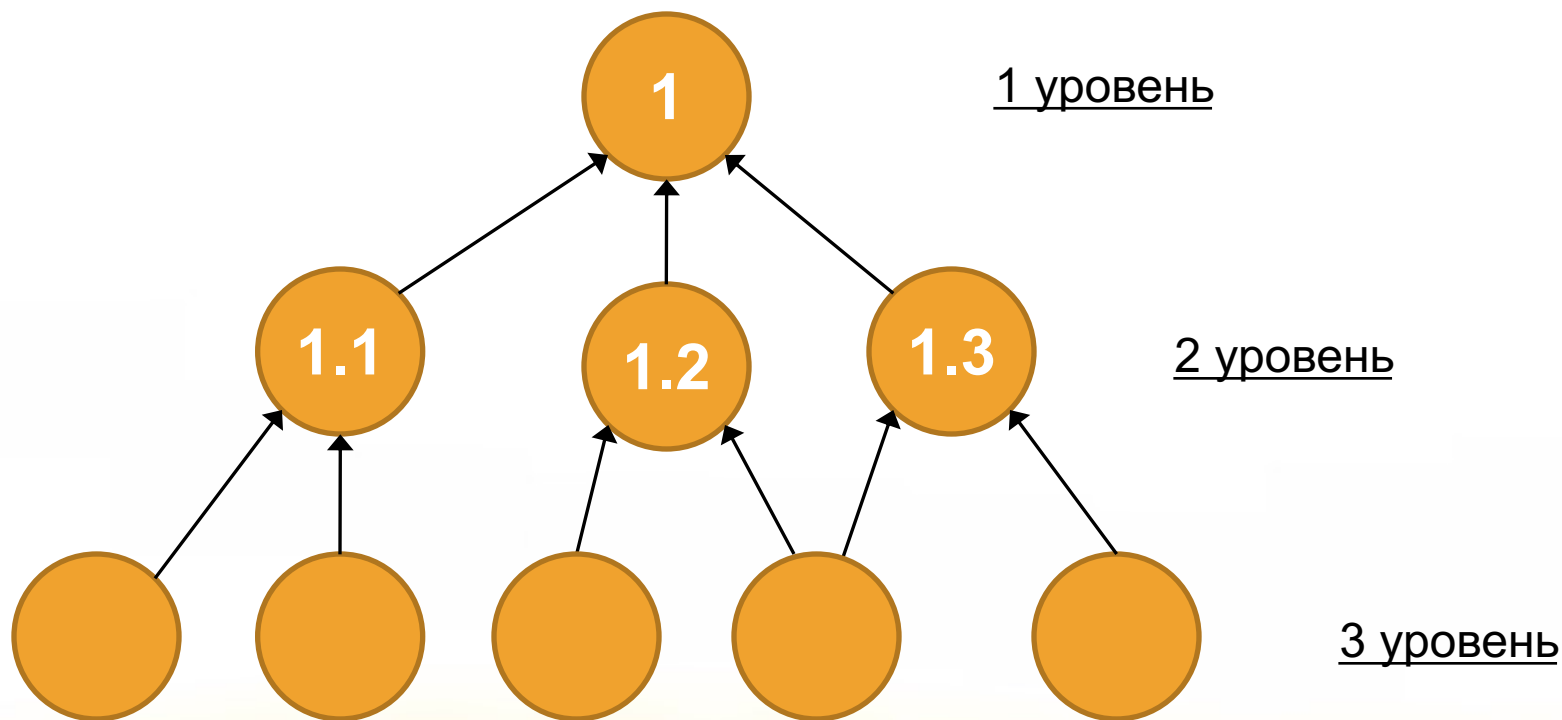
Виды контроллинга инвестиций

Характеристика	Стратегический контроллинг инвестиций	Оперативный контроллинг инвестиций
Цель	Координация функций управления инвестиционной деятельностью со стратегией и инвестиционной политикой	Постоянный оперативный контроль и отслеживание промежуточных результатов инвестиционной деятельности
Основные задачи	▪ Участие в установлении целей инвестиционной деятельности предприятия; ▪ Определение критических внешних и внутренних факторов, влияющих на стратегический план; ▪ Поиск узких и слабых мест; ▪ Определение основных подконтрольных показателей в соответствии с установленными стратегическими целями; ▪ Анализ экономической эффективности инвестиций.	▪ Руководство при планировании и разработке инвестиционного бюджета; ▪ Определение всей совокупности подконтрольных показателей в соответствии с установленными текущими целями; ▪ Сравнение плановых и фактических показателей; ▪ Анализ влияния отклонений на выполнение текущих инвестиционных планов; ▪ Мотивация и информационная поддержка принятия текущих управленческих решений.
Сфера контроля	Инвестиционная стратегия и её целевые показатели	Текущие инвестиционные планы и бюджеты
Временной горизонт	Средне- и долгосрочный	Краткосрочный

ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ КОНТРОЛИНГА ИНВЕСТИЦИЙ

Формирование системы контроллинга инвестиций

1 этап: Определение целей инвестиционной деятельности



Формирование системы контроллинга инвестиций

2 этап: Формирование системы приоритетов подконтрольных показателей

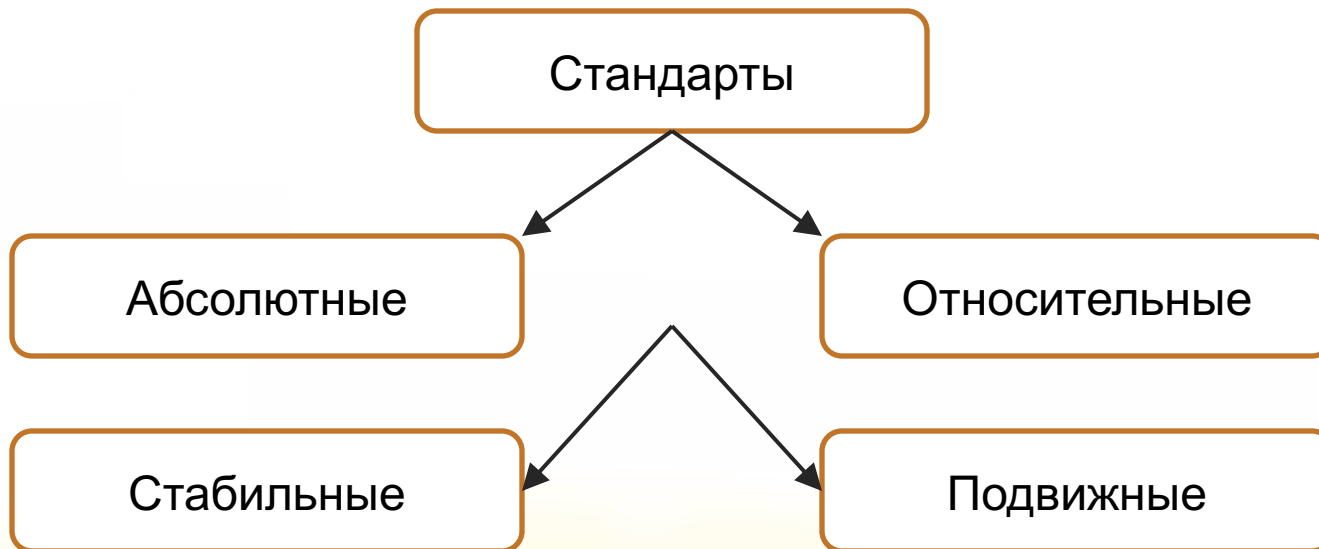
Требования к показателям:

- ❑ Объём показателей должен быть ограничен;
- ❑ Показатели должны содержать данные по всему предприятию в целом, а также по всем его подразделениям;
- ❑ Показатели должны быть динамичными и перспективными;
- ❑ Показатели должны иметь характер раннего предупреждения;
- ❑ Показатели должны быть сопоставимыми (с прошлыми достижениями и инвестиционными проектами, с другими предприятиями отрасли и т.д.).

Формирование системы контроллинга инвестиций

3 этап: Разработка системы количественных стандартов контроля

Стандарты – конкретные цели, прогресс в отношении которых поддаётся измерению.



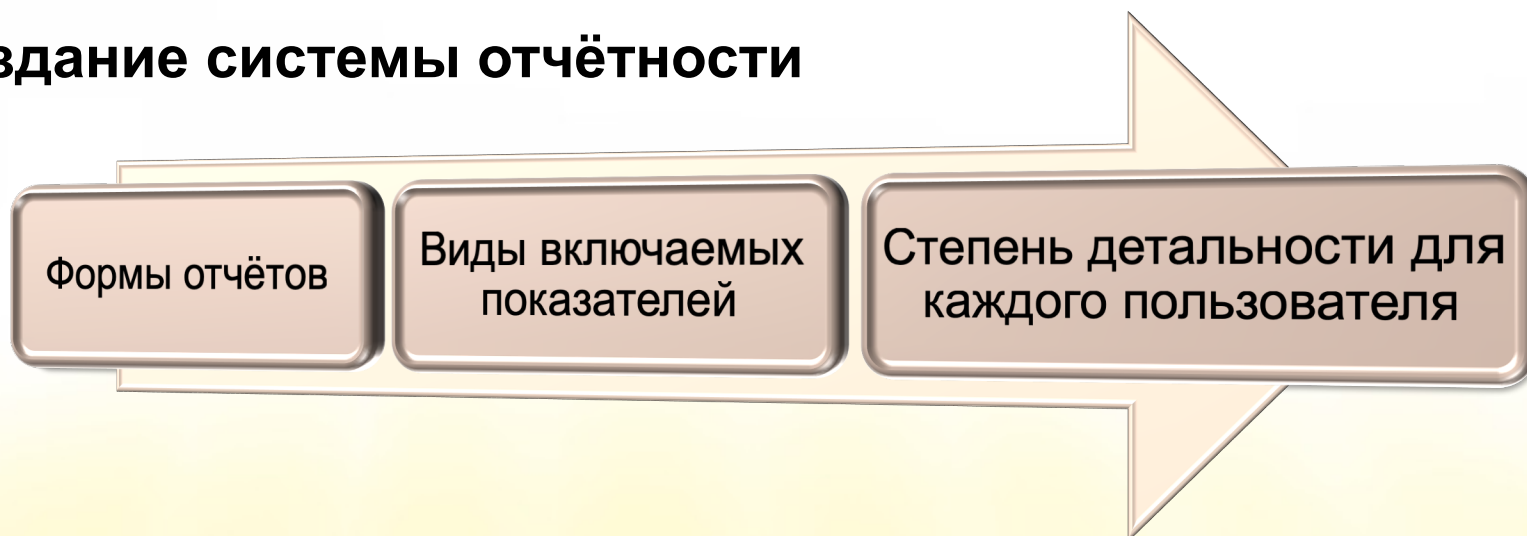
Формирование системы контроллинга инвестиций

4 этап: Построение системы мониторинга

Цель – обеспечение возможностей для:

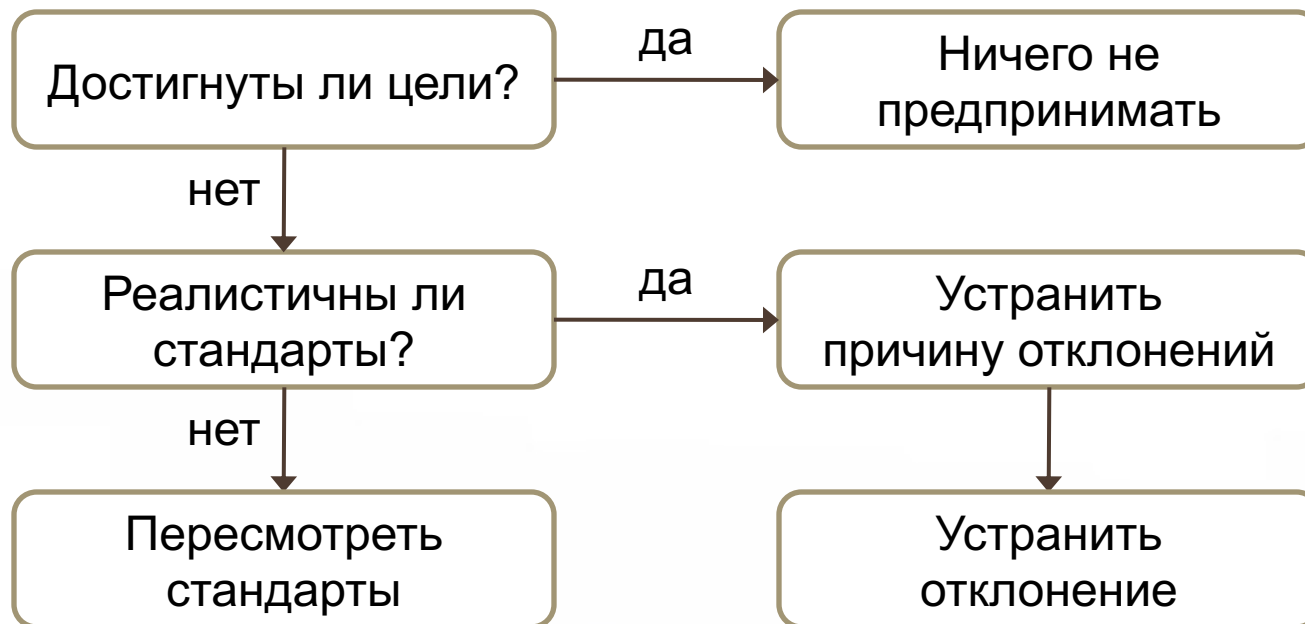
- ❑ своевременного обнаружения отклонений;
- ❑ анализа причин отклонений;
- ❑ разработки предложений по соответствующей корректировке направлений инвестиционной деятельности.

Создание системы отчётности



Формирование системы контроллинга инвестиций

5 этап: Формирование системы действий по устранению отклонений



ЭТАПЫ КОНТРОЛЛИНГА ИНВЕСТИЦИЙ

Этапы контроллинга инвестиций

Анализ факторов внешней среды

Анализ факторов внутренней среды

Обоснование выбранного инвестиционного проекта

Определение планового конечного результата

Анализ узких и слабых мест на производстве

Определение влияния внешних и внутренних факторов

Подконтрольные
показатели

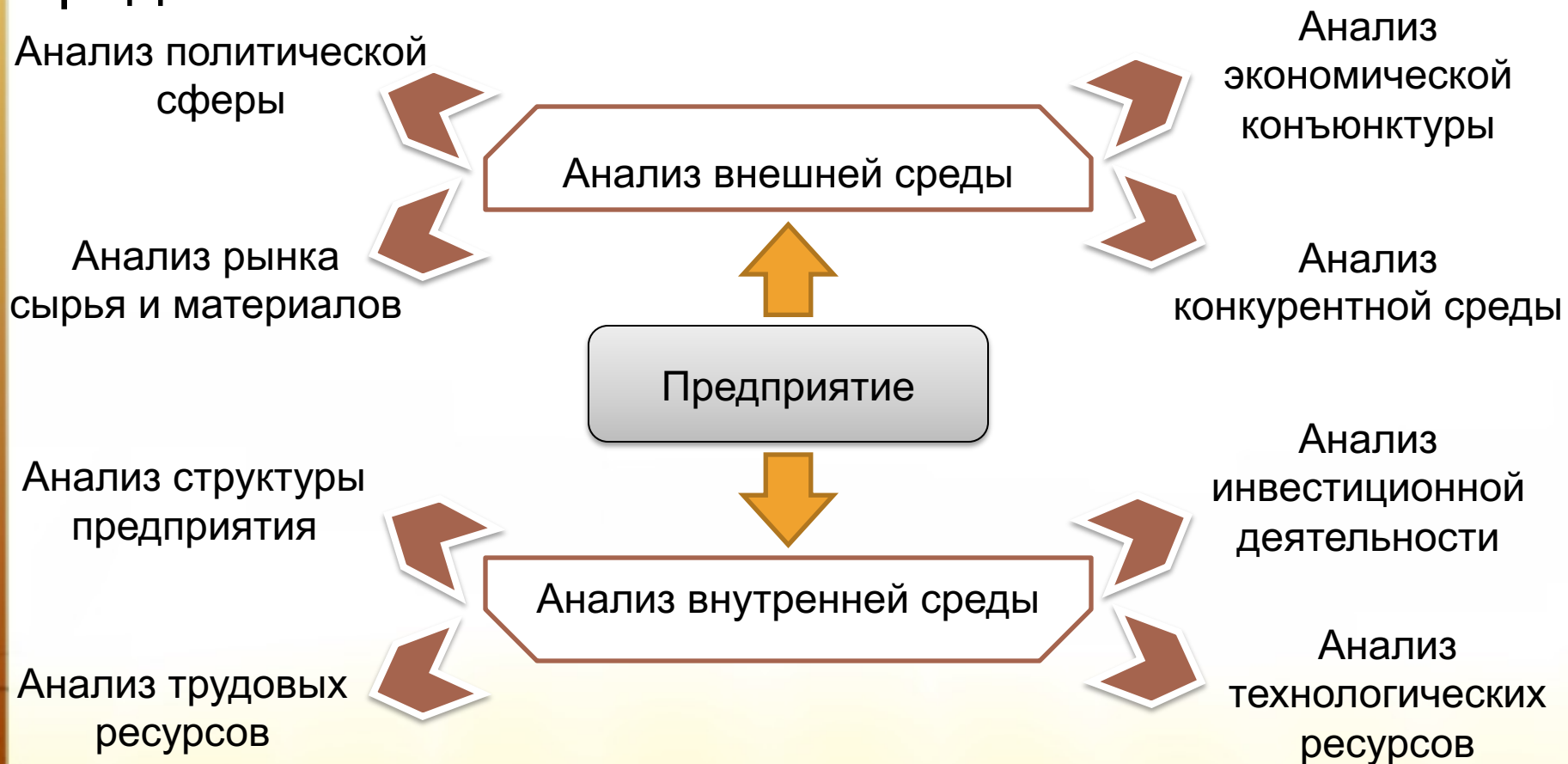
- Определение отклонения фактических значений подконтрольных показателей от плановых
 - Определение причин возникновения зафиксированных отклонений
 - Выявление виновных лиц и подразделений

Определение степени воздействия возникших отклонений на конечный результат (цель) инвестиционного проекта

Принятие управленческих решений

Этапы контроллинга инвестиций

1 этап: Анализ факторов внешней и внутренней среды



Этапы контроллинга инвестиций

2 этап: Обоснование выбранного инвестиционного проекта

Статические методы

Простой срок окупаемости (PP)

Рентабельность инвестиций (ROI)

Динамические методы

Чистая текущая стоимость (NPV)

Индекс рентабельности (PI)

Внутренняя норма доходности (IRR)

Модифицированная внутренняя норма доходности (MIRR)

Срок приведённой окупаемости (DPP)

Этапы контроллинга инвестиций

2 этап: Обоснование выбранного инвестиционного проекта

Простой срок окупаемости (PP)

Достоинства	Недостатки
1. Простота использования и расчётов; 2. Позволяет судить о ликвидности проекта; 3. Характеризует рискованность проекта.	1. Игнорирует денежные поступления после истечения срока окупаемости; 2. Не учитывает возможность реинвестирования доходов; 3. Не учитывает временную структуру доходов; 4. Характеризует фактически ликвидность проекта, а не его эффективность.

Рентабельность инвестиций (ROI)

Достоинства	Недостатки
1. Простота понимания; 2. Простота расчётов; 3. Доступность исходной информации.	1. Не учитывает возможность реинвестирования доходов; 2. Не учитывает различия в сроках реализации инвестиционных проектов; 3. Сложность в выборе наиболее характерного периода для проекта; 4. Используется чистая прибыль, а не денежный поток.

Этапы контроллинга инвестиций

2 этап: Обоснование выбранного инвестиционного проекта

Чистая текущая стоимость (NPV)

Достоинства	Недостатки
1. Отражает прогнозную оценку изменения потенциала предприятия в случае принятия проекта; 2. Учитывает срок жизни инвестиционного проекта и распределение во времени денежных потоков; 3. Показатель аддитивен.	1. Абсолютный показатель; 2. Зависит от величины ставки дисконтирования; 3. Неизменность ставки дисконтирования для всего прогнозного периода; 4. Требуется детальных долгосрочных прогнозов.

Индекс рентабельности (PI)

Достоинства	Недостатки
1. Относительный показатель; 2. Позволяет сформировать наиболее эффективный портфель в условиях ограниченности ресурсов; 3. Позволяет судить о резерве безопасности проекта.	1. Не аддитивен; 2. Зависит от величины ставки дисконтирования.

Этапы контроллинга инвестиций

2 этап: Обоснование выбранного инвестиционного проекта

Внутренняя норма доходности (IRR)

Достоинства	Недостатки
1. Относительный показатель; 2. Не зависит от ставки дисконтирования; 3. Нацелен на увеличение доходов инвесторов.	1. Показывает лишь максимальный уровень затрат, которые могут быть ассоциированы с оцениваемым проектом; 2. Не аддитивен, характеризует только конкретный проект; 3. Сложность расчётов; 4. Предполагается, что свободные денежные потоки реинвестируются по ставке дисконтирования; 5. Может иметь несколько значений при неординарных денежных потоках.

Этапы контроллинга инвестиций

3 этап: Определение планового конечного результата

Задачи контролёра на этапе планирования:

- ❑ Разработка и представление проектной группе методик и инструментов планирования;
- ❑ Разработка формуляров для планирования и последующего надзора за выполнением плана;
- ❑ Информационная поддержка процесса планирования;
- ❑ Координация плана с остальными планами предприятия;
- ❑ Проверка составленного плана на полноту и реализуемость.

Этапы контроллинга инвестиций

4 этап: Анализ узких и слабых мест на производстве

Узкие и слабые места:

- ❑ Перерасход материалов;
- ❑ Превышение нормативной (плановой) трудоёмкости;
- ❑ Не гармонизированные мощности производственного оборудования, их несопряжённость со сбытовыми возможностями;
- ❑ Дефицит или излишек запасов материалов, вызванный просчётами материально-технического снабжения;
- ❑ Дефицит определённых категорий работников и т.д.

Этапы контроллинга инвестиций

5 этап: Определение влияния внешних и внутренних факторов

Методы:

- ☐ Анализ чувствительности;
- ☐ Анализ сценариев;
- ☐ Метод Монте-Карло.

Этапы контроллинга инвестиций

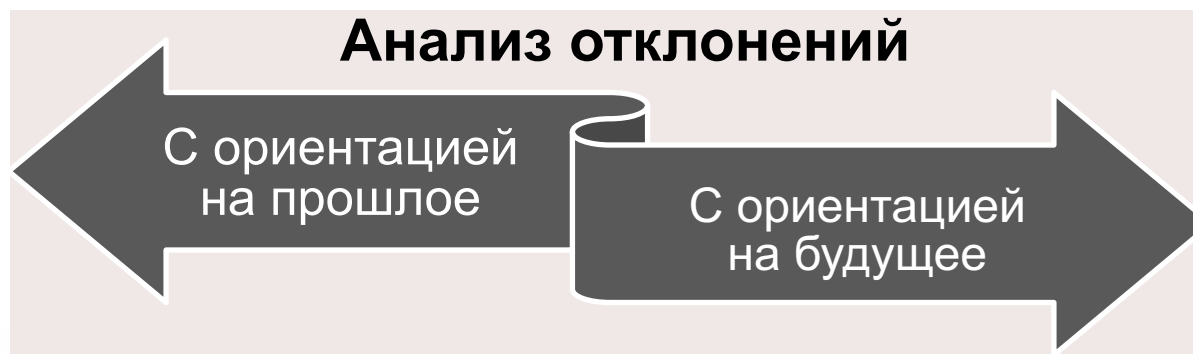
6 этап: Определение отклонений фактических значений подконтрольных показателей от плановых

Виды отклонений:

- ☐ Абсолютные отклонения;
- ☐ Относительные отклонения;
- ☐ Селективные отклонения;
- ☐ Кумулятивные отклонения;
- ☐ Отклонения во временном разрезе.

Этапы контроллинга инвестиций

7 этап: Определение причин отклонений и выявление виновных лиц и подразделений



Возможные причины отклонений:

- ❑ Экономическая нестабильность;
- ❑ Изменения в ценах и доступности ресурсов;
- ❑ Ошибки в планировании и оценке;
- ❑ Изменения в контрактах и спецификациях;
- ❑ Влияние других инвестиционных проектов и т.д.

Этапы контроллинга инвестиций

8 этап: Определение степени воздействия возникших отклонений на конечный результат (цель) инвестиционного проекта

Модели: Аддитивные, Мультипликативные, Кратные, Смешанные

Методы:

-     Цепной подстановки;
-   Индексный;
-   Абсолютных разниц;
-   Относительных разниц;
-   Пропорционального деления;
-    Интегральный;
-  Логарифмирования.

Этапы контроллинга инвестиций

9 этап: Принятие управленческих решений

Возможные решения:

- ☐ Изменение объёмов производства;
- ☐ Принятие мер по снижению затрат;
- ☐ Дополнительное стимулирование персонала;
- ☐ Задействование дополнительных мощностей;
- ☐ Пересмотр плана и корректировка целей;
- ☐ Прекращение проекта.

Внедрение контроллинга инвестиций позволит:

- ❑ скоординировать инвестиционную деятельность в рамках стратегического и оперативного планирования на предприятии;
- ❑ обеспечить правильность применения методов инвестиционных расчётов;
- ❑ определить величину отклонений фактических показателей от предусмотренных;
- ❑ выявить причины и виновников отклонений;
- ❑ преодолеть или минимизировать несоответствия в ходе реализации инвестиционных проектов;
- ❑ скорректировать при необходимости планы и цели инвестиционной деятельности в связи с изменившимися условиями.

Спасибо за внимание!