

Финансово-инвестиционная составляющая процессов управления проектами

© 2009 Ю.Ю. Слушкина

кандидат экономических наук, доцент

Мордовский государственный университет им. Н.П. Огарева, г. Саранск

В статье раскрываются содержание и структура финансово-инвестиционной составляющей в управлении проектами, которая связывает все процессы проектного управления и ориентирует их на итоговые результаты. Обосновывается значение использования финансово-инвестиционных параметров для принятия управленческих решений на каждом этапе проектного цикла.

Ключевые слова: проект, управление проектом, финансово-инвестиционные параметры, инвестиционное решение.

Управление проектами в настоящее время приобретает все большее мировое признание как эффективная методология инвестиционного менеджмента, оно представляет собой синтез теоретико-методологических, прикладных, профессиональных и специальных знаний.

Считается, что начало проектного менеджмента было положено в 1917 г. Генри Л. Ганттом, предложившим представлять графически деление общей продолжительности проекта на отдельные временные периоды - этапы, что явилось предпосылкой развития процессного подхода в управлении проектами, основанного на выделении фаз проектного цикла. Дальнейшее развитие проектной методологии связано с такими разработками, как метод критического пути (СРМ), метод анализа и оценки программ (PERT), подходы и средства оптимизации стоимости (PERT/COST), методы распределения и планирования ресурсов (RPSM, RAMPS), подходы к организации команды проекта, управлению конфликтами. В период 1970-1980-х гг. начинается распространение сетевых методов управления проектами в странах Европы. В 1990-е и последующие годы развитие управления проектами проходило в направлении систематизации опыта и обобщения имеющихся знаний, осуществлялась работа по унификации и стандартизации процессов управления проектами.

Понимание сущности и содержания управления проектами с течением времени изменялось под влиянием объективных факторов, все более усложнявших цели проектов и характеристики среды, в которой происходят их разработка и реализация. Наиболее целостным подходом к определению понятия "управление проектами", на наш взгляд, является подход, представленный в работах И.И. Мазура, В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдерогге. По мнению авторов, управление проектами - это методология организации,

планирования, руководства, координации трудовых, финансовых и материально-технических ресурсов на протяжении проектного цикла, направленная на эффективное достижение его целей путем применения современных методов, техники и технологии управления для достижения определенных в проекте результатов по составу и объему работ, стоимости, времени, качеству и удовлетворению участников проекта¹.

Становление теории и практики управления проектами происходило как многогранный процесс, который продолжает усложняться. Особенно заметно проявляется ужесточение требований в области регулирования финансово-инвестиционной составляющей проекта. Если до начала 1980-х гг. в мировой практике при инициации проектов господствовал лозунг, согласно которому компания должна браться за все, что способна сделать, то в настоящее время приоритет отдается другому принципу: "Компания должна браться только за то, что ей по средствам"².

Таким образом, на первый план выходит необходимость обращения к концепции финансово-инвестиционной ориентированности в управлении проектами, состоящая в том, что идея проекта с начала ее разработки должна быть оценена с консервативных позиций.

Такой подход к управлению проектами приобретает особую актуальность, когда требуется принятие решений, касающихся наиболее рационального использования инвестиционных ресурсов организации - инициатора проекта и ее соинвесторов. Объектами финансово-инвестиционного управления проектами могут быть любые процессы, продукция или ее составные час-

¹ Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г. Управление проектами: Учеб. пособие для студентов, обучающихся по специальности 061100 "Менеджмент орг." / Под общ. ред. И.И. Мазура. 4-е изд., стер. М., 2007. С. 19.

² Кантелс Т.М. Финансово-ориентированное управление проектами: Пер. с англ. М., 2008. С. 321.

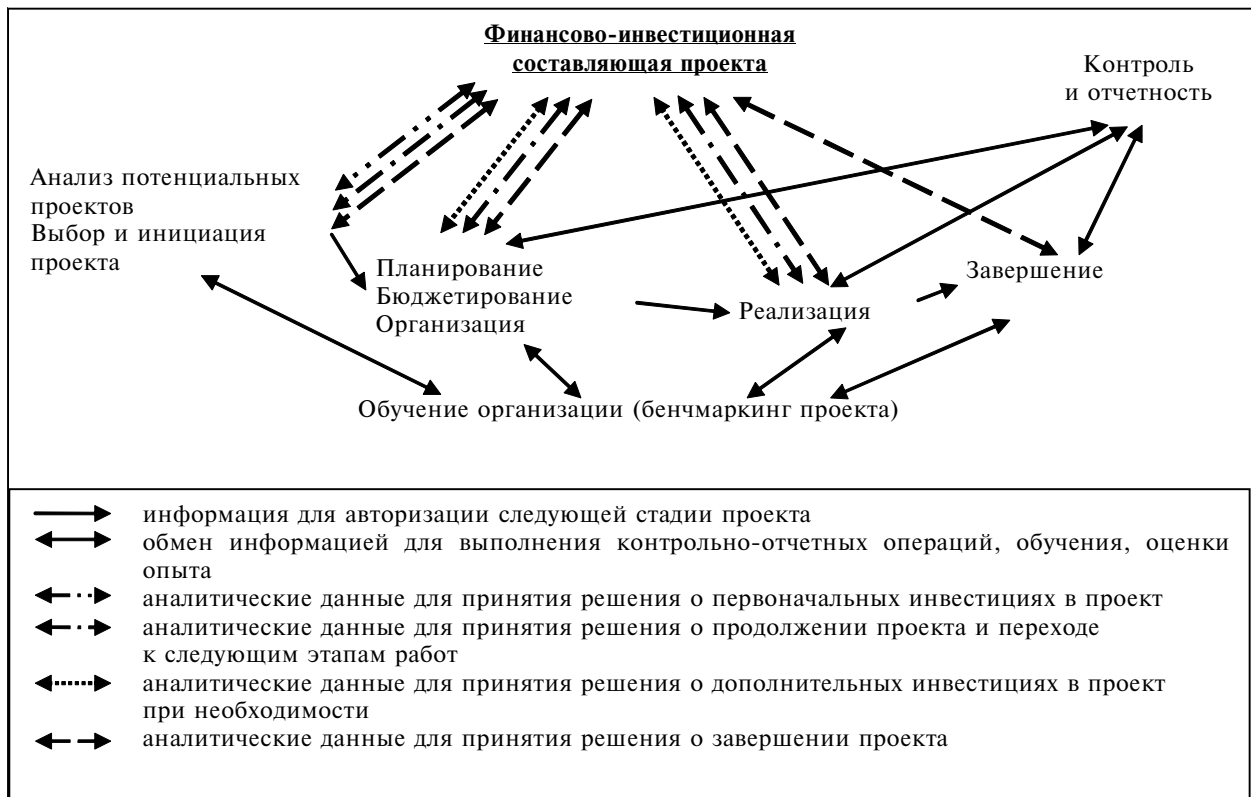


Рис. 1. Финансово-инвестиционная составляющая процессов управления проектом

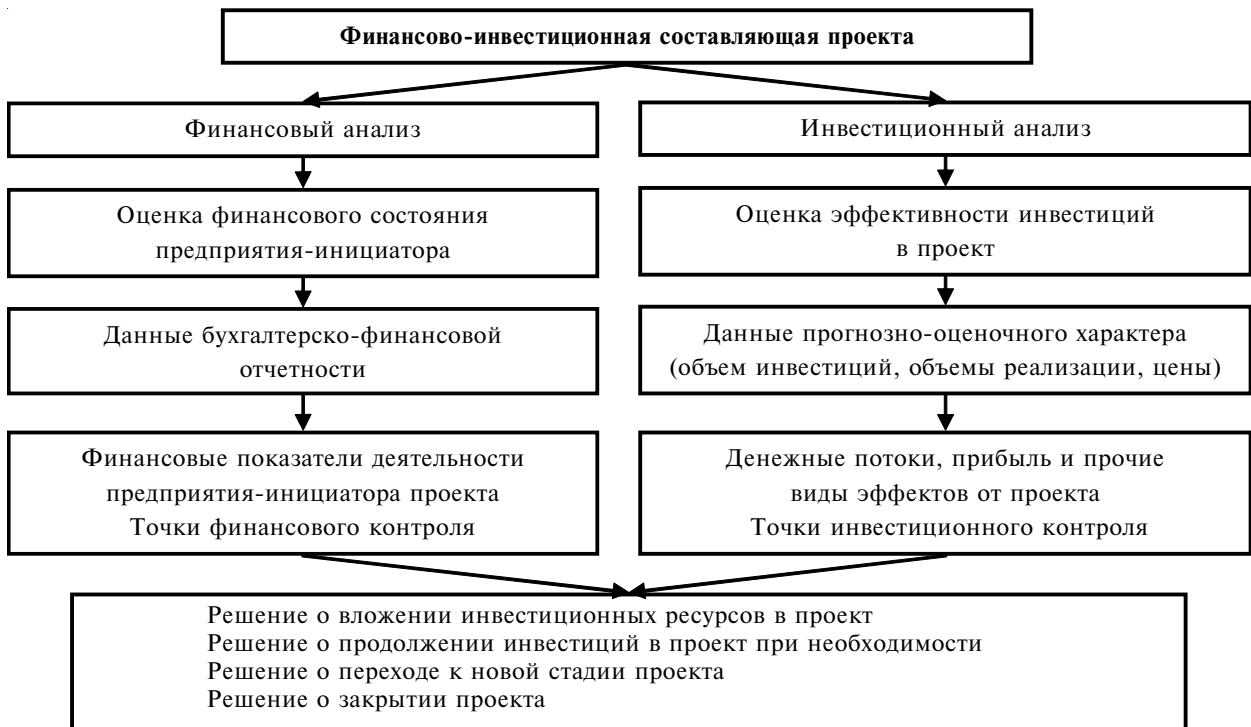


Рис. 2. Структура финансово-инвестиционного блока проекта

ти, нуждающиеся в совершенствовании или корректирующих и предупреждающих действиях.

Рассматривая управление проектом как процесс и акцентируя внимание на выделении в нем финансово-инвестиционной составляющей, схе-

му управления проектом можно представить следующим образом (рис. 1).

Представленные этапы управления проектом не только связаны прямой логической последовательностью, но и имеют проникающие взаи-

мосвязи, обеспечиваемые наличием финансово-инвестиционной составляющей. Ее приоритетная роль носит ресурсно-оценочный и информационно-аналитический характер, что создает основу для принятия инвестиционного решения всеми заинтересованными участниками проекта.

Структура финансово-инвестиционного блока неоднородна. Она включает в себя элементы аналитического, оценочного, прогнозно-учетного характера и соответствующую документацию (рис. 2).

Оценка финансово-инвестиционной состоятельности проекта, проводимая на каждой стадии его разработки и реализации, призвана дать ответы на следующие вопросы:

- Инвестировать ли средства в данный проект?
- Продолжать ли инвестирование проекта при выявлении необходимости в дополнительных вложениях?
- Продолжать ли работу по проекту и переходить к следующим этапам работ?
- Достаточно ли причин для принятия решения о закрытии проекта на данном этапе?

Управление проектом начинается с момента его зарождения, когда некая инвестиционная идея приобретает конкретную форму в виде концепции проекта, имеющего четкую цель и обоснование предполагаемых выгод от его реализации. Для выбора идей и принятия соответствующих инвестиционных решений по ним применяются различные методы проектного анализа, такие как технический, финансовый, экономический, организационный, социальный, экологический. В рамках каждого метода изучаются установленные альтернативы и варианты решения проектных задач.

Процедура инициации проекта включает в себя определение его целей и установление назначения, свойств и базовых характеристик продукции (услуг), которые должны быть созданы в результате выполнения проекта. В процессе инициации определяется содержание проекта, состав основных инвесторов и участников-контрагентов, оценивается, насколько планируемые результаты оправдывают затраты времени, инвестируемых средств, материальных и интеллектуальных ресурсов, необходимых для его реализации, идентифицируются проектные риски.

Финансовый анализ предприятия - инициатора проекта имеет особое значение в процессах рассмотрения проектных альтернатив, выбора конкретного проекта и инициации его реализации. В зависимости от интересов лиц, принимающих инвестиционное решение, финансовый анализ предприятия-инициатора позволяет:

- *потенциальным инвесторам, внешним по отношению к предприятию-инициатору*, оценить инвестиционную привлекательность последнего, и прежде всего, его финансовую устойчивость и кредитоспособность; рассмотреть перспективы дальнейшего взаимодействия и возможности организации совместной инвестиционной деятельности в рамках проекта; соотнести основные финансовые параметры предлагаемого проекта с собственными инвестиционными целями и наличной ресурсной базой;

- *предприятию - инициатору проекта* определить собственный финансово-инвестиционный потенциал для реализации намечаемого проекта; оценить уровень доходов и прибыли при функционировании предприятия в ситуациях: “в проекте”, “без проекта”, “после проекта”, а также риски, возникающие в каждой ситуации.

Инвестиционный анализ, проводимый на рассматриваемых начальных этапах проектной работы, призван дать заключение о жизнеспособности проекта и позволить принять решения о начале вложения средств в проект и переходе к следующим этапам проектных работ. Подобные решения обычно принимаются лицами, заинтересованными в участии в проекте, на основе тщательной оценки его инвестиционной стоимости, источников финансирования, прогнозных показателей доходов и прибыли, показателей эффективности инвестиций, влияния рисков на результаты реализации проекта. Результаты оценок могут привести к отрицательному решению по проекту, иными словами, если проект не удовлетворяет интересы инвесторов по интересующим их критериям эффективности инвестиций и целевым параметрам, дальнейшая работа по проекту может быть признана нецелесообразной.

Планирование позволяет создать модель процесса реализации проекта, назначить исполнителей работ, установить сроки получения промежуточных и окончательных результатов, дать описание ситуаций неопределенности и количественную оценку рисков. Планирование проекта должно дать ответы на вопросы о том, как следует действовать в непредвиденных обстоятельствах, какие возможны отступления от плана, сколько и какие именно ресурсы потребуются для реализации проекта и в итоге установить общий объем инвестиционных средств. Необходимо предусмотреть планы действий в непредвиденных обстоятельствах и резервы, обеспечивающие защиту инвесторов и пользователей результатов проекта от связанных с этим убытков. Оценка рисков является важным фактором, учитываемым при принятии решений о целесооб-

разности выполнения инвестиционного проекта. Планирование проекта, осуществляемое на протяжении всего проектного цикла, должно гарантировать, что результаты будут соответствовать ожиданиям, а все работы - выполняться с требуемой эффективностью.

Составление бюджета и сбор данных о затратах проводятся после тщательной проработки исходного плана проекта. При составлении и согласовании бюджета, как основного инструмента контроля проекта, соотносятся расходы по исполняемым работам с установленными финансовыми ограничениями.

Планирование проектных мероприятий, организационных работ и соответствующее им бюджетирование могут привести к уточнению объемов инвестируемых средств и принятию решений о необходимости вложения дополнительных средств в проект. В целом, планово-организационная работа нацелена на создание общей структурной схемы реализации проекта и графика его финансирования. В отдельных случаях в ходе формирования и детализации плана выявляются невозможность проведения отдельных работ силами инициатора и соинвесторов, существенные рискованные факторы, характеризующиеся как недопустимые обстоятельства, приводящие к значительному перерасходу инвестиционного бюджета. В подобных случаях может быть принято решение о закрытии проекта.

Реализация проекта предполагает выполнение всех работ по проекту согласно плану проекта, графику работ и установленному бюджету. Управление реализацией проекта предполагает контроль его состояния и подготовку соответствующих отчетов, а также прогнозирование будущего состояния проекта. Контроль проекта призван отслеживать соответствие хода его реализации плановым показателям и предоставлять исходные данные для корректировок плана и совершенствования процессов выполнения проекта. Регулярные отчеты должны давать объективное представление о текущем состоянии проекта, поскольку они являются основой принятия решений в отношении любых необходимых изменений проекта. Изменения также должны контролироваться для управления процессом неизбежных изменений, вносимых в характеристики создаваемой продукции, в цели и планы проекта в процессе его реализации. Главная задача контроля изменений - предотвращение нарушений хода реализации проекта путем предупреждения и уменьшения числа вносимых изменений.

Процесс реализации проекта также может вызвать необходимость принятия решения об инвестировании дополнительных средств в проект. Такое решение может быть принято как в силу появления положительных условий и перспектив проекта (например, расширение рынков сбыта проектного продукта), так и под влиянием негативных факторов (преждевременный выход из строя единиц основного оборудования, изменение государственных трудовых или экологических норм).

Подходы к принятию решения о завершении проекта также неоднозначны. С одной стороны, любой проект изначально считается ограниченным во времени и имеет даты начала и завершения. С другой стороны, решение о прекращении проекта может быть принято до планируемого срока его завершения ввиду усиления действия отдельных негативных факторов и условий реализации проекта. В любом случае закрытие проекта сопровождается анализом итоговых инвестиционно-финансовых показателей, оценкой полноты достижения целей всего проекта, а также удовлетворенности результатами как организации-инициатора, так и ее соинвесторов.

В ходе реализации проектов происходит обучение организаций. Каждый завершённый проект служит экспериментально-информационным полем для получения сведений о более эффективных способах реализации будущих проектов. Обучение становится возможным посредством периодического оценивания эффективности всех процессов проекта, публикации и архивирования результатов для информирования персонала о примерах передового опыта и допущенных ошибках. Со временем по мере накопления опыта происходит развитие лучших практик и отказ от неудачных подходов к управлению проектами.

Финансово-инвестиционная составляющая охватывает все стадии процесса управления проектом и имеет свое особое значение для каждого этапа проектного цикла, предупреждая назначение невыполнимого инвестиционного бюджета или заниженных сроков реализации проекта, обеспечивая более высокую точность оценок результатов проекта и условий их достижения. Данный подход связывает процессы управления проектом и ориентирует их на итоговые результаты, не упуская их стратегической сущности - внесения определенного вклада в долговременное финансовое благополучие компании-инициатора и всех заинтересованных участников проекта.

Поступила в редакцию 08.09.2009 г.