проектный анализ и стратегия развития предприятия

формы (направления) применения проектного анализа в управленческой деятельности

Аннотация

В статье рассматриваются формы применения проектного анализа в управленческой деятельности фирмы. Поясняются схемы реализации проекта, подчеркивается важность использования проектного анализа для привлечения инвесторов.

Ключевые слова: проектный анализ, направления применения проектного анализа, стратегическое управление, схемы реализации проекта, привлечение инвесторов

Протопопова Анна Александровна
аспирантка экономического факультета, Московский государственный университет им. М.В.Ломоносова
ap@qcs.ru

Для рассмотрения бизнес-идеи и способов ее реализации на практике используется проектный анализ. Стоит отметить, что для оценки бизнес-идеи первоначально необходимо использовать не весь арсенал средств проектного анализа, а проводить скоринг-анализ, то есть описать основные денежные потоки и определить привлекательность идеи в самом общем виде. В случае принятия положительного решения на начальном этапе следует переходить к конкретизации расчетов.

Рациональное ведение инвестиционной деятельности фирмы предполагает проведение нескольких этапов расчетов проекта, отличающихся степенью детализации, по следующим причинам:

1) сокращается время экспертов, затрачиваемое на избыточные расчеты;

2) обеспечивается лучшая наглядность на первоначальных этапах;

3) появляется возможность учесть интересы различных сторон, участвующих в реализации проекта и оперативно изменять их количество и состав;

4) существует общая оценка необходимого объема инвестиций уже на первоначальном этапе, это поз-

воляет отсечь проекты с заведомо завышенными или заниженным инвестиционным бюджетом;
5) в зависимости от выявленной на ранних этапах специфики проекта возможно варьирование методов проведения расчетов.
Данное направление применения проектного анализа в стратегическом управлении особенно важно на начальных этапах развития, бизнес-идеи, то есть еще до момента создания предприятия или бизнес-подразделения компании.

Проекты в хозяйственной деятельности предприятия

Для реализации управленческих функций разработан обширный инструментарий, позволяющий создавать модель предприятия, анализ которой служит основой принятия решений. Можно выделить две точки зрения на роль инвестиционного проекта в деятельности предприятия.
Первая точка зрения состоит в рассмотрении деятельности предприятия как комплекса проектов, составляющих деятельность предприятия.
Вторая точка зрения исходит из того, что инвестиции – это часть текущей деятельности предприятии и должны рассматривается в контексте потребностей его основной деятельности.
Методы проектного анализа позволяют создать укрупненную модель предприятия с точки зрения инвестиций и смоделировать возможности получения экономической прибыли. Проведя риск-анализ проекта, проектировщик может определить устойчивость проекта к внешним воздействиям и установить связь между проектом и его исполнителями и внешней средой.
Согласно первому подходу, образование самого предприятия является проектом и в текущей хозяйственной деятельности предприятия осуществляется одновременно несколько проектов, находящихся в различной стадии своего жизненного цикла. Это можно изобразить схематически (*см. рис. на с. 44*).
Образование предприятия является проектом (этот проект реализуется по схеме «проект-предприятие», последующие – по схеме «предприятие-проект»). Во время деятельности предприятия осуществляется ряд проектов, если предприятие крупное, то может

применение проектного анализа в управленческой деятельности позволяет создать единую систему инвестиционного планирования, что дает возможность в режиме реального времени отслеживать ход реализации проектов

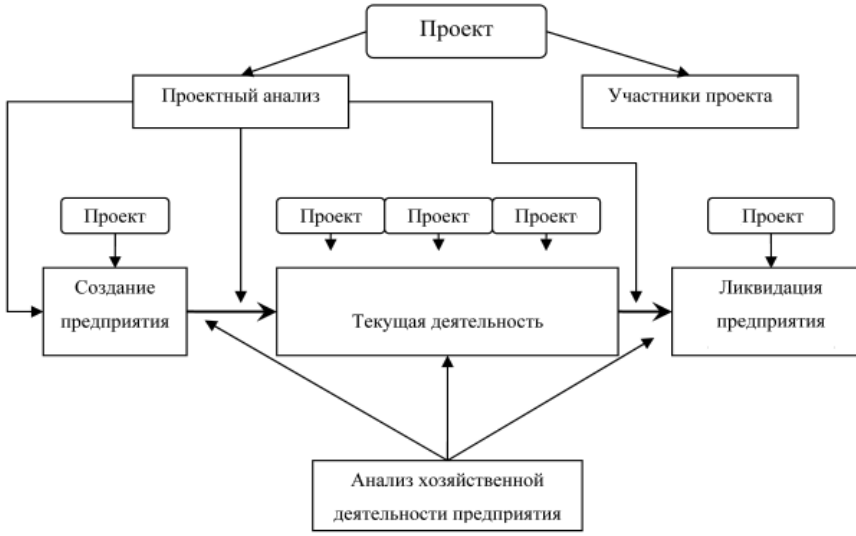


Рис. Проект в процессе хозяйственной деятельности предприятия

осуществляться несколько проектов одновременно, как правило, они касаются различных направлений деятельности. Кроме того, возможно осуществление значительных по размеру проектов по перепрофилированию предприятия или по диверсификации его деятельности. Завершение жизненного цикла предприятия может быть оформлено как отдельный проект, особенно для сложных, наукоемких комплексов. Весь жизненный цикл предприятия может быть пройден в рамках одного проекта (в том случае, когда предприятие создается для достижения конкретных целей за определенный период времени).

важным следствием подхода к управленческой деятельности на предприятии через призму проектного анализа является возможность в каждый момент времени управлять портфелем проектов

Проектный анализ и привлечение инвесторов

Применение проектного анализа в управленческой деятельности позволяет создать единую систему инвестиционного планирования, что дает возможность в режиме реального времени отслеживать ход реализации проектов и рассчитывать инвестиционную привлекательность новых. Важным следствием подхода к управленческой деятельности на предприятии через призму проектного анализа является возможность в каждый момент времени

управлять портфелем проектов. Такому подходу противопоставляется традиционная система, когда каждый новый проект рассматривается в отношении текущей деятельности предприятия, «встраиваясь» в нее, при этом основным результатом анализа является оценка эффективности единичного проекта. Необходимо отметить, что целостная система предполагает управление содержанием портфеля не только планируемых к реализации проектов, но и уже реализуемых. Единая управленческая система оценки портфеля проектов в каждый момент времени позволяет получать синергетический эффект от реализации нескольких проектов и адекватно оценивать все последствия принятия к реализации очередного проекта.

через последовательную разработку взаимосвязанности целей и комплекса мер по их достижению реализуется функция декомпозиции целей методом проектного анализа

В ходе стратегического управления формируется миссия и самые общие цели деятельности предприятия. Для их достижения требуется слаженная работа многих процессов, их выполнение направляется и контролируется с помощью формулирования частных промежуточных целей [2].

Стратегическое управление представляют как семь взаимосвязанных управленческих процессов. Исходным пунктом выступает анализ внешней среды предприятия, следующий этап, – разработка стратегии. На этом этапе необходимо определить, какими средствами фирма будет достигать своих целей, это «ядро» стратегического анализа. После определения методов необходимо провести декомпозицию целей, то есть обозначить каким образом для реализации общей цели должны согласовываться цели более низкого уровня и ограниченного временного горизонта. Кроме того, важно перевести стратегические цели на тактический уровень, определив все шаги, необходимые для их достижения. Как правило, для достижения искомого фирме необходимо расширить, диверсифицировать или модернизировать производство, все это требует инвестиционных затрат, управленческим инструментарием реализации которых выступает проектный анализ в наиболее полной форме, включающий как обязательный компонент организационно-экономический механизм реализации проекта. Через последовательную разработку взаимосвязанности целей и комплекса мер по их достижению реализуется функция декомпозиции

от полноты проектных расчетов, описания организационно-экономического механизма и корректности целеполагания зависит принятие решения об инвестировании

целей методом проектного анализа. К преимуществам использования проектного анализа в этом направлении можно отнести сравнительную простоту метода, наличие четко заданных временных и ресурсных ограничений, а также возможность определить ответственных лиц для каждой подцели и задачи.

Интеграция проектного анализа с системой сбалансированных показателей

В свете актуальных управленческих разработках несомненным плюсом описанной методики является возможность интегрировать ее с новой разработкой – системой сбалансированных показателей (Balanced Scorecard). Оба метода призваны провести адекватную и четкую декомпозицию целей, но при этом в ССП акцент делается на управление деятельностью предприятия с помощью достижения определенных показателей на всех уровнях организационной структуры предприятия. Проектный анализ составной частью включает организационно-экономический механизм, то есть дополняет ССП конкретными способами достижения целей. К положительным результатам использования такой связки относится преодоление доминирования роли финансовых показателей в проектном анализе, увеличение степени вовлеченности персонала в реализацию целей и, следовательно, рост эффективности деятельности предприятия. Однако использование этих двух методик единовременно порождает увеличение затрат на разработку и поддержку реализации системы, как правило, такой симбиоз применим для крупномасштабных предприятий, имеющих существенную историю функционирования и реализующих несколько разнородных проектов единовременно. В таком случае можно говорить о появлении синергетического управленческого эффекта от их использования.

Отдельно необходимо подчеркнуть роль проектного анализа для профессиональных инвесторов, привлечение которых является одной из задач стратегического управления. Как правило, доступ к внутренней информации для них ограничен, часто инвестиционный проект является главным

стратегия

источником информации и в то же время основной построения деловых взаимоотношений. Здесь находят отражения сразу два направления использования проектного анализа, это краткая оценка бизнес-идеи и декомпозиция целей. В первую очередь инвестора интересуют основные показатели эффективности проекта, а в дополнение – риски его реализации, снизить которые инвестор стремится с помощью детального анализа и аудита предоставленной проектной документации. От полноты проектных расчетов, описания организационно-экономического механизма и корректности целеполагания зависит принятие решения об инвестировании. Здесь находит отражение важная управленческая функция – установление взаимосвязей с внешней средой компании.

Заключение

В завершении стоит отметить, что применение проектного анализа не исчерпывается оценкой критериев эффективности предполагаемых проектов, а распространяет диапазон своего использования на текущую деятельность фирмы, позволяя оценить успешность реализации проектов, четкость следования установленному плану что, в конечном счете, отражает качество работы менеджмента. Все это подтверждает что проектный анализ является гибким и эффективным управленческим инструментом.

pn

Литература

1. Гукова А.В., Егоров А.Ю. Инвестиционный капитал предприятия. – М.: КНОРУС, 2006. – 276 с.
2. Хорин А.Н., Керимов В.Э. Стратегический анализ. – М.: Эксмо, 2006. – 288 с.
3. Волков И.М., Грачева М.В. Проектный анализ: Продвинутый курс: учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2004. – 495 с.
4. Шеремет А.Д., Комплексный анализ хозяйственной деятельности. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 415 с.

Anna A. Protopopova
Postgraduate Student, Faculty of Economics,
Lomonosov Moscow State University

Forms and Methods of Application of Project Analysis in Management

Abstract

The article focuses on the forms of application of project analysis in managing a company. Schemes of project implementation are clarified, with the emphasis given to the importance of project analysis application for attracting investors.

Keywords: project analysis, methods of application of project analysis, strategic management, schemes of project implementation, attracting investors