

Посилання на статтю

Вороня Н.Ю. Некоторые аспекты проектного управления программы социально-экономического развития предприятия / Н.Ю. Вороня // Управление проектами и развитие: Зб.наук.пр. - М.: изд-во ВНУ им. Даля, 2009. - № 4 (32). - С. 54-59. - Режим доступа: <http://www.pmdp.org.ua/images/Journal/32/09vnusrp.pdf>

УДК 658 (075.8)

Н.Ю. Вороня

НЕКОТОРЫЕ АСПЕКТЫ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРОГРАММАМИ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

Предложен метод формирования портфеля проектов для реализации программы социально-экономического развития предприятия. Дана оценка экономической эффективности программы. Рис. 1, ист. 8.

Ключевые слова: управление, программа развития, предприятие, проектное управление, портфель проектов, расчет *NPV*, экономический эффект программы.

Н.Ю. Вороня

ДЕЯКІ АСПЕКТИ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОГРАММАМИ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Запропоновано метод формування портфеля проектів для реалізації програми соціально-економічного розвитку підприємства. Дана оцінка економічної ефективності програми.

N.Y. Voronaya

SOME ASPECTS OF THE ENTERPRISE SOCIAL-ECONOMIC DEVELOPMENT PROGRAM MANAGEMENT

Method to form the project portfolio for realizing the enterprise social-economic development program is suggested. The program economic effectiveness is estimated.

Постановка проблемы в общем виде. В нашей стране не используется в достаточной мере имеющийся интеллектуальный и ресурсный потенциал в целях социально-экономического развития. Кризис обнажил слабые стороны экономики и экономической политики. Их немало. Одной из главных причин слабости экономики страны является отсутствие на протяжении всего периода самостоятельности развернутой, научно обоснованной программы социально-экономического развития. Программы, ориентированной на мобилизацию собственных ресурсов для развития внутреннего рынка и социальной сферы.

Анализ последних исследований и публикаций. Методологические основы проектного управления программами развития разработаны С.Д. Бушуевым, В.А. Рачем и изложены в последних публикациях [1-4]. В них отражены принципиальные вопросы проектного управления программами развития. Обращается внимание на проблему формирования компетентной команды управления развитием и необходимость моделирования такого

управления. Вопросы построения структурно-функциональной модели инновационного развития социально-экономических систем и проектный подход к их развитию рассмотрены в работах [5-7].

Нерешенные части общей проблемы. В контексте общей проблемы социально-экономического развития страны вопросы управления развитием предприятия, являющегося основным звеном народного хозяйства, изучены недостаточно. Здесь особенно важное значение приобретает проблема совершенствования управления развитием предприятия на основе проектного подхода, а также методы качественной и количественной оценки экономической эффективности управления.

Цель работы состоит в выявлении общих для предприятий любой формы собственности основных проблем проектного управления социально-экономическим развитием и выяснения возможных путей их решения.

Основной материал исследования. Для современной рыночной экономики (по сути капиталистической) характерны нестабильность и периодические кризисы. Этот факт подтверждается столетиями ее существования. В этих условиях у предприятий любой формы собственности и масштаба есть единственный способ выживания – это разработка и творческая реализация качественной, научно обоснованной программы социально-экономического развития. Такая программа является основным научно-практическим инструментом управления развитием предприятия.

В общих чертах программа развития предприятия состоит из совокупности взаимосвязанных планов. По содержанию они делятся на технико-экономические, оперативно-производственные и бизнес-планы. Техничко-экономические охватывают все аспекты деятельности предприятия, связанные с перспективным развитием производства, техническим и технологическим обновлением, социальным развитием на период от года и более. Оперативно-производственные планы определяют работу отдельных подразделений предприятия на декаду, месяц, неделю, сутки. Бизнес-план на предприятии обычно разрабатывается на перспективу 3-5 лет. Он определяет цель и задания предпринимательского проекта, направленного на повышение конкурентоспособности предприятия за счет различного рода инноваций и реструктуризаций. Бизнес-план функционирующего предприятия должен объединять текущее и перспективное планирование.

Реализация проектного управления программами социально-экономического развития предприятия требует решения ряда проблемных вопросов, основные из которых следующие.

1. Какой должна быть обобщенная структура программы?
2. Каким должен быть план реализации программы?
3. Как сформировать наиболее рациональный портфель проектов для реализации программы?
4. Какая организационная структура предприятия способна обеспечить эффективное управление программой развития?

Отправной позицией для структуризации программы развития служит дерево целей (рис. 1).

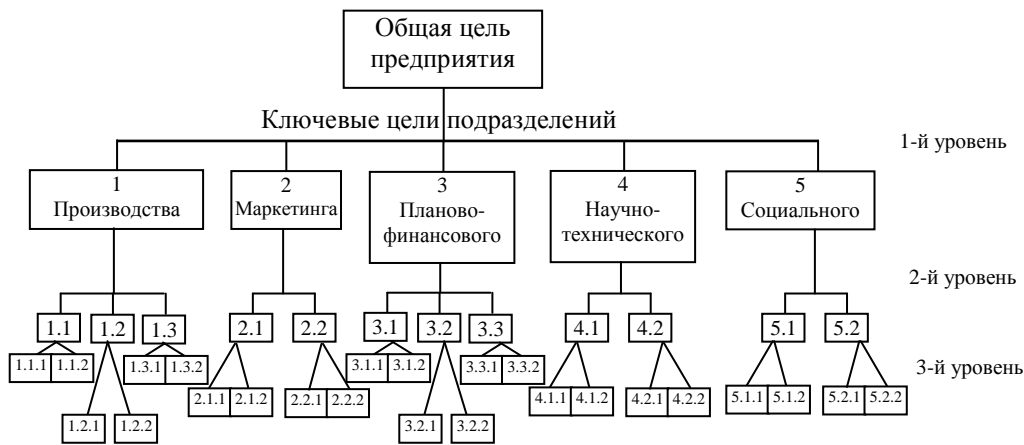


Рис. 1. Дерево целей предприятия

Корневой вершиной дерева является общая цель, определяющая конечный результат развития за определенный период. Подцелями первого уровня являются ключевые цели основных подразделений предприятия: производственного маркетинга, планово-финансового, научно-технического, социального. Следующий 2-й уровень дерева целей должен представлять собой четко поставленные задачи каждого структурного элемента основного подразделения. Третий уровень является фундаментом дерева целей. Он определяет работы, которые должны быть выполнены для решения поставленных задач.

Работа третьего уровня дерева целей по каждому подразделению вытекает из WBS соответствующих инновационно-инвестиционных проектов развития.

Таким образом, обобщенная структура программы социально-экономического развития должна содержать разделы, определяющие цели, задачи и работы для каждого основного подразделения предприятия отдельно в случае, если это подразделение задействовано в программе развития.

План реализации программы развития предприятия является одним из основных документов, призванный обеспечить достижение ключевых целей развития и как результат – общей цели. Его структура должна включать:

1. Краткое описание всех проектов по каждому подразделению.
2. Структуру управления проектами.
3. Руководящие принципы и ограничения.
4. Генеральную схему этапов реализации проектов, их взаимосвязь.

Краткое описание проектов должно содержать:

1. Наименование подразделения и цель.
2. Статьи расходов (прямые и косвенные).
3. Общую сумму инвестиций.
4. Объем расходов, осуществляемые подразделением.
5. Финансовое обоснование: денежные потоки и чистая прибыль по годам; период окупаемости; NPV при расчетном RRR ; IRR .
6. Срок действия проекта.
7. Кем предложен проект, когда.
8. Кем одобрен проект, когда (руководитель предприятия, подразделения).
9. Данные о консультантах.

Проблема формирования портфеля проектов программы развития предприятия является не только исключительно важной, но и достаточно

сложной. Очевидно, что портфели проектов должны формироваться исходя из ключевых целей каждого основного подразделения предприятия. Проекты могут быть разработаны как самим предприятием, так и на стороне. При этом возникает задача выбора такого проекта или пакета проектов из имеющейся совокупности проектов, который наилучшим образом обеспечит достижение ключевой цели подразделения. Такая формулировка задачи требует количественной оценки понятия «наилучшим образом». Это понятие следует рассматривать как максимально возможное приближение с помощью одного или нескольких проектов из некоторой совокупности к ключевым целям подразделения. Эту задачу рассмотрим в следующей постановке.

Пусть $\Phi_k = (\Phi_{k1}, \dots, \Phi_{ki}, \dots, \Phi_{kn})$ есть вектор полезности k -го проекта (или допустимого набора проектов) из имеющейся совокупности проектов; $F = (F_1, \dots, F_j, \dots, F_m)$ – вектор, определяющий полезность достижения ключевой цели (целей) подразделения предприятия.

Отметим, что построение функций полезности достаточно полно изложено в обширной литературе по исследованию операций.

Без ограничения общности подхода к количественной оценке степени приближения полезности проекта к полезности ключевой цели можно считать, что размерности вектор-функций Φ_k и F равны, т.е. $n = m$. Если $n \neq m$, то соответствующие компоненты вектора Φ_k или F не рассматриваются.

Достаточно простым и естественным способом выбора наилучшего проекта (проектов) k^* из множества возможных S является условие максимального совпадения векторов F и Φ_k :

$$J(k^*) = \min_{k \in S} \left(\sum_{i=1}^n p_i (F_i - \Phi_{ki})^2 \right)^{1/2}, \quad (1)$$

где p_i – весовые коэффициенты.

Коэффициенты $p_i \geq 0$ позволяют в зависимости от обстоятельств исключать из рассмотрения отдельные показатели полезности или менять их значимость (вес).

Формула (1) фактически определяет «взвешенную» длину вектора $\overline{F} - \overline{\Phi}_k$.

Характеристики проектов, выбранные из условия (1) по каждой ключевой цели всех подразделений, служат основой для оценки экономической эффективности программы социально-экономического развития предприятия. Такую оценку можно осуществить по аналогии с оценкой экономической эффективности проектного развития операторов связи, приведенной в работе [8].

Обозначим через $NV = (NPV_1, \dots, NPV_q, \dots, NPV_5)$ вектор, каждая компонента которого определяет суммарную величину NPV всех проектов, задействованных по соответствующему подразделению предприятия согласно приведенному на рис. 1 дереву целей. Для расчета NPV по каждому проекту

программы необходимо учитывать нестабильность экономических условий. Соответствующая формула приведена в работе [8]:

$$NPV = \sum_{j=1}^N \frac{CF(j)}{\prod_{k=1}^j (1+r_k)} - \sum_{p=1}^M \frac{Invest(\tau_p)}{\prod_{q=1}^p (1+r_q)}, \quad (2)$$

где N – число частичных интервалов, в которых формируются денежные потоки $CF(j)$; M – число интервалов инвестирования; $\{r_k\}$ и $\{r_q\}$ – дисконтные ставки, отвечающие периодам денежных потоков и инвестиций; $Invest(\tau_p)$ – объем инвестиций в период τ_p . Значения r_k и r_q в соответствующие периоды определяются исходя из требуемой нормы прибыльности, инфляции и рисков.

Очевидно, что проекты социальной части программы развития требуют инвестиций, но при этом денежные потоки отсутствуют. Чтобы сохранить структуру формулы (2) при экономической оценке социальных программ введем понятие фиктивных денежных потоков $FCF(j)$. Под ними будем понимать размер затрат с обратным знаком, который необходим в соответствующем периоде для решения поставленных программных социальных целей.

При этом NPV_5 по социальной составляющей программы развития, рассчитанная по формуле (2), может быть > 0 , < 0 , или равно 0.

При оценке экономической эффективности программы социально-экономического развития предприятия необходимо также оценить размер отчислений в бюджет государства при реализации проектов. Нетрудно видеть, что эти отчисления могут быть рассчитаны по следующей формуле:

$$B = \sum_{q=1}^4 \sum_{j=1}^N \frac{CF_q(j) - A_q(j)}{\prod_{k=1}^j (1+r_k)} \cdot \frac{S_j}{100},$$

где $CF_q(j)$ – суммарный денежный поток от реализации проектов в подразделении предприятия q (кроме социального) в j -й период; $A_q(j)$ – соответствующие амортизационные отчисления; S_j – налог на прибыль в j -й период в %.

Таким образом, суммарный экономический эффект для предприятия от реализации программы развития предприятия на проектной основе состави

$$SII = \sum_{q=1}^4 NPV_q - B.$$

Аналогичным способом можно оценить экономический эффект от реализации программы развития по каждому подразделению предприятия.

Выводы и перспективы развития. Предложенный метод формирования портфеля проектов для программы социально-экономического развития предприятия, а также приведенные формулы расчета экономической эффективности программы развития будут полезны при прединвестиционном анализе программы развития предприятий любой формы собственности и масштаба.

В плане дальнейших исследований представляется актуальной разработка WBS программ развития и оценка их экономической эффективности в условиях нестабильности рынка и кризиса экономики.

ЛИТЕРАТУРА

1. Рач В.А. Компетентнісне управління проектом на основі системно-динамічної моделі методу освоєного обсягу / В.А. Рач, В.А. Запорожченко, О.В. Бирюков // Управління проектами та розвиток виробництва: зб. наук. праць. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В. Даля, 2006. – №3(19). – С. 54-63.
2. Бушуев С.Д. Проектное управление программами организационного развития / С.Д. Бушуев, Н.С. Бушуева // Управление проектами и программами. – М.: Совнет, 2007. – №4. – С. 270-283.
3. Бушуев С.Д. Современные подходы к развитию методологии управления проектами / С.Д. Бушуев, Н.С. Бушуева // Управління проектами та розвиток виробництва: зб. наук. праць. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В. Даля, 2005. – №3(15). – С. 5-12.
4. Рач В.А. Моделирование компетентного управления развитием субъектов хозяйствования с использованием категории «проектный потенциал» / В.А. Рач, Е.Н. Медведева, О.В. Россошанская // Управління проектами та розвиток виробництва: зб. наук. праць. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В. Даля, 2008. – №1(25). – С. 156-163.
5. Вороня Н.Ю. Структурно-функциональная модель инновационного развития социально-экономических систем / Н.Ю. Вороня // Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В. Даля, 2005. – №5(87). – С. 36-39.
6. Вороня Н.Ю. Проектный подход к проблеме развития социально-экономических систем / Н.Ю. Вороня // Матеріали IV міжн. наук.-практ. конф. «Управління проектами: стан і перспективи». – Миколаїв, 2008. – С. 35-37.
7. Вороня Н.Ю. Основные принципы построения гибких организационных структур предприятия / Н.Ю. Вороня // Сб. научн. трудов по материалам межд. научно-практ. конф. «Научные исследования и их практическое применение. Современное состояние и пути развития 2009», Т.10, экономика: – Одесса, 2009. – С. 61-62.
8. Бурименко Ю.И. Экономический аспект проектно-ориентированного развития операторов связи / Ю.И. Бурименко // Наукові праці ОНАЗ ім. О.С. Попова. – Одеса: видавничий центр ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2008. – №1. – С. 93-96.

Стаття надійшла до редакції 28.10.2009 р.