

КОВТУНЕНКОЮрій Володимирович
y.v.kovtunenکو@opu.uaк.е.н., доцент, Одеський
національний політехнічний
університет**БАДІГОН**Вікторія Олександрівна
Bdgviktorیا@gmail.comстудент, Одеський національний
політехнічний університет**ШАЦКОВ**

Віктор Володимирович

студент, Одеський національний
політехнічний університет

УДК 338.241.2

ОСОБЛИВОСТІ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ В СИСТЕМІ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ**FEATURES OF BUSINESS PLANNING IN THE SYSTEM OF PROJECT MANAGEMENT OF ENTERPRISES**

Стаття присвячена сучасним особливостям формування бізнес-планів інвестиційних проектів, оцінці їх ефективності та ризикованості. Розглянуто засади вироблення стратегії реагування, моніторингу і контролю ризиків при реалізації бізнес-проектів.

Статья посвящена современным особенностям формирования бизнес-планов инвестиционных проектов, оценке их эффективности и рискованности. Рассмотрены основы выработки стратегии реагирования, мониторинга и контроля рисков при реализации бизнес-проектов.

The article is devoted to features of forming the business plans of investment projects, assessment of its efficiency and riskiness. Basics of reaction strategy elaboration, monitoring and control of risks during implementation of business projects are covered.

Ключові слова: підприємства, проектний менеджмент, бізнес-планування, реалізація проектів, управління ризиками

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

Keywords: enterprise, project management, business-planning, project implementation, risk management

ВСТУП

У сучасній практиці проектного менеджменту теоретичним і практичним проблемам управління ризиками при реалізації бізнес-планів підприємств приділяється недостатньо уваги. Зокрема, в даний час відсутня комплексна система моніторингу, оцінки та контролю ризиків планування, що знижує роль бізнес-плану як найважливішого інструменту стратегічного і оперативного управління проектною діяльністю українських підприємств промисловості. У зв'язку з цим на перший план висувуються питання розгляду методики, технології і організації бізнес-планування в проектному менеджменті та вироблення рекомендацій щодо вдосконалення управління ризиками даного процесу.

МЕТА РОБОТИ – дослідження сучасних аспектів та особливостей бізнес-планування у системі проектного менеджменту підприємств.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Методологічною та інформаційною основою роботи є праці вітчизняних і зарубіжних вчених, а також матеріали періодичних видань. При проведенні дослідження використовувалися методи аналізу і синтезу, порівняння та узагальнення, системний підхід.

РЕЗУЛЬТАТИ

Виділимо основні чинники, які необхідно брати до

уваги в ході управління проектами:

- обмежені ресурси, зокрема в області фінансування проекту;
- закони та інші нормативно-правові акти, властиві умовам виконання проекту;
- етичні норми і соціально-культурні відмінності, які стосуються кожного конкретного проекту;
- тимчасові рамки, відведені на проект;
- ризики, властиві проекту;
- людський фактор, що впливає на продуктивність роботи проектною командою;
- умови, необхідні для забезпечення необхідного рівня якості проектних робіт;
- ймовірна конкуренція, нав'язана учасниками ринку;
- логістичні особливості, що перешкоджають виконанню тих чи інших завдань;
- множинні фактори, навколишнього середовища проекту, що постійно змінюються;
- форс-мажорні та інші обставини.

Для систематизації існуючих підходів до проектного аналізу слід виділити ключові індикатори і показники, аналіз яких дозволяє знаходити оптимальний баланс між поставленими цілями, існуючими термінами, обмеженими ресурсами, існуючими ризиками та іншими факторами. Підкреслимо, що в даному ви-

падку під бізнес-планом ми будемо розуміти документ, на основі якого можна виносити ті чи інші управлінські рішення по проекту. Однак необхідно брати до уваги і той факт, що бізнес-план, як би всебічно він не покривав всі аспекти внутрішнього і зовнішнього середовища проекту, є лише інструментом в руках осіб, які приймають рішення. На нашу думку, з метою формування ефективного бізнес-плану проекту потрібно враховувати сукупність наступних факторів, що відображають особливості проектного менеджменту:

- ясність і чіткість при постановці проектною задачі;
- тайм-менеджмент, дотримання термінів, JIT (just in time);
- наявність достатніх ресурсів і фінансування;
- дотримання конкурентних переваг;
- дотримання існуючих правових норм;
- дотримання менеджменту якості, підтримка стандарту TQM (total quality management);
- прийняття існуючих ризиків.

У процесі формування і управління бізнес-планом важливо враховувати, що процес життєвого циклу проекту можна умовно розділити на кілька стадій [1]:

- 1) передпроектна – поява концепції;
- 2) стадія підготовки – розробка та обґрунтування бізнес-плану проекту;
- 3) реалізація бізнес-плану і виконання проекту;
- 4) завершення проекту.

Для розуміння цілей і завдань кожної стадії доцільно представити детальний опис завдань, що стоять перед менеджером, і процесів, що відбуваються на кожній з цих стадій.

На передпроектній стадії розробляються основні елементи концепції, обґрунтовуються існуючі потреби. На цій же стадії слід виявити ймовірність виконання проекту, визначити можливі ризики та перешкоди його виконання, визначити терміни виконання, а також необхідні для цього фінансові, матеріальні та трудові ресурси. До завершення передпроектної стадії менеджеру потрібно володіти максимально повним обсягом інформації про можливості, рентабельність і конкурентоспроможність конкретного проекту.

На другій стадії життєвого циклу проекту відбувається детальна розробка плану і змісту проекту, забезпечення формальної сторони проекту, складання необхідної і супутньої документації, а також здійснюється формування команди проекту з необхідними на даний момент часу фахівцями. Зокрема, на даній стадії проекту потрібно формально підготувати бюджет проекту і терміни його виконання, обґрунтувати необхідні ресурси і визначити кінцеві результати, скорегувати стратегію розвитку відповідно до існуючих ризиків і забезпечити політику в області якості виконання робіт.

Реалізація проекту є третьою стадією життєвого циклу, коли відбувається запуск і приведення в дію всієї запланованої стратегії і механізмів реалізації проекту. Саме на цій стадії створюється і підтримується матеріально-технічна база забезпечення проекту, проводиться оперативне управління, контроль і

коригування встановленої стратегії, аналіз і відповідна зміна основних показників проекту, згідно з існуючим бізнес-планом, оперативне реагування на зміну умов виконання проекту.

На четвертій і заключній стадії життя проекту повинні бути досягнуті певні і, бажано, заплановані результати, підведений їх детальний аналіз, дотримані і завершені необхідні фінансові, матеріально-технічні та юридичні формальності, підготовлений аналітичний звіт і зроблений прогноз подальших дій.

Вищенаведений аналіз опису життєвого циклу проекту однозначно свідчить про те, що процес бізнес-планування є невід'ємною складовою проектного менеджменту. Систематичний підхід до планування і реалізації проекту є ключовим фактором успіху. Незважаючи на те, що на практиці формально бізнес-планування проводиться лише на другий і частково на першій стадії проекту, в реальності бізнес-планування з точки зору проектного менеджменту є необхідним на всіх стадіях виконання проекту.

Слід підкреслити, що в контексті проектного менеджменту бізнес-план повинен розглядатися не як систематизована стандартна інформація про проект, а як ефективний інструмент менеджменту, що дозволяє приймати своєчасні управлінські рішення, здійснювати контроль, оперативне управління, забезпечувати наявність потрібної документації, контролювати витрати, обґрунтовувати необхідність необхідних ресурсів, обмежувати часові рамки, проводити успішну політику в області ризик-менеджменту. Бізнес-планування, як інструмент проектного менеджменту, дозволяє істотно полегшити управлінський процес і побудувати ефективну систему менеджменту підприємства.

Важливим аспектом бізнес-планування в проектному менеджменті є аналіз ефективності, який необхідно проводити на всіх етапах життєвого циклу проекту. На жаль, не існує універсального методу проектного аналізу, однак на даний момент є набір методів, що дозволяють проводити планування, згідно з визначеними стандартами. Такими стандартами є, наприклад, методичні рекомендації щодо оцінки ефективності інвестиційних проектів, розроблені відповідно до рекомендацій Світового Банку та UNIDO, розробки TACIS – програми Європейського союзу, розробленої для країн СНД по субсидуванню придбання сучасних технологій [2].

У сучасній світовій і українській практиці проектного менеджменту найважливішими елементами процесу застосування дисконтних методів оцінки ефективності інвестиційного проекту та оцінки пов'язано з ним ризику вважаються:

- розрахунок чистої приведеної вартості інвестиційного проекту;
- розрахунок дисконтованого строку окупності інвестицій;
- розрахунок внутрішньої рентабельності проекту, тобто такої ставки дисконтування, при якій показник чистої приведеної вартості дорівнює нулю;
- багатофакторна фінансово-економічна оцінка інвестиційного проекту;
- комбінування методів оцінювання ризику в

залежності від умов інвестування, наприклад, попиту на ринку;

– багатокритеріальне якісне оцінювання стратегії інвестування з позицій невизначеності і ризику.

Перераховані прийоми і методи використовуються при визначенні ефективності варіантів інвестиційного проекту і сценаріїв мінімізації пов'язаних з ним ризиків, стаючи основою для вироблення тактичних і стратегічних рішень по даному інвестиційному заходу, реалізованому в конкретному часовому інтервалі.

Спираючись на вищенаведені методичні рекомендації, виділимо ряд основних принципів, згідно з якими можна робити висновки про ефективність проекту:

– проект необхідно аналізувати на всіх етапах його життєвого циклу;

– необхідно враховувати фактор позитивного ефекту; пріоритетним є той проект, який за інших рівних умов дає більший і кращий результат;

– часовий чинник є ключовим елементом системи;

– необхідно враховувати всі економічні, соціальні та інші наслідки проекту;

– оцінка ефективності проекту повинна бути багатоетапною, її необхідно вираховувати на кожному етапі життєвого циклу проекту;

– необхідний облік невизначеностей і ризиків, які супроводжують проект.

Останній з наведених принципів безпосередньо пов'язаний з широким впровадженням методів ризик-менеджменту в практику управління проектами. Оскільки прояв ризику в сучасній бізнес-практиці до цих пір залишається складним і багатозначним явищем, хотілося б більш детально зупинитися на даному факторі, безпосередньо пов'язаному з прийняттям рішень в ситуації невизначеності.

Визначення і, отже, розуміння феномену ризику варіюється в залежності від культурного і соціального аспекту застосування даного терміну. Найбільш поширене сприйняття ризику як можливості втрати не завжди обґрунтовано. Насправді, ризик також може означати, що суб'єкт економіки може отримати і більше, ніж очікується [3].

З даного підходу слід, що ризикована подія являє собою неясну, невизначену обстановку, де можливий як позитивний, так і негативний результат. Таким чином, в подальшому під ризиком проекту будемо розуміти можливість (ймовірність) відхилення реальних характеристик проекту від очікуваних (планованих) значень в майбутньому.

Обов'язковим елементом організації управління ризиками в ході реалізації проекту є виділення функцій, цілей і завдань цього процесу. Сучасна методика ризик-менеджменту передбачає виділення наступних основних функцій процесу управління проектними ризиками: планування, ідентифікації (визначення і опису), аналізу та оцінки ризиків, вироблення стратегії реагування, моніторингу та контролю ризиків реалізації проектів.

Функція планування передбачає опис тих процедур, які повинні використовуватися для управління ризиками на протязі всього життєвого циклу проекту:

розподіл відповідальностей з управління різними видами ризиків; порядок реалізації плану дій в ризикових ситуаціях; порядок використання резервів тощо [4-6].

Ідентифікація ризиків – це визначення ризиків, здатних вплинути на проект, і документування характеристик ризиків. Для ідентифікації ризиків потрібно якась вихідна інформація і уявлення про те, звідки беруться ризики проекту. Для того щоб надати процесу ідентифікації ризиків системність, використовуються спеціальні форми документів, в яких відображаються джерела ризиків, оточення проекту, особливості вихідних продуктів проекту, використовуваних технологій, досвід команди проекту. Слід зазначити, що ідентифікація ризиків, як і інші процеси, не є разовою процедурою і повинна повторюватися регулярно в міру зміни ситуації. Для найбільш повної ідентифікації ризиків розроблено кілька методів, які по-різному поєднуються в реальній практиці ідентифікації ризиків. На сьогодні добре зарекомендували себе такі методи:

– порівняння з повним списком категорій ризиків, що включає в себе технічні, якісні або пов'язані з продуктивністю ризики, ризики управління проектами, організаційні ризики, зовнішні ризики. Особливо часто випускаються з уваги категорії ризиків: культурні ризики (навіть якщо проекти розгортаються в одній країні); ризики, пов'язані з якістю робіт по проекту, ризики, пов'язані з задоволеністю зацікавлених сторін проекту, контрактні ризики, ризики вибору постачальників; ризики, пов'язані зі зміною ринку в ході реалізації проекту;

– аналіз ризиків аналогічних попередніх проектів;

– мозковий штурм;

– експертні методи ідентифікації, зокрема техніка номінальної групи (nominal group technique); Дельфі-техніка (Delphi technique) тощо.

Вміле поєднання даних технологій допомагає подолати психологічні проблеми при груповій ідентифікації ризиків.

Результатом етапу ідентифікації ризиків є перелік джерел ризиків і потенційних наслідків ризикових подій. Перелік джерел ризиків повинен бути максимально повним незалежно від ймовірності і значень подій ризику. Так, джерела ризику включають зміну вимог, помилку проектування, невірні оцінки тих чи інших параметрів, недостатньо підготовлений персонал тощо.

Наступним етапом після ідентифікації є оцінка та аналіз ризиків, він являє собою процедуру виявлення факторів ризику і оцінку їх значимості з метою зниження ризиків або зменшення пов'язаних з ними несприятливих наслідків. Важливо на цьому етапі розрізняти якісну і кількісну оцінку ризиків. Якісна оцінка може бути порівняно простий, її головне завдання – визначити можливі види ризиків, а також фактори, що впливають на рівень ризиків при виконанні певного виду діяльності. Кількісна оцінка ризиків визначається через ймовірність того, що отриманий результат виявиться менше необхідного (планового) значення, а також за допомогою добутку очікуваного збитку і ймовірності того, що цей збиток відбудеться [7-8].

Слід зазначити, що в даний час відсутня єдина класифікація методів кількісної оцінки ризиків інвестиційних проектів. Проведений аналіз детального опрацювання теорії ризик-менеджменту дозволив нам виділити шість основних і відносно незалежних методів аналізу та оцінки ризиків при реалізації інвестиційних проектів.

Аналіз чутливості, який дозволяє оцінити характер зміни показників основних результатів проекту при різних варіантах заданих змінних. Завданням аналізу стає виявлення тих змінних, які найбільшою мірою можуть вплинути на здійснення проекту і його прибутковості. До таких змінних відносять обсяги виробництва і збуту, ціни, витрати, рівень інфляції, відсотки за позиками тощо. Як правило, інвестор розглядає аналіз чутливості як джерело інформації для інших методів уточнення ризику при розрахунку ефективності інвестицій.

Метод коригування ефективності інвестиційного проекту, який є окремим випадком аналізу чутливості та пов'язаний зі змінами грошового потоку і ставки дисконтування проекту. У цьому випадку проводиться розрахунок декількох варіантів розвитку проекту: песимістичний, найбільш ймовірний, і оптимістичний. У разі коригування ставки дисконтування необхідно пам'ятати, що чим вище ризик, тим вище ставка. При коригуванні розмірів очікуваних грошових потоків діє загальне правило: при зниженні прибутковості від інвестицій, розмірів позитивного грошового потоку, підвищуються ризики проекту.

Визначення показників граничного рівня. При цьому в якості інструменту аналізу тут використовуються такі показники, як поріг рентабельності, або точка безбитковості інвестицій, а також термін окупності вкладеного капіталу, розміри ефекту фінансового та операційного важеля. У рамках цього методу вибирається так званий простір безпеки для фірми, пов'язаний з реалізацією конкретного інвестиційного проекту.

Імітаційні методи (аналіз сценаріїв), які дозволяють вивчати вплив на ефективність інвестицій великої кількості взаємозалежних тимчасових факторів, а також дають можливість моделювати ризикові ситуації в ході реалізації проекту.

Ймовірно-статистичні методи оцінки проектних ризиків, які більш складні в застосуванні в порівнянні з раніше розглянутими. Основними інструментами цих методів вважаються: нормальний розподіл, показники ймовірності отримання розрахункових значень, а також дисперсія, стандартне відхилення, коефіцієнт варіації тощо.

Методи дослідження операцій, які представляють собою розвиток імовірнісних методів. Серед них заслуговує на увагу теорія ігор, яку застосовують в ситуаціях, коли інвестиційні проекти не дозволяють визначити ймовірність досягнення досліджуваного ефекту. Після того як ризики ідентифіковані і оцінені, необхідно вибрати стратегію реагування – дії, спрямовані на зниження ступеня ризиків до прийнятного рівня. До основних методів стратегічного реагування на існуючі ризики інвестиційного проектування у світовій практиці ризик-менеджменту відносять:

– пом'якшення ризику – зменшення ймовір-

ності виникнення та величини можливих втрат від настання негативної ситуації, що сприяє мінімізації ступеня впливу ризику, при цьому джерело ризику не усувається;

– прийняття ризику, тобто підтвердження можливості негативної ситуації і свідоме рішення прийняти її наслідки і компенсувати збиток за рахунок власних коштів;

– ухилення від ризику – повне усунення певної загрози або джерела ризику через виключення потенційної можливості негативної ситуації;

– передача ризику – перенесення відповідальності за управління ризиком на інших учасників проекту без усунення джерела ризику.

Відзначимо, що з позицій проектного менеджменту важливе значення має етап моніторингу та контролю ризику, пов'язаний з управлінням бюджетом і часом підготовки, реалізації та експлуатації інвестиційного проекту. Основним завданням моніторингу бізнес-плану є контроль і регулювання проекту, коли останній знаходиться на стадії реалізації. Оскільки бізнес-план може розглядатися як своєрідна віртуальна модель проекту, він повинен періодично переглядатися і піддаватися коригуванню з метою усунення можливих відхилень у процесі реалізації проекту та вибору підприємством і інвестором стратегічно правильних рішень.

Технологія моніторингу вартості і часу виконання робіт передбачає створення плану періодичності збору інформації про виконання робіт проекту і використання ряду таких сучасних методів визначення обсягів виконаних робіт, як метод відсотка виконання роботи, метод фіксованої формули, метод зважених віх, контрольних точок та діаграм, метод освоєного обсягу тощо. Використання цих методів дозволяє менеджеру проекту постійно відслідковувати відповідність бізнес-плану і реальних показників проекту, прогнозувати як успішність його завершення, так і ризики виходу з намічених термінів, бюджету тощо. Світова практика проектного менеджменту переконливо свідчить про те, що основним методом контролю виконання проектів в даний час є метод освоєного обсягу (EVM – Earned Value Management), який заснований на використанні ряду числових індексів, які розраховуються по ходу поетапного виконання проекту. Цей метод може бути успішно використаний не тільки в рамках методології управління окремими проектами, а й в ході загального контролінгу великих проектно-орієнтованих організацій.

Завершальним етапом в управлінні ризиками є документування ризиків – по кожному ідентифікованому та оціненому ризику заповнюються спеціальні форми – ризик-реєстри, визначаються рейтинги ризиків. Відомості фіксуються в базі даних і слугують підставою для прийняття конкретних рішень щодо цього проекту або рішень по формуванню нових перспективних бізнес-планів розвитку виробництва. В цілому, загальна схема управління проектними ризиками має бути націлена на систематичну і ефективну роботу з підвищення рівня стратегічного планування та розвитку підприємств.

ВИСНОВКИ

В результаті дослідження сформульовано фактори формування ефективного бізнес-плану, що відображають особливості проектного менеджменту. Розглянуто стадії формування і управління бізнес-планами. Позначено елементи застосування дисконтних методів оцінки ефективності інвестиційного проекту та оцінки пов'язаного з ним ризику. Сформульовано принципи формування висновку про ефективність проекту. Розглянуто функції управління проектними ризиками. Виділено основні методи аналізу і оцінки ризиків при реалізації інвестиційних проектів та методи стратегічного реагування на них. Виокремлено ключові аспекти технології моніторингу вартості і часу виконання робіт за проектом.

Список використаних джерел

1. Коваленко О.М. Принципова схема формування бізнес-планів / О.М. Коваленко, О.В. Станіславик, А.А. Кудар // *Materiály XIII Mezinárodní vědecko-praktická konference «Vědecký průmysl evropského kontinentu – 2017»*. Volume 4. Praha: Publishing House «Education and Science», 2017. – С. 94-97.
2. Поморцева И.М. Проблемы развития риск-менеджмента на российских предприятиях // *Вестник РГГУ. Серия «Экономика»*. – 2009. – № 3. – С. 105-116.
3. Гуров В.Г. Бизнес-план как условие стратегического развития организации // *Вестник РГГУ*. – 2011. – № 4. – С. 121-129.
4. Філіппова С.В. Особливості процесу комерціалізації інноваційних розробок промислового підприємства [моногр.] / С.В. Філіппова, Ю.В. Ковтуненко. – Луганськ: Вид-во «Ноулідж», 2013. – 214 с.
5. Ковтуненко Ю.В. Комерціалізація інноваційних розробок промислового підприємства в залежності від стадій її життєвого циклу / Ю.В. Ковтуненко // *Економіка. Фінанси. Право*. – 2015. – №7/2. – С. 17-19.
6. Ковтуненко Ю.В. Адаптація стратегій промислових підприємств до мінливих умов навколишнього середовища / Ю.В. Ковтуненко, Оркуш Ю.І. / *Економіка. Фінанси. Право*. – 2016. – №6. – С.10-11
7. Kovtunenکو Yu.V. Features of innovative projects' business planning [Електронний ресурс] / Yu.V. Kovtunenکو, O.A. Yankovska // *Економіка: реалії часу*. Науковий журнал. – 2017. – № 4 (32). – С. 53-59. – Режим доступу до журн.: <https://economics.opu.ua/files/archive/2017/No4/53.pdf>
8. Ковтуненко Ю.В. Місце та роль комерціалізації інноваційних розробок у інноваційної діяльності промислового підприємства / Ю.В. Ковтуненко // *Економіка. Фінанси. Право*. – 2015. – №6/1. – С. 22-26.