

Совершенствование методов бизнес-планирования в системе проектного менеджмента предприятий

© 2011 В.Г. Гуров

Российский государственный гуманитарный университет

E-mail: vadim.gurov@mail.ru

Статья посвящена планированию, идентификации (определению и описанию), анализу и оценке рисков, выработке стратегии реагирования, мониторингу и контролю рисков при реализации проектов.

Ключевые слова: предприятия, проектный менеджмент, бизнес-планирование, реализация проектов, управление рисками.

В современной российской практике проектного менеджмента теоретическим и практическим проблемам управления рисками при реализации бизнес-планов предприятий уделяется недостаточно внимания. В частности, в настоящее время отсутствует комплексная система мониторинга, оценки и контроля рисков планирования, что снижает роль бизнес-плана как важнейшего инструмента стратегического и оперативного управления проектной деятельностью российских предприятий промышленности.

В данной связи на первый план выдвигаются вопросы рассмотрения методики, технологии и организации бизнес-планирования в проектном менеджменте и выработки рекомендаций по совершенствованию управления рисками данного процесса.

Выделим основные факторы, которые необходимо принимать во внимание в ходе управления проектами:

- ограниченные ресурсы, и в частности в области финансирования проекта;
- законы и иные нормативно-правовые акты, присущие условиям выполнения проекта;
- этические нормы и социально-культурные различия, относящиеся к каждому конкретному проекту;
- временные рамки, отведенные на проект;
- риски, присущие проекту;
- человеческий фактор, влияющий на производительность работы проектной команды;
- условия, необходимые для обеспечения необходимого уровня качества проектных работ;
- вероятная конкуренция, навязанная участниками рынка;
- логистические особенности, препятствующие выполнению тех или иных задач;
- множественные факторы постоянно меняющейся окружающей среды проекта;
- форс-мажорные и иные обстоятельства.

Для систематизации существующих подходов к проектному анализу следует выделить ключевые индикаторы и показатели, анализ которых позволяет находить оптимальный баланс между поставленными целями, существующими сроками, ограниченными ресурсами, существующими рисками и другими вышеназванными факторами.

Подчеркнем, что в данном случае под бизнес-планом мы будем понимать документ, на основе которого можно выносить те или иные управленческие решения по проекту. Однако необходимо принимать во внимание и тот факт, что бизнес-план, как бы всесторонне он ни покрывал все аспекты внутренней и внешней среды проекта, является лишь инструментом в руках лиц, принимающих решения. По нашему мнению, в целях формирования эффективного бизнес-плана проекта требуется учитывать совокупность следующих факторов, отражающих особенности проектного менеджмента:

- ясность и четкость при постановке проектной задачи (управление предметной областью проекта);
- тайм-менеджмент, соблюдение сроков, JIT (just in time)-подход (управление временем проекта);
- наличие достаточных ресурсов и финансирования (управление бюджетом проекта);
- идентифицируемость и соблюдение конкурентных преимуществ;
- соблюдение существующих правовых норм;
- соблюдение менеджмента качества, поддержание стандарта TQM - total quality management (управление качеством проекта);
- принятие существующих рисков (риск-менеджмент проекта).

В процессе формирования и управления проектными бизнес-планами важно также учитывать, что процесс жизненного цикла проекта можно условно разделить на несколько стадий:

- 1) предпроектная (появление концепции);
- 2) стадия подготовки (разработка и обоснование бизнес-плана проекта);

3) реализация бизнес-плана и выполнение проекта;

4) завершение проекта.

Для понимания целей и задач каждой стадии целесообразно представить детальное описание задач, стоящих перед менеджером, и процессов, происходящих на каждой из этих стадий.

На предпроектной стадии разрабатываются основные элементы концепции, обосновываются потребности, присущие выполнению цели. На этой же стадии следует выявить вероятность выполнения проекта, определить возможные риски и препятствия его выполнения, обозначить сроки выполнения, а также необходимые для этого финансовые, материальные и трудовые ресурсы. К завершению предпроектной стадии менеджеру требуется обладать максимально полным объемом информации о возможностях, рентабельности и конкурентоспособности конкретного проекта.

На второй стадии жизненного цикла проекта происходит детальная разработка плана и содержания проекта, обеспечение формальной стороны проекта, составление необходимой и сопутствующей документации, а также осуществляется формирование команды проекта необходимыми на данный момент времени специалистами. В частности, на данной стадии проекта требуется формально подготовить бюджет проекта и сроки его выполнения, обосновать необходимые ресурсы и определить конечные результаты, скорректировать стратегию развития согласно существующим рискам и обеспечить политику в области качества выполнения работ.

Реализация проекта является третьей стадией жизненного цикла, когда происходит запуск и приведение в действие всей запланированной стратегии и механизмов реализации проекта. Именно на этой стадии создается и поддерживается материально-техническая база обеспечения проекта, производится оперативное управление, контроль и корректировка установленной стратегии, анализ и соответствующее изменение основных показателей проекта, согласно существующему бизнес-плану, оперативное реагирование на изменение условий выполнения проекта.

На четвертой и заключительной стадии жизни проекта должны быть достигнуты определенные и, желательны, запланированные результаты, подведен их детальный анализ, соблюдены и завершены необходимые финансовые, материально-технические и юридические формальности, подготовлен аналитический отчет и сделан прогноз дальнейших действий.

Вышеприведенный анализ описания жизненного цикла проекта однозначно свидетельствует

о том, что процесс бизнес-планирования является неотъемлемой составляющей проектного менеджмента. Систематический подход к планированию и реализации проекта является ключевым фактором успеха. Несмотря на то, что на практике формально бизнес-планирование производится лишь на второй и отчасти на первой стадии проекта, в реальности бизнес-планирование с точки зрения проектного менеджмента является необходимым на всех стадиях выполнения проекта.

Следует подчеркнуть, что в контексте проектного менеджмента бизнес-план должен рассматриваться не как систематизированная стандартная информация о проекте, а как эффективный инструмент менеджмента, позволяющий принимать своевременные управленческие решения, осуществлять контроль, оперативное управление, обеспечивать наличие нужной документации, контролировать расходы, обосновывать необходимость требуемых ресурсов, ограничивать временные рамки, проводить успешную политику в области риск-менеджмента. Бизнес-планирование, как инструмент проектного менеджмента, позволяет существенно облегчить управленческий процесс и построить эффективную систему менеджмента предприятия.

Важным аспектом бизнес-планирования в проектном менеджменте является анализ эффективности, который необходимо проводить на всех этапах жизненного цикла проекта. К сожалению, не существует универсального метода проектного анализа, однако на настоящий момент есть набор методов, позволяющих проводить планирование, согласно определенным стандартам. Такими стандартами являются, к примеру, методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов, разработанные согласно рекомендациям Всемирного Банка и UNIDO, разработки TACIS - программы Европейского союза, разработанной для стран СНГ по субсидированию приобретения современных технологий. Правительством Российской Федерации утверждено Положение об оценке эффективности инвестиционных проектов при их размещении на конкурсной основе.

В современной мировой и российской практике проектного менеджмента важнейшими элементами процесса применения дисконтных методов эффективности инвестиционного проекта, а также формул оценки связанного с ним риска считаются:

- расчет чистой приведенной стоимости инвестиционного проекта;
- расчет дисконтированного срока окупаемости инвестиций;

- расчет внутренней рентабельности проекта, т.е. такой ставки дисконтирования, при которой показатель чистой приведенной стоимости обращается в нуль;

- многофакторная финансово-экономическая оценка инвестиционного проекта;

- комбинирование методов оценивания риска в зависимости от условий инвестирования, например, спроса на рынке;

- многокритериальное качественное оценивание стратегии инвестирования с позиций неопределенности и риска.

Перечисленные приемы и методы используются при определении эффективности вариантов инвестиционного проекта и сценариев минимизации связанных с ним рисков, становясь основой для выработки тактических и стратегических решений по данному инвестиционному мероприятию, реализуемому на конкретном временном интервале.

Опираясь на вышеприведенные методические рекомендации, выделим ряд основных принципов, согласно которым можно делать выводы об эффективности проекта:

- проект необходимо анализировать на всех этапах его жизненного цикла;

- необходимо учитывать фактор положительного эффекта; приоритетным является тот проект, который при прочих равных условиях дает больший и лучший результат;

- временной фактор является ключевым элементом системы;

- необходимо учитывать все экономические, социальные и иные последствия проекта;

- оценка эффективности проекта должна быть многоэтапной, ее необходимо высчитывать на каждом этапе жизненного цикла проекта;

- необходим учет неопределенностей и рисков, сопровождающих проект.

Последний из приведенных принципов непосредственно связан с широким внедрением методов риск-менеджмента в практику управления проектами. Поскольку проявление риска в современной бизнес-практике до сих пор остается сложным и многозначным явлением, хотелось бы более подробно остановиться на данном факторе, напрямую связанном с принятием решений в ситуации неопределенности.

Определение и, следовательно, понимание феномена риска варьируется в зависимости от культурного и социального аспекта применения данного термина. Наиболее распространенное восприятие риска как возможности потери не всегда обоснованно. В действительности, риск также может означать, что субъект экономики может получить и больше, чем ожидается. Из

данного подхода следует, что рискованное событие представляет собой неясную, неопределенную обстановку, где возможен как положительный, так и отрицательный результат. Таким образом, в дальнейшем под риском проекта будем понимать возможность (вероятность) отклонения реальных характеристик проекта от величины их ожидаемых (планируемых) значений в будущем.

Обязательным элементом *организации управления* рисками в ходе реализации проекта является выделение функций, целей и задач этого процесса. Современная методика риск-менеджмента предполагает выделение следующих основных функций процесса управления проектными рисками: планирования, идентификации (определение и описание), анализа и оценки рисков, выработки стратегии реагирования, мониторинга и контроля рисков реализации проектов.

Функция планирования предполагает описание тех процедур, которые должны использоваться для управления рисками на протяжении всего жизненного цикла проекта: распределение ответственностей по управлению различными видами рисков; порядок реализации плана действия в рискованных ситуациях; порядок использования резервов и т.п.

Идентификация рисков - это определение рисков, способных повлиять на проект, и документирование характеристик рисков. Для идентификации рисков требуется некая исходная информация и представление о том, откуда берутся риски проекта. Для того чтобы придать процессу идентификации рисков системность, используются специальные формы документов, в которых отражаются источники рисков, окружение проекта, особенности выходных продуктов проекта, используемые технологии, опыт команды проекта. Следует отметить, что идентификация рисков (как и другие процессы) не является разовой процедурой и должна повторяться регулярно по мере изменения ситуации. Для наиболее полной идентификации рисков разработано несколько методов, которые по-разному сочетаются в реальной практике идентификации рисков. На сегодня хорошо зарекомендовали себя следующие методы:

- сравнение с полным списком категорий рисков, который включает в себя технические, качественные или связанные с производительностью риски, риски управления проектами, организационные риски, внешние риски. Особенно часто выпускаемые из внимания категории рисков: культурные риски (даже если проекты разворачиваются в одной стране); риски, связанные с качеством работ по проекту, риски, связанные с удовлетворенностью заинтересованных сторон

проекта, контрактные риски, риски выбора поставщиков; риски, связанные с изменением рынка в ходе реализации проекта;

- анализ рисков аналогичных предыдущих проектов;
- мозговой штурм;
- экспертные методы идентификации, в частности техника номинальной группы (nominal group technique);
- дельфи-техника (delphi technique); и др.

Умелое сочетание данных технологий помогает преодолеть психологические проблемы при групповой идентификации рисков. Результатом этапа идентификации рисков являются перечни источников рисков и потенциальных последствий рискововых событий. Перечень источников рисков должен быть максимально полным вне зависимости от вероятности и значимости событий риска. Так, источники риска включают изменение требований, ошибки проектирования, неверные оценки тех или иных параметров, недостаточно подготовленный персонал и т.д.

Следующим этапом после идентификации является *оценка и анализ рисков*, он представляет собой процедуру выявления факторов риска и оценку их значимости в целях снижения рисков или уменьшения связанных с ними неблагоприятных последствий. Важно на этом этапе различать качественную и количественную оценку рисков. Качественная оценка может быть сравнительно простой, ее главная задача - определить возможные виды рисков, а также факторы, влияющие на уровень рисков при выполнении определенного вида деятельности. Количественная оценка рисков определяется через вероятность того, что полученный результат окажется меньше требуемого значения (намечаемого, планируемого, прогнозируемого), а также посредством произведения ожидаемого ущерба и вероятности того, что этот ущерб произойдет.

Следует отметить, что в настоящее время отсутствует единая классификация методов количественной оценки рисков инвестиционных проектов. Проведенный анализ детальной проработки теории риск-менеджмента позволил нам выделить шесть основных и относительно независимых методов анализа и оценки рисков при реализации инвестиционных проектов:

- Анализ чувствительности, который позволяет оценить характер изменения показателей основных результатов проекта при различных вариантах заданных переменных. Задачей анализа становится выявление тех переменных, которые в наибольшей степени могут повлиять на осуществление проекта и его доходность. К таким переменным относят объемы производства и сбы-

та, цены, затраты, уровень инфляции, проценты по займам и др. Как правило, инвестор рассматривает анализ чувствительности как источник информации для остальных методов уточнения риска при расчете эффективности инвестиций.

- Метод корректировки эффективности инвестиционного проекта, который является частным случаем анализа чувствительности и связан с изменениями денежного потока и ставки дисконтирования проекта. В этом случае производится расчет нескольких вариантов развития проекта: пессимистический, наиболее вероятный, и оптимистический. В случае корректировки ставки дисконтирования необходимо помнить, что чем выше риск, тем выше ставка. При корректировке размеров ожидаемых потоков денежных средств действует общее правило: при снижении доходности от инвестиций (размеров положительного денежного потока) повышаются риски проекта.

- Определение показателей предельного уровня, при этом в качестве инструмента анализа здесь используются такие показатели, как порог рентабельности, или точка безубыточности инвестиций, а также срок окупаемости вложенного капитала, размеры эффекта финансового и операционного рычага. В рамках этого метода выбирается так называемое пространство безопасности для фирмы, связанное с реализацией конкретного инвестиционного проекта.

- Имитационные методы (анализ сценариев), которые позволяют изучать влияние на эффективность инвестиций большого количества взаимозависимых временных факторов, а также дают возможность моделировать рисковые ситуации в ходе реализации проекта.

- Вероятностно-статистические методы оценки проектных рисков, которые более сложны в применении по сравнению с ранее рассмотренными. Основными инструментами этих методов считаются: нормальное распределение, показатели вероятности получения расчетных значений, а также дисперсия, стандартное отклонение, коэффициент вариации и др.

- Методы исследования операций, которые представляют собой развитие вероятностных методов, среди них заслуживает внимания теория игр, которую применяют в ситуациях, когда инвестиционные проекты не позволяют определить вероятность достижения изучаемого эффекта.

После того как риски идентифицированы и оценены, необходимо выбрать *стратегию реагирования* - действия, направленные на снижение степени рисков до приемлемого уровня. К основным методам стратегического реагирования на существующие риски инвестиционного про-

ектирования в мировой практике риск-менеджмента относят:

- смягчение риска - уменьшение вероятности возникновения и (или) величины возможных потерь от наступления негативной ситуации, что способствует минимизации степени воздействия риска, при этом источник риска не устраняется;

- принятие риска, т.е. подтверждение возможности негативной ситуации и сознательное решение принять ее последствия и компенсировать ущерб за счет собственных средств;

- уклонение от риска - полное устранение определенной угрозы или источника риска через исключение потенциальной возможности негативной ситуации;

- передачу риска - перенесение ответственности за управление риском на других участников проекта без устранения источника риска.

Отметим, что с позиций проектного менеджмента важное значение имеет этап *мониторинга и контроля* риска, связанный с управлением бюджетом и временем подготовки, реализации и эксплуатации инвестиционного проекта. Основной задачей мониторинга бизнес-плана является контроль и регулирование проекта, когда последний находится на стадии реализации. Поскольку бизнес-план может рассматриваться в качестве своеобразной виртуальной модели проекта, он должен периодически пересматриваться и подвергаться корректировке в целях устранения возможных отклонений в процессе реализации проекта и выбора предприятием и инвестором стратегически правильных решений.

Технология мониторинга стоимости и времени выполнения работ предполагает создание плана периодичности сбора информации о выполнении работ проекта и использование ряда таких современных методов определения объемов выполненных работ, как метод процента выполнения работы, метод фиксированной формулы, метод взвешенных вех, контрольных точек и диаграмм, метод освоенного объема и др. Использование этих методов позволяет менеджеру проекта постоянно отслеживать соответствие бизнес-плана и реальных показателей проекта,

прогнозировать как успешность его завершения, так и риски выхода из намеченных сроков, бюджета; и др. Мировая практика проектного менеджмента убедительно свидетельствует о том, что основным методом контроля выполнения проектов в настоящее время является *метод освоенного объема (EVM - Earned Value Management)*, который основан на использовании ряда числовых индексов, рассчитываемых по ходу поэтапного исполнения проекта. Этот метод может быть успешно использован не только в рамках методологии управления отдельными проектами, но и в ходе общего контроллинга крупных проектно-ориентированных организаций.

Завершающим этапом в управлении рисками является документирование рисков - по каждому идентифицированному и оцененному риску заполняются специальные формы - риск-регистры, определяются рейтинги рисков. Сведения фиксируются в базе данных и служат основанием для принятия конкретных решений по этому проекту или решению по формированию новых перспективных бизнес-планов развития производства.

В целом, общий алгоритм управления проектными рисками должен быть нацелен на систематическую и эффективную работу по повышению уровня стратегического планирования и развития предприятий и регионов, что является актуальной задачей на современном этапе модернизации российской экономики.

1. Проблема выбора сценария управления мониторингом безопасного функционирования сложных систем / Н.И. Архипова [и др.] // Проблемы управления безопасностью сложных систем: тр. Междунар. конф. М., 2006. С. 148-151.

2. Гуров В.Г. Бизнес-план как условие стратегического развития организации // Вестн. РГГУ. 2011. □ 4. С. 121- 129.

3. Поморцева И.М. Проблемы развития риск-менеджмента на российских предприятиях // Вестн. РГГУ. (Серия "Экономика"). 2009. □ 3. С. 105-116.

4. Риск-менеджмент как система обеспечения безопасности предпринимательской деятельности / И.А. Чернухина [и др.]. М., 2008. С. 96-99.

Поступила в редакцию 06.09.2011 г.