

МЕЖГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«БЕЛОРУССКО-РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра «Техносферная безопасность»

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ

*Методические рекомендации к курсовому проектированию
для студентов направления подготовки
41.03.01 «Зарубежное регионоведение»
очной формы обучения*



Могилев 2024

УДК 338.24
ББК 65.050.2
У67

Рекомендовано к изданию
учебно-методическим отделом
Белорусско-Российского университета

Одобрено кафедрой «Техносферная безопасность и производственный дизайн»
«21» мая 2024 г., протокол № 10

Составитель канд. биол. наук, доц. Н. Н. Казачёнок

Рецензент О. В. Голушкова

Методические рекомендации к выполнению курсовой работы содержат основные теоретические положения, методику выполнения курсовой работы, варианты заданий. Предназначены для студентов направления подготовки 41.03.01 «Зарубежное регионоведение» очной формы обучения.

Учебное издание

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ

Ответственный за выпуск	А. В. Щур
Корректор	А. А. Подошевка
Компьютерная верстка	Н. П. Полевничая

Подписано в печать . Формат 60×84/16. Бумага офсетная. Гарнитура Таймс.
Печать трафаретная. Усл. печ. л. . Уч.-изд. л. . Тираж 26 экз. Заказ №

Издатель и полиграфическое исполнение:
Межгосударственное образовательное учреждение высшего образования
«Белорусско-Российский университет».
Свидетельство о государственной регистрации издателя,
изготовителя, распространителя печатных изданий
№ 1/156 от 07.03.2019.
Пр-т Мира, 43, 212022, г. Могилев.

© Белорусско-Российский
университет, 2024

Содержание

Введение.....	4
1 Общие положения.....	5
2 Требования к содержанию бизнес-плана.....	6
3 Договорное регулирование проектной деятельности.....	15
4 Оценка успешности реализации проекта.....	20
5 Оценка вероятности и тяжести рисков проекта.....	23
6 Составление плана и иерархической структуры работ проекта.....	29
7 Определение критических путей и продолжительности проекта.....	31
Список литературы.....	34
Приложение А. Темы курсовых работ.....	35

Введение

Современные принципы управления требуют коллективных подходов к выполнению поставленных задач, стоящих перед организациями. Одним из самых эффективных и передовых принципов управления на сегодняшний день является управление проектами.

Управление проектами, методы которого стали формироваться в середине прошлого века, за прошедшее с тех пор время сложилось в специфическую область знаний и практическую методологию, широко применяемую в самых разных областях человеческой деятельности. Разработаны международные стандарты управления проектами, в соответствии с которыми строятся процессы управления самыми различными проектами, – от научно-исследовательских до строительных, а также любыми изменениями в компаниях.

Проектная модель управления активно внедряется компаниями, работающими в различных отраслях.

Внедрение проектного управления требует серьезных изменений в деятельности любого предприятия. Оно может дать компании серьезные преимущества, поскольку позволяет быстро реагировать на меняющиеся условия экономической и политической конъюнктуры. Но успех проектного управления зависит от того, насколько вовлечены в него сотрудники предприятия, насколько они разделяют философию этого подхода, как выстроены коммуникации между ними. Соответственно, необходимо активное внедрение методов управления проектами в подготовку управленческих кадров.

В области зарубежного регионоведения управление проектами имеет определенную специфику. Специалист может работать над проектами в сфере торговых, научных, производственных, образовательных или культурных отношений с зарубежными партнерами. Его задача – обеспечение эффективных коммуникаций при выполнении таких проектов. Кроме того, само обеспечение коммуникаций может быть целью проекта.

Целью курсовой работы по дисциплине «Управление проектами» является формирование навыков подготовки бизнес-плана по одному из проектов в сфере зарубежного или национального регионоведения, международных связей.

Темы курсовых работ представлены в приложении А.

1 Общие положения

Методические рекомендации устанавливают порядок выполнения курсовой работы по дисциплине «Управление проектами» для студентов направления подготовки 41.03.01 «Зарубежное регионоведение» очной формы обучения. Выполнение курсовой работы происходит в форме составления бизнес-плана инвестиционного проекта в сфере зарубежного или национального регионоведения, международных связей. Рекомендации включают требования к структуре, содержанию и оформлению бизнес-планов, представляемых в соответствии с законодательством на рассмотрение органам государственного управления, к компетенции которых относятся вопросы, связанные с выполнением работ или оказанием услуг в рамках реализации инвестиционных проектов.

В рекомендациях используются следующие понятия и определения:

- бизнес-план – документ, содержащий взаимосвязанные данные и сведения, подтвержденные соответствующими исследованиями, обоснованиями, расчетами и документами, о сложившихся тенденциях деятельности организации и об осуществлении в прогнозируемых условиях инвестиционного проекта на всех стадиях его жизненного цикла, позволяющие произвести оценку эффективности и финансовой реализуемости проекта, вклада в экономику организации, региона, отрасли, страны;

- предынвестиционная стадия – период, предшествующий осуществлению инвестиций, в котором выявляются сложившиеся тенденции финансово-хозяйственной деятельности организации и ее потенциал, определяется концепция проекта, формируется основополагающая информация, необходимая для разработки предпроектной документации, бизнес-плана и иных документов, требуемых на данной стадии, а также выполняется их разработка;

- инвестиционная стадия – проектирование создаваемого в результате реализации проекта объекта, актуализация, при необходимости, бизнес-плана, строительство зданий и сооружений, приобретение оборудования и ввод объекта в эксплуатацию, государственная регистрация создания объекта недвижимости и возникновение прав на него;

- эксплуатационная стадия – функционирование объекта и его поддержание в конкурентоспособном состоянии;

- ликвидационная стадия – завершение проекта, ликвидация (консервация) объекта.

На предынвестиционной стадии заказчиком, инвестором и иными заинтересованными принимается окончательное решение о целесообразности реализации проекта.

Формирование основополагающей информации, необходимой для разработки бизнес-плана, осуществляется на предынвестиционной стадии посредством:

- исследований рынков сбыта работ, услуг и их сегментов;
- исследований по выбору методов и оборудования, способных обеспечить осуществления работ, услуг, анализа предложений от поставщиков услуг и

оборудования, информации о характеристиках услуг и оборудования, стоимости и условиях поставки;

- проработки альтернативных вариантов реализации проекта и определения оптимального из них;

- разработки в установленных законодательством случаях обоснований инвестиций;

- определения возможных поставщиков услуг и оборудования;

- поиска инвесторов, определения схемы и источников финансирования проекта;

- подготовки иных данных и сведений, необходимых для выполнения финансово-экономических и других расчетов проекта, оценки рисков его реализации.

Разработка бизнес-плана включает обобщение данных и сведений по проекту, полученных на предынвестиционной стадии, их уточнение, в том числе посредством проведения дополнительных исследований, переговоров с потенциальными инвесторами, банками, поставщиками услуг и оборудования и иных ресурсов, потребителями работ и услуг, выполнение соответствующих расчетов и осуществление иных действий, способствующих подготовке объективной информации по проекту.

2 Требования к содержанию бизнес-плана

В состав бизнес-плана входят: титульный лист, содержание, описательная часть бизнес-плана, которые оформляются на бумажном носителе в виде сброшюрованной отдельной книги и идентичными по содержанию на электронном носителе в виде файла в формате Microsoft Word; финансово-экономические расчеты проекта.

На титульном листе указываются названия проекта, организации – инициатора проекта (кафедра), разработчик бизнес-плана, утверждающие подписи разработчика и руководителя, дата защиты и утверждения бизнес-плана.

В содержании указываются названия основных разделов и подразделов бизнес-плана, его приложений, а также даются ссылки на страницы.

Описательная часть бизнес-плана должна состоять из следующих основных разделов.

- 1 Резюме.
- 2 Характеристика организации и стратегия ее развития.
- 3 Описание продукции, работ или услуг.
- 4 Анализ рынков сбыта.
- 5 Стратегия маркетинга.
- 6 Производственный план.
- 7 Организационный план.
- 8 Инвестиционный план, источники финансирования.
- 9 Прогнозирование финансово-хозяйственной деятельности.

10 Показатели эффективности проекта.

11 Юридический план.

Общие требования к разработке бизнес-плана:

1) бизнес-план составляется с учетом особенностей осуществления видов экономической деятельности и специфики текущей, инвестиционной и финансовой деятельности организации и проекта;

2) при создании в действующей организации производственного объекта, не связанного с функционированием существующего производства и не образующего товарно-материальных потоков с ним при эксплуатации, который может быть выделен в самостоятельное структурное подразделение, в том числе с правом образования юридического лица, разработка бизнес-плана осуществляется в следующих вариантах: отдельно по проекту и по организации с учетом реализации проекта;

3) каждый раздел формируется на основании достоверных и сопоставимых исходных данных (с учетом изменений законодательства, учетной политики и структурных преобразований организации и иных изменений), подтвержденных исследованиями и соответствующими документами.

При разработке бизнес-плана применяются следующие принципы и подходы:

– при выполнении финансово-экономических расчетов бизнес-плана применяются методы имитационного моделирования и дисконтирования, позволяющие оценивать влияние изменения исходных параметров проекта на его эффективность и реализуемость;

– приводятся аргументированные обоснования по всем исходным данным, используемым в финансово-экономических расчетах бизнес-плана;

– при решении вопроса о новом строительстве учитываются проведенные в рамках обоснования инвестиций альтернативные расчеты и обоснования возможного размещения производства;

– бизнес-план составляется на весь срок реализации проекта (горизонт расчета). Как правило, горизонт расчета должен охватывать средневзвешенный нормативный срок службы основного оборудования, планируемого к приобретению в рамках реализации проекта, а также период с момента первоначального вложения инвестиций по проекту до ввода проектируемого объекта, услуги в эксплуатацию.

Требования к содержанию раздела бизнес-плана «Резюме».

Резюме отражает основную идею проекта и обобщает основные выводы и результаты по разделам бизнес-плана. Его содержание должно в сжатой и доступной форме изложить суть бизнес-плана. Целесообразно привести информацию о новизне проекта, его социальной значимости. Сводные показатели по проекту. Раздел «Резюме» составляется на завершающем этапе разработки бизнес-плана, когда имеется полная ясность по всем остальным разделам. Обычный объем резюме – 2–3 страницы.

Требования к содержанию раздела бизнес-плана «Характеристика организации и стратегия ее развития».

В данном разделе дается общее описание организации, для которой разрабатывается данный бизнес-план. При выполнении курсовой работы рекомендуется работать с реально существующей организацией, осуществляющей международную деятельность. В качестве такой организации также может выступать Белорусско-Российский университет.

При описании организации отражаются следующие вопросы:

- краткая история создания;
- краткая характеристика деятельности (в том числе ее сильные и слабые стороны, сезонный характер сбыта продукции);
- располагаемые мощности по выпуску продукции, предоставлению услуг, их загрузка, краткая характеристика имеющихся методик, основных средств с выделением их активной части, соответствие уровню методов и оборудования ведущих мировых производителей;
- объекты социальной сферы в инфраструктуре организации, доля их стоимости в стоимости основных средств;
- сведения о правах на имеющиеся основные средства (права собственности, хозяйственного ведения, оперативного управления, аренды, финансовой аренды (лизинга), о наличии земельного участка и правах на него;
- информация об аттестации производств в соответствии с международными требованиями;
- реализуемые (реализованные) организацией иные проекты, источники их финансирования, оценка достижения установленных (ожидаемых) показателей;
- краткий анализ финансово-хозяйственной деятельности организации за три года, предшествующих планируемому, а также за текущий период;
- основные показатели финансово-хозяйственной деятельности организации за предшествующий период;
- факторы, негативно влияющие на результаты финансово-хозяйственной деятельности организации.

При описании стратегии развития организации раскрываются следующие вопросы:

- главные цели и задачи перспективного развития, направления повышения инновационной активности;
- актуальность и новизна проекта, намечаемой к выпуску продукции, взаимосвязь с существующими приоритетами развития экономики Республики Беларусь, включая участие в государственных и межгосударственных программах;
- перечень основных объектов, включенных в проект;
- место осуществления проекта;
- обоснование возможности создания конкурентоспособного производства услуг в действующей организации с учетом ее финансового состояния, располагаемого производственного и кадрового потенциала, имеющейся инфраструктуры, загрузки мощностей и структуры управления;

- обоснование потребности в дополнительных производственных мощностях, необходимых для выполнения программы на перспективу, способ их создания (строительство, покупка, аренда);

- перечень и обоснование требуемого оборудования и методик с учетом достигнутого научного и технического уровня, требований международных стандартов качества и надежности, а также планируемых объемов производства услуг и их потребительских характеристик;

- обоснование объема инвестиционных затрат, необходимых для подготовки и организации производства;

- информация о наличии предпроектной и проектной документации, заключений государственной экспертизы проектной документации, о проведении торгов, об имеющихся договорах (их проектах) на поставку оборудования, об условиях и о сроках его поставки, монтажа и наладки;

- экологическая оценка проекта (анализ воздействия будущего производства на окружающую среду, объемы отходов, предполагаемые места их утилизации, переработки и другие экологические аспекты);

- мероприятия по достижению целей стратегии развития организации, намерения (план действий) по внедрению современных информационных систем и технологий.

В случае нового строительства приводится описание конкретного места реализации проекта с учетом географического положения, существующей социальной и инженерно-коммуникационной инфраструктуры (наличие трудовых ресурсов, дорог, инженерных коммуникаций, связи, энергоносителей и другой инфраструктуры).

Требования к содержанию раздела бизнес-плана «Описание продукции».

В данном разделе представляется информация о продукции, услугах, которая будет производиться организацией:

- область применения;

- основные характеристики (потребительские, функциональные, прочие характеристики продукции);

- соответствие международным и национальным стандартам качества;

- обеспечение сервисного, гарантийного и послегарантийного обслуживания;

- наличие патентов, лицензий, сертификатов;

- новизна решений, потребительских свойств.

Приводится план мероприятий по усовершенствованию продукции с целью повышения ее конкурентоспособности, в котором необходимо отразить следующие вопросы:

- крупные предполагаемые проблемы в предложении продукции и подходы к их решению;

- обоснование предложений по разработке новых видов продукции;

- намерения и предложения по доведению качества продукции до международных требований и ее сертификации.

Требования к содержанию раздела бизнес-плана «Анализ рынков сбыта. Стратегия маркетинга».

В данном разделе излагаются ключевые моменты обоснования объемов продаж продукции, основанные на анализе рынков сбыта и выработке стратегии маркетинга.

Анализ рынков должен включать:

- общую характеристику рынков, на которых планируется сбыт продукции организации, включая намечаемую к предложению в рамках проекта, оценку их емкости, в том числе свободной;
- долю организации на разных рынках;
- динамику развития рынков за последние 3–5 лет и прогноз тенденций их изменения в течение горизонта расчета;
- основные факторы, влияющие на изменение рынков;
- оценку возможностей конкурентов и основные данные о выпускаемой ими продукции – технический уровень, цену, уровень качества;
- технологическое и финансовое состояние конкурирующих организаций и степень их влияния на рынок данной продукции;
- оценку новизны и конкурентоспособности продукции, в том числе по ценовому фактору, качественным характеристикам и другим параметрам, преимущества организации перед конкурентами.

Обоснование стратегии маркетинга приводится в отдельном подразделе, в котором отражаются:

- стратегия предложения (нацеленная на увеличение доли рынка, расширение существующего рынка, продвижение на новые рынки и иное);
- расчет и обоснование прогнозируемых цен на продукцию с учетом конъюнктуры рынка и тенденций его изменения, а также насыщения на соответствующем сегменте рынка, сравнение с ценой конкурентов;
- для продукции, которую планируется реализовывать на внешних рынках, при обосновании цены учитываются льготы, ограничения (квоты) и требования, устанавливаемые страной-импортером;
- обоснование объемов предложения и реализации продукции в перспективе по рынкам сбыта (на их сегментах), возможности ее реализации с запланированным уровнем рентабельности;
- тактика по реализации продукции на конкретном сегменте рынка;
- информация о наличии договоров (протоколов о намерении) предложения продукции, намечаемой к реализации в рамках проекта;
- затраты на маркетинг и рекламу;
- план мероприятий по продвижению продукции на рынки, в том числе по интеграции в созданные (создаваемые) логистические системы, включая основные этапы ее реализации.

Требования к содержанию раздела бизнес-плана «Производственный план».

Производственный план разрабатывается на срок реализации проекта (горизонт расчета). Данный раздел должен состоять из следующих подразделов:

- программы производства и реализации продукции;
- материально-технического обеспечения;
- затрат на производство и реализацию продукции.

Программа производства и реализации продукции составляется на основании проведенных маркетинговых исследований, прогнозируемых цен на продукцию с учетом имеющихся и создаваемых производственных мощностей.

В подразделе «Материально-техническое обеспечение производства» излагаются перспективы обеспечения проекта требуемым оборудованием, материалами, топливно-энергетическими и другими ресурсами.

В этом подразделе приводятся:

- перечень наиболее значимых для организации видов ресурсов, а также их поставщиков;
- периодичность приобретения основных видов оборудования и материалов;
- требования поставщиков по форме оплаты;
- обоснование и расчет потребности в ресурсах, их экономии по сравнению с действующей методикой;
- обоснование схемы материально-технического обеспечения (виды транспорта, средства погрузки, разгрузки и складирования, оптимизация затрат на транспортировку ресурсов);
- обоснование и расчет потребности в топливно-энергетических ресурсах, их экономии по сравнению с действующей методикой;
- обоснования цен (тарифов) на материальные ресурсы исходя из сложившихся тенденций изменения цен в предыдущих периодах и ожидаемых изменений в перспективе на основе экспертных оценок, данных информационно-маркетинговых систем, других исследований;
- оценка снижения импортности производства продукции;
- риски ресурсного обеспечения.

Обоснование экономии затрат на оборудование, материалы и топливно-энергетические ресурсы должно производиться путем сравнения в базовом периоде (году) и после ввода проекта в эксплуатацию:

- калькуляции цены продукции;
- уровня затрат на оборудование и материалы, топливно-энергетические ресурсы к выручке от реализации;
- объемов использования местных видов топлива, включая нетрадиционные и возобновляемые источники энергии и вторичные энергоресурсы.

В подразделе «Затраты на производство и реализацию продукции» даются обоснования по каждому элементу затрат на производство и реализацию продукции, прогнозируются их изменения в перспективе.

Расчет затрат на производство и реализацию продукции может также осуществляться по статьям и элементам затрат с учетом особенностей видов экономической деятельности организации.

Требования к содержанию раздела бизнес-плана «Организационный план».

В данном разделе в соответствии с основными этапами реализации проекта дается комплексное обоснование организационных мероприятий.

Отдельно приводится обоснование штатной численности организации, количества вновь создаваемых и модернизируемых рабочих мест, в том числе высокопроизводительных, с выделением их в рамках реализации проекта, выбор рациональной системы управления производством, персоналом, снабжением, сбытом и организацией в целом. При этом указываются возможности инициаторов проекта по подбору и подготовке персонала, способности команды менеджеров реализовать данный проект, определяются необходимая квалификация и численность специалистов, обосновывается введение многосменности в работе.

Требования к содержанию раздела бизнес-плана «Инвестиционный план, источники финансирования».

Общие инвестиционные затраты определяются как сумма инвестиций в основной капитал (капитальные затраты) с учетом налога на добавленную стоимость (НДС) и затрат под прирост чистого оборотного капитала. Инвестиции в основной капитал представляют собой ресурсы, требуемые для строительства, реконструкции, приобретения и монтажа оборудования, осуществления иных предпроизводственных мероприятий, а прирост чистого оборотного капитала соответствует дополнительным ресурсам, необходимым для их эксплуатации.

В сумму инвестиций в основной капитал включаются также капитальные затраты на замену выбывающего оборудования (в течение горизонта расчета), которое приобретает в рамках проекта.

Сумма инвестиций в основной капитал по проекту без учета НДС определяет стоимость проекта.

В данном разделе приводится расчет потребности в инвестициях по каждому виду затрат, при этом первый год реализации проекта необходимо отражать поквартально.

При планировании общих инвестиционных затрат отдельно рассчитывается потребность в чистом оборотном капитале в первый период (год) реализации проекта и (или) его последующем приросте, учитываются структурные изменения в производстве, которые могут возникнуть на эксплуатационной стадии проекта.

Размер краткосрочных активов определяется исходя из сложившегося уровня обеспеченности организации краткосрочными активами, планируемых изменений производственной программы, а также возможностей обеспечения их оптимальной величины. Размер кредиторской задолженности регулируется с учетом накопительного остатка денежных средств и уровня платежеспособности организации, контролируемого при составлении расчетов по коэффициенту текущей ликвидности. В случае, если коэффициенты текущей ликвидности принимают значения меньше нормативного, накопительный остаток денежных средств (кроме минимального остатка денежных средств на расчетном счете

организации) должен быть использован на уменьшение кредиторской задолженности и возврат краткосрочных и долгосрочных кредитов (займов).

Приводятся обоснования источников финансирования проекта.

По источникам собственных средств организации (чистая прибыль, амортизация, другие собственные финансовые ресурсы) даются обоснования, подкрепленные расчетами. Наиболее приемлемой является доля собственных средств, составляющих не менее 25 %...30 % от требуемого размера финансирования.

В качестве источников финансирования проекта могут рассматриваться также дополнительный выпуск акций, кредиты банков, целевые займы и другие источники, не запрещенные законодательством Республики Беларусь.

Отдельно приводятся финансовые издержки по проекту (плата за кредиты (займы), связанные с осуществлением капитальных затрат, – проценты по кредитам (займам), плата за гарантию правительства, комиссии банков и другие платежи) и источники их финансирования.

Требования к содержанию раздела бизнес-плана «Прогнозирование финансово-хозяйственной деятельности».

Прогнозирование потока денежных средств производится путем расчета притоков и оттоков денежных средств от текущей (операционной), инвестиционной и финансовой деятельности организации по периодам (годам) реализации проекта. Распределение во времени притока средств должно быть синхронизировано с его оттоком. При этом накопительный остаток денежных средств по периодам (годам) реализации проекта должен быть положительным (дефицит не допускается).

Требования к содержанию раздела бизнес-плана «Показатели эффективности проекта».

Оценка эффективности инвестиций базируется на сопоставлении ожидаемого чистого дохода от реализации проекта за принятый горизонт расчета с инвестированным в него капиталом. В основе метода лежит вычисление чистого потока наличности, определяемого как разность между чистым доходом по проекту и суммой общих инвестиционных затрат и платы за кредиты (займы), связанные с осуществлением капитальных затрат по проекту.

На основании чистого потока наличности рассчитываются основные показатели оценки эффективности инвестиций: чистый дисконтированный доход, индекс рентабельности (доходности), внутренняя норма доходности, динамический срок окупаемости.

Для расчета этих показателей применяется коэффициент дисконтирования, который используется для приведения будущих потоков и оттоков денежных средств за каждый расчетный период (год) реализации проекта к начальному периоду времени. При этом дисконтирование денежных потоков осуществляется с момента первоначального вложения инвестиций.

Срок окупаемости служит для определения степени рисков реализации проекта и ликвидности инвестиций и рассчитывается с момента первоначального вложения инвестиций по проекту. Различают простой срок окупаемости и динамический (дисконтированный). Простой срок окупаемости проекта – это период времени, по окончании которого чистый объем

поступлений (доходов) перекрывает объем инвестиций (расходов) в проект, и соответствует периоду, при котором накопительное значение чистого потока наличности изменяется с отрицательного на положительное. Расчет динамического срока окупаемости проекта осуществляется по накопительному дисконтированному чистому потоку наличности. Динамический срок окупаемости в отличие от простого учитывает стоимость капитала и показывает реальный период окупаемости.

Общие свойственные для проектов риски (отдельные причины их возникновения):

- организационные риски (недостаток квалифицированных менеджеров и иного управленческого персонала, обеспечивающего выработку стратегии развития организации, а также мониторинг реализации проекта);

- маркетинговые риски (недооценка перспектив развития рынков сбыта, вероятность снижения спроса и цен на выпускаемую продукцию, неотлаженность либо отсутствие собственной сбытовой сети);

- инвестиционные риски (вероятность корректировок проектной документации, увеличения стоимости строительно-монтажных работ и оборудования, срыва сроков их выполнения и поставок, дефицит работников);

- финансовые риски (отсутствие собственных средств для начала реализации проекта, высокая стоимость заемных средств, проблемы по привлечению финансовых ресурсов из-за неплатежеспособности организации либо иных факторов, вероятность неисполнения участниками проекта, включая инвесторов и кредиторов, своих финансовых обязательств);

- экологические риски (вероятность нанесения вреда окружающей среде, применения мер ответственности);

- юридические риски (нарушение требований законодательства по процедуре разработки и реализации проекта, ошибки при заключении договоров с кредиторами (заимодавцами), инвесторами, проектировщиками, поставщиками, подрядчиками и иными исполнителями);

- производственные риски (высокая импортозависимость, вероятность повышения цен и тарифов на материальные ресурсы, увеличения транспортных расходов на их доставку, недостаток собственных оборотных средств, низкое качество продукции, простои оборудования, вероятность снижения объемов производства и реализации продукции);

- экономические риски (ухудшение налогового климата, экономической ситуации в стране и мире в целом);

- иные риски.

Оценка рисков и причин их возникновения производится с учетом особенностей и условий реализации проекта. По выявленным рискам проводится анализ их влияния на реализацию и эффективность проекта. Указываются пути минимизации влияния рисков на проект и управления ими, разрабатываются соответствующие мероприятия, оцениваются затраты на их реализацию.

Требования к содержанию раздела бизнес-плана «Юридический план».

В юридическом плане описывается организационно-правовая форма будущей организации, уточняются основные юридические аспекты будущей деятельности организации, особенности внешнеэкономической деятельности, приводятся обоснования по реорганизации организации, изменению ее структурных подразделений, созданию холдинга с указанием целей и задач, а также информации об изменении долей участников в уставном фонде.

В случае создания коммерческой организации с иностранными инвестициями отдельно указываются форма участия иностранного инвестора, доля иностранного инвестора в уставном фонде организации, порядок распределения прибыли, остающейся в распоряжении организации, иные условия привлечения инвестиций.

3 Договорное регулирование проектной деятельности

Согласно п. 1 ст. 420 ГК РФ договор представляет собой соглашение двух или нескольких лиц об установлении, изменении или прекращении гражданских прав и обязанностей. Применительно к договорам в сфере предпринимательства специалисты выделяют четыре группы:

1) реализационные договоры, оформляющие отношения по возмездной реализации товара для предпринимательских нужд (договоры оптовой купли-продажи, поставки товаров, контрактации сельскохозяйственной продукции, договор мены товаров, связанной с предпринимательской деятельностью, договор товарного кредита и др.);

2) посреднические договоры (ст. 428 ГК РФ), содержанием которых является совершение обязанным лицом действий по поводу товара в интересах какого-либо участника хозяйственного оборота (договоры комиссии, в том числе внешнеторговой комиссии (консигнации), коммерческого поручения, агентирования и др.);

3) договоры, содействующие торговле, например, договоры на проведение маркетинговых исследований, создание и распространение рекламы, предоставление коммерческой информации, коммерческой концессии, хранения товаров, страхования товаров и предпринимательских рисков, перевозки грузов, транспортной экспедиции и ряд других;

4) организационные договоры – в частности, договоры о взаимосвязанной деятельности по снабжению и сбыту товаров, договоры органов государственной власти о межрегиональных поставках товаров, договоры органов государственной власти и местного самоуправления с коммерческими организациями по вопросам производства и торговли и пр.

В сфере инновационного предпринимательства наибольшее распространение имеют договоры двух последних групп – договоры, содействующие торговле, и организационные договоры.

Их ядро образуют два тесно взаимосвязанных, но не совпадающих друг с другом полностью договора – договор на выполнение научно-исследовательских

работ (НИР) и договор на выполнение опытно-конструкторских и технологических работ (ОКР). По договору на выполнение НИР исполнитель обязуется провести обусловленные техническим заданием заказчика научные исследования, а по договору на выполнение ОКР – разработать образец нового изделия, конструкторскую документацию на него или новую технологию, заказчик же обязуется принять работу и оплатить ее (п. 1 ст. 769 ГК РФ).

По своей правовой природе оба договора являются консенсуальными (т. е. вступающими в силу с момента достижения сторонами соглашения), взаимными (права и обязанности по таким договорам принадлежат обеим сторонам) и возмездными, заключаемыми сторонами на основе их свободного волеизъявления.

Несмотря на то, что стороны формулируют в договорах главные требования к научным разработкам, образцам и создаваемым технологиям, исполнители не могут гарантировать достижение ожидаемых результатов. Более того, в ходе выполнения работ исполнителями могут быть получены отрицательные результаты, что само по себе не является нарушением договоров, а рассматривается сторонами как один из возможных вариантов их исполнения. Выполнение НИР и ОКР нередко приводит к созданию новых объектов интеллектуальной собственности – изобретений, промышленных образцов, секретов производства и т. п., условия использования которых требуют специального соглашения сторон.

Договоры на выполнение НИР обычно заключаются научными организациями и учреждениями, т. е. юридическими лицами, которые организуют выполнение НИР. Правовая регламентация отношений, связанных с выполнением НИР и ОКР, в настоящее время осуществляется нормами гл. 38 ГК РФ. При этом, поскольку в процессе выполнения НИР и ОКР нередко создаются новые объекты интеллектуальной собственности, здесь широко применяется также законодательство об исключительных правах. В качестве сторон в договорах на выполнение НИР и ОКР выступают исполнители и заказчики. Исполнителями работ могут быть как российские, так и иностранные юридические и физические лица. Обычно исполнителями являются научно-исследовательские, конструкторские и технологические организации, научные центры, учебные учреждения, академические научные учреждения, а также предприятия и организации, имеющие в своем составе научные, конструкторские и иные аналогичные подразделения.

Заказчиками работ могут быть любые организации и граждане, органы государственной власти и управления, которые нуждаются в проведении соответствующих научных исследований и разработок. Предметом обоих договоров является результат, который должен быть получен исполнителем в ходе творческого решения поставленной заказчиком научной, технической, технологической или иной подобной задачи. Он может выражаться в законченных научно-исследовательских, конструкторских и технологических работах, образце нового изделия и конструкторской документации на него, сознании новой технологии или в ином производственном новшестве.

При этом проведение научных исследований предполагает, как правило,

выяснение принципиальной возможности решения той или иной задачи и может завершаться выработкой соответствующих гипотез, теорий, заключений, рекомендаций и т. п. В ходе ОКР решаются более утилитарные практические задачи, связанные с созданием образцов новой техники, технологии, материалов и иных производственных новшеств. Нередко проведение НИР и ОКР рассматривается сторонами в качестве последовательных стадий решения стоящей перед ними научно-технической проблемы.

Специфика предмета рассматриваемых договоров выражается не только в творческом характере результата, который должен быть достигнут исполнителем, но и в невозможности точно определить его конкретные параметры заранее. При заключении договора стороны, как правило, определяют лишь общие научно-технические, экономические, экологические и иные требования, которым должен отвечать ожидаемый результат. В этих целях заказчик разрабатывает и согласовывает с исполнителем техническое задание, а исполнитель готовит программу предстоящих работ.

Цена устанавливается по соглашению сторон и включает компенсацию издержек исполнителя и причитающееся ему вознаграждение. Чаще всего цена работы определяется путем составления сметы. Как правило, смета готовится исполнителем и с момента утверждения ее заказчиком становится составной частью договора. Цена выполнения НИР и ОКР может быть как приближительной, так и твердой.

Срок действия договоров на выполнение НИР и ОКР устанавливается сторонами с учетом сложности решаемых задач, ориентировочного объема предстоящих работ, обеспеченности исполнителя материально-техническими и иными ресурсами и т. п. Наряду с указанием начального и конечного сроков выполнения работ обычно дополнительно согласовываются фиксируемые в календарном плане или ином аналогичном документе сроки завершения отдельных этапов работ. Как правило, исполнителю предоставляется право на досрочное выполнение работ, результаты которых должны быть приняты заказчиком.

Особых требований к форме договоров на выполнение НИР и ОКР законодательство не содержит. Обычно договор заключается в простой письменной форме путем составления сторонами единого документа, имеющего ряд приложений в виде технического задания заказчика, согласованной сторонами сметы, календарного плана и т. п.

Договоры на выполнение НИР и ОКР заключаются, как правило, по свободному волеизъявлению сторон в общем порядке, который определен гл. 28 ГК РФ. В тех случаях, когда НИР и ОКР выполняются для государственных нужд на основе государственного контракта, последний заключается по правилам, предусмотренным ст. 528 ГК. Содержание договоров на выполнение НИР и ОКР образуют взаимные права и обязанности исполнителя и заказчика. Общий подход законодателя к их определению, выраженный в гл. 38 ГК, сводится к тому, что в законе закрепляются их основные виды, а сторонам предоставляется возможность включить и договоры любые иные не противоречащие действующему законодательству условия.

Решая поставленную перед ним научно-техническую задачу, исполнитель должен проявить творческий потенциал, научную квалификацию и иные качества, необходимые для успешного выполнения договора. При этом, однако, исполнитель не гарантирует обязательное достижение ожидаемого результата. Договор будет считаться выполненным и тогда, когда теоретически или экспериментально доказана невозможность решения поставленной задачи, т. е. получен отрицательный результат. В этом случае исполнитель обязан незамедлительно информировать заказчика об обнаруженной невозможности получить ожидаемые результаты или о нецелесообразности продолжения работы.

В любом случае заказчику должна быть гарантирована патентная чистота передаваемых ему результатов работ.

Исполнитель обязан не только воздерживаться от включения в состав передаваемых результатов объектов интеллектуальной собственности, принадлежащих другим лицам, но и принять специальные меры к тому, чтобы исключить подобную ситуацию – в частности, провести экспертизу на патентную чистоту созданной научно-технической продукции.

В свою очередь заказчик обязан прежде всего предоставить исполнителю необходимую для выполнения работы информацию.

По завершении работ заказчик должен принять их результаты. Сдача-приемка выполненных работ производится сторонами по согласованной в договоре процедуре. Исполнитель уведомляет заказчика об окончании отдельных этапов (видов) работ или работы в целом и представляет заказчику акт сдачи-приемки с приложением к нему предусмотренных договором документов, например, научного отчета, комплекта научной, технической и другой документации, протокола комиссии по приемке опытных образцов новой техники и т. п. Для участия в приемке результатов работ заказчик должен выделить уполномоченного представителя или сформировать соответствующую комиссию и приступить к приемке не позже оговоренного сторонами срока. Он обязан рассмотреть представленные ему отчетные документы и по результатам этой работы подписать акт сдачи-приемки либо мотивированно заявить о своем отказе от приемки результатов работ.

Обязанностью заказчика является также оплата результатов работ исполнителя. Оплата работ производится в соответствии с договорной ценой с учетом установленных сторонами надбавок (скидок) за сокращение сроков выполнения работ, улучшение технико-экономических параметров разработок, проведение исполнителем вариантных исследований и иных оговоренных условий. Важной особенностью рассматриваемых договоров является то, что по общему правилу риск случайной невозможности исполнения несет заказчик. Это означает, что обязанность по оплате работ возлагается на заказчика и в том случае, когда исполнителем по не зависящим от него обстоятельствам не достигнут ожидаемый сторонами результат. В договоре на выполнение НИР заказчик обязан оплатить стоимость работ, проведенных исполнителем до выявления невозможности получить предусмотренные договором результаты, но не свыше соответствующей части цены работ, указанной в договоре (ст. 775 ГК РФ). При

обнаружении возникшей не по вине исполнителя невозможности или нецелесообразности продолжения ОКР заказчик обязан оплатить понесенные исполнителем затраты в полном объеме (ст. 776 ГК РФ).

Одним из наиболее важных и сложных вопросов, решаемых в договорах на выполнение НИР и ОКР, является вопрос о правах сторон по использованию созданной научно-технической продукции и распоряжению ею. Являясь результатом творческого труда, эта продукция представляет собой объект интеллектуальной собственности. Претендовать на обладание им могут и исполнитель, и заказчик. Первый потому, что именно он является создателем научно-технической продукции, второй потому, что работа выполнена по его заданию и им оплачена. Ст. 772 ГК РФ, посвященная данному вопросу, не содержит на этот счет каких-либо обязательных предписаний и передает его на усмотрение самих сторон. Поэтому в принципе права по использованию и распоряжению результатами работ могут быть целиком сохранены за исполнителем или полностью переданы заказчику.

С вопросом о праве на использование результатов НИР и ОКР тесно связана проблема конфиденциальности сведений, составляющих предмет договора. Если иное не предусмотрено договорами на выполнение НИР и ОКР, стороны обязаны обеспечить конфиденциальность сведений, касающихся предмета договора, хода его исполнения и полученных результатов. Объем сведений, признаваемых конфиденциальными, определяется в договоре (п. 1 ст. 771 ГК РФ).

Более строго решается вопрос о возможности публикации полученных при выполнении работ сведений, признанных конфиденциальными. Согласно п. 2 ст. 771 ГК РФ каждая из сторон может делать это только с согласия другой стороны.

В случае нарушения договорных обязательств исполнитель и заказчик несут ответственность за свои действия, которая обладает в рассматриваемой сфере определенными особенностями. Эти особенности касаются ответственности исполнителя и сводятся к следующему.

Во-первых, исполнитель отвечает за нарушение договоров на выполнение НИР и ОКР только при наличии своей вины. Это означает исключение из общего правила предпринимательского оборота положения о том, что лицо, не исполнившее или ненадлежащим образом исполнившее обязательство при осуществлении предпринимательской деятельности, несет ответственность и при отсутствии своей вины (п. 3 ст. 401 ГК РФ).

Во-вторых, ответственность исполнителя ограничена по объему, т. к., если иное прямо не предусмотрено договором, он должен возместить заказчику лишь реальный ущерб в имуществе, но не упущенную последним выгоду. Более того, договором может быть предусмотрено, что реальный ущерб подлежит возмещению лишь и в пределах общей стоимости работ по договору.

4 Оценка успешности реализации проекта

Понятия «эффект» и «эффективность» взаимосвязаны. Если эффект характеризует абсолютный результат реализации проекта, то эффективность определяется его способностью создавать дополнительную прибыль (или экономию) на единицу привлеченных ресурсов. Размер эффекта от реализации проекта непосредственно определяется его ожидаемой эффективностью, проявляющейся:

- в продуктовом аспекте (улучшение качества и расширение ассортимента товаров);
- в технологическом аспекте (рост производительности труда и улучшение его условий);
- в функциональном аспекте (повышение эффективности управления);
- в социальном аспекте (улучшение качества жизни).

Конечный результат зависит от целей проекта.

Организация обычно считает проект выполненным, когда может утвердительно ответить на каждый из следующих вопросов: «Получен ли результат, соответствующий ожиданиям?»; «Используется ли результат должным образом?»; «Работает ли результат, как ожидалось?».

Успешность осуществления проекта подразделяется на успех, достигнутый самим объектом, и успех менеджмента. При этом успех менеджмента проекта становится очевиден в достижении поставленных перед проектом целей в форме выполнения намеченных работ, соответствия срокам и предусмотренным затратам. Успешность самого объекта подразумевает приемку проекта и его рентабельность.

В качестве индикаторов успешности проекта выделяются:

- возрастание необязательности;
- смена заданных целей несколько раз;
- частое несоответствие поставленным срокам;
- смена сотрудников;
- недостаток ресурсов;
- недостаток времени;
- недостаточная мотивация членов проектной команды;
- отсутствие единодушия в ходе презентаций;
- отрицательные мнения о проекте, проникающие за его пределы;
- чрезмерная страсть к совершенству;
- раскол в команде;
- ухудшение стиля общения;
- ограничения в готовности предоставлять информацию;
- увеличение числа недоразумений;
- увеличение числа экспертов извне, оценивающих ход проекта.

Увеличение числа вышеуказанных индикаторов, вероятнее всего, является свидетельством наличия серьезного кризиса в рамках проекта.

В соответствии с общим подходом оценка эффективности инновационного проекта основана на сопоставлении связанных с ним результатов и затрат.

Можно выделить следующие виды эффективности.

1 Макроэкономическая эффективность характеризует влияние проекта на национальную и региональную экономику. Она может выражаться такими показателями, как рост экспорта, увеличение валового регионального продукта и т. п. Многие результаты проекта (например, социальные, экологические, демографические, научные) могут проявиться через достаточно отдаленное время и не иметь прямого количественного выражения. Это затрудняет оценку макроэкономической эффективности проекта и требует особой тщательности в прогнозировании его результатов.

2 Бюджетная эффективность в общем случае может быть охарактеризована как превышение доходов бюджета, возникающих в результате реализации проекта (в виде налогов, поступлений от экспорта и т. п.) над расходами бюджета (прямое финансирование, налоговые льготы, инвестиционный налоговый кредит и т. п.), связанными с данным проектом.

3 Коммерческая эффективность определяется как разница между доходами и расходами участников проекта, возникающими вследствие его реализации (чистые денежные потоки по проекту).

Основным требованием при оценке эффективности проекта является учет разновременности затрат и приведение их к единому периоду времени – дисконтирование. Таким образом, методы оценки эффективности проекта представляют собой инвестиционные расчеты.

Дисконтирование – это вычисление текущей стоимости некой денежной суммы. Коэффициент дисконтирования k_d – это коэффициент приведения сумм, получаемых в будущем, к настоящему моменту – показывает сегодняшнюю стоимость одной денежной единицы, которая будет получена через t периодов времени при процентной ставке r .

Например, вы заключили договор на выполнение определенной работы, по окончании которой (через два года) вам обещали заплатить один миллион рублей. Если процентная ставка составляет 10 %, то текущая стоимость вашего дохода составит $k_d = (1 + r)^{-t}$ или $1000000 \cdot (1 + 0,10)^{-2} = 826446$.

Обычно поток платежей и поступлений рассматривается как дискретный (прерывный): итоги подводятся на конец каждого года (квартала, месяца), полученные значения величины денежных потоков приводятся к текущему моменту времени исходя из формулы сложного процента.

Учет эффекта дисконтирования позволяет сделать два основных вывода о современной стоимости сумм, получаемых по прошествии определенного времени.

1 Текущая стоимость некоторой суммы будет тем ниже, чем более отдален во времени момент ее получения.

2 Текущая стоимость данной суммы при фиксированном сроке ее получения будет тем ниже, чем будет выше ставка учетного процента.

Учетная ставка процента и уровень ожидаемой прибыли от инвестиционной деятельности зависят от темпов инфляции. Коэффициент дисконтирования

должен реально отражать снижение стоимости денежных потоков с течением времени.

Инвестиционное предложение следует рассматривать, если чистая дисконтированная стоимость проекта положительна. В случае, если чистая текущая стоимость проекта меньше 0, проект должен быть отклонен.

Одна из важнейших проблем при использовании критерия чистой дисконтированной стоимости – выбор ставки дисконтирования. С теоретической точки зрения она представляет собой стоимость капитала предприятия, т. е. те альтернативные издержки, которые связаны с инвестированием в данный проект. Альтернативные издержки осуществления проекта представляют собой доход, который могли бы получить акционеры, если бы инвестировали свои средства по собственному усмотрению. Когда мы дисконтируем потоки денежных средств по ожидаемой норме доходности сопоставимых финансовых активов, мы определяем, сколько инвесторы были бы готовы заплатить за ваш проект. Сопоставимость активов означает, что им присуща та же степень риска, что и инвестициям в проекты предприятия. Необходимо также учитывать инфляцию.

На методе чистой дисконтированной стоимости основано правило окупаемости, в соответствии с которым предприятия выбирают такие сроки окупаемости инвестиционных проектов, при которых чистая дисконтированная стоимость будет максимальной.

Инвестиции считаются приемлемыми, если дисконтированный период окупаемости меньше некоторого заранее определенного числа лет. В таблице 1 показано, что период окупаемости (дисконтированный кумулятивный денежный поток превышает инвестиции) составляет 4 года.

Таблица 1 – Пример расчёта чистой дисконтированной стоимости

В миллионах рублей

Год	Инвестиции	Чистый денежный поток	Коэффициент дисконтирования при ставке 14 % $(1 + 0,14)^{-t}$	Дисконтированный чистый денежный поток	Дисконтированный кумулятивный денежный поток
0	700	–	–	–700	
1	–	200	0,8772	175,4	175,4
2	–	300	0,7695	230,9	406,3
3	–	300	0,6750	202,5	608,8
4	–	200	0,5921	118,4	727,2
5	–	100	0,5194	51,9	779,1
Чистая дисконтированная стоимость	–	–	–	79,2	

Величина чистой дисконтированной стоимости обратно пропорциональна процентной ставке (норме доходности капитала). Значение процентной ставки, в которой чистая дисконтированная стоимость обращается в нуль, считается

внутренней нормой доходности. Внутреннюю норму доходности проекта можно рассматривать как наивысшую ставку процента, которую может заплатить заемщик без ущерба для своего финансового положения, если все средства для реализации инвестиционного проекта являются заемными. Она показывает «запас прочности» проекта по отношению к выбранной процентной ставке. Значение внутренней нормы доходности может трактоваться как нижний гарантированный уровень прибыльности инвестиционного проекта. Таким образом, если внутренняя норма доходности превышает среднюю стоимость капитала (например, ставку по долгосрочным банковским кредитам) в данной отрасли и с учетом инвестиционного риска данного проекта, то проект можно считать привлекательным.

5 Оценка вероятности и тяжести рисков проекта

Управление рисками должно быть нацелено на минимизацию негативных последствий неблагоприятных событий и максимизацию выгод в случае наступления благоприятных событий.

В процессе разработки системы интегрированного управления рисками проекта необходимо решить следующие задачи:

- разработка и применение единообразных и последовательных подходов к выявлению, оценке и элиминированию рисков проекта;
- выявление рисков, которые в наибольшей степени влияют на результаты реализации проекта, и разработка эффективной системы мероприятий по их элиминированию;
- формирование возможности для акционеров (владельцев) задавать и отслеживать качество управления рисками проекта на основе четких и понятных критериев;
- организация целенаправленной деятельности по управлению рисками с целью снижения их до приемлемого уровня либо передача третьей стороне;
- оперативное реагирование на возникающие рисковые события, отслеживание изменений внешней и внутренней бизнес-среды;
- обеспечение комплексной работы по управлению рисками на регулярной основе, четко разграничив ответственность за наступление рисковых событий между различными направлениями деятельности и уровнями управления;
- обеспечение функционирования внутреннего контроля и аудита, а также раскрытие информации по рискам;
- снижение возможных рисковых убытков (потерь) и оптимизация затрат на все мероприятия, направленные на элиминирование рисков;
- внедрение информационной системы интегрированного управления рисками инновационного проекта.

Процесс управления рисками проекта, как правило, включает в себя следующие стадии:

- разработка целей и стратегий по управлению рисками;

- идентификация рисков;
- оценка и анализ рисков;
- элиминирование рисков;
- мониторинг рисков.

Разработка целей и стратегий по управлению рисками проекта осуществляется для определения модели будущего результата реализации проекта, а также конкретной совокупности ресурсов и способов (методов) их использования для получения требуемых ключевых экономических показателей реализации проекта.

Цель предполагает выбор конкретной модели будущего результата предпринимательской деятельности и совокупности ресурсов и методов их использования при наличии рассматриваемых факторов риска. Причем признаки, свойства и мера этого результата должны быть точно определены.

Разработка стратегий по управлению рисками опирается на план риск-менеджмента.

План риск-менеджмента должен охватывать следующие основные аспекты:

- методологию – подходы, инструменты и источники информации, которые могут быть использованы для осуществления управления рисками;
- распределение полномочий и ответственности – решение вопроса о том, какая структура и кто в ней осуществляет управление рисками для каждого типа действий и несет ответственность за результаты управления;
- график проведения мероприятий – определяет, как часто будут осуществляться процедуры риск-менеджмента на предприятии. Результаты должны быть получены достаточно рано для принятия правильных решений. Решения должны периодически пересматриваться в процессе текущей деятельности;
- методы расчетов и их интерпретация для проведения качественного и количественного анализа;
- границы допустимости риска – пороговые критерии для каждого заинтересованного лица;
- формы отчетов – описание того, как результаты процесса риск-менеджмента будут отражены в документации, как они будут анализироваться и передаваться для менеджеров, внутренних и внешних акционеров, контрагентов, инвесторов и т. д.

Для разработки плана риск-менеджмента могут использоваться стандартные технологии планирования. При этом для отдельных проектов следует использовать планирование «снизу вверх», т. к. каждый проект имеет свои особенности, а соответственно, и подходы к управлению риском при их реализации могут различаться. Поэтому общий план риск-менеджмента необходимо корректировать с учетом особенностей конкретных проектов.

В результате разработки плана риск-менеджмента должны быть получены:

- руководящие документы (стандарты предприятия) по организации риск-менеджмента. К таким документам может относиться, например, положение по управлению риском, содержащее ключевые моменты стратегии риск-менеджмента. Положение отражает философию компании по отношению к управлению

риском. В нем должно быть очерчено разграничение полномочий между различными структурными единицами, указано, кто отвечает за определенные аспекты риск-менеджмента и т. п.;

- план риск-менеджмента, отражающий методологию, распределение полномочий и ответственности, график проведения мероприятий, методы расчетов и их интерпретацию, границы допустимости риска, формы отчетов по каждому процессу и т. п. План риск-менеджмента не содержит мероприятий по противодействию конкретным рискам – он дополняется планом противорисковых мероприятий, разрабатываемым отдельно.

Идентификация (диагностика) риска представляет процесс выявления подверженности организации неопределенности, что предполагает получение полной информации об организации, рынке, законодательстве, социальном, культурном и политическом окружении. Для идентификации риска необходим методологический подход с тем, чтобы выявить максимальное число рисков, которым подвержена организация во всех сферах деятельности.

Поскольку идентификация является обязательным и необходимым элементом процедуры управления рисками, ее определение дается практически во всех стандартах, регламентирующих процессы риск-менеджмента. К наиболее часто применяемым стандартам относится международный стандарт, разработанный Федерацией европейских ассоциаций риск-менеджеров (FERMA). В соответствии с ним идентификация риска представляет собой процесс выявления подверженности организации неопределенности.

К основным ресурсам идентификации риска относятся:

- план риск-менеджмента, разработанный на предыдущем этапе деятельности;

- внутренние документы, регулирующие деятельность предприятия в различных областях – положение об организационной структуре, положение о финансовой структуре, документы, регламентирующие ресурсное обеспечение, закупки, систему сбыта, организацию бухгалтерского и управленческого учета и т. п. Это связано с тем, что идентификация рисков требует понимания миссии предприятия, особенностей его деятельности, интересов менеджеров и владельцев, что невозможно без получения данных по другим функциональным областям;

- концепции и планы по отдельным проектам предприятия;

- принципы классификации риска. Они могут быть отражены в положении по управлению рисками, разрабатываемом на первом этапе, либо в плане риск-менеджмента. Если этого там нет, то такие принципы необходимо разработать;

- информация из внешних источников, связанная с деятельностью подобных предприятий. Источниками такой информации могут быть знания и опыт менеджеров, коммерческие базы данных, публикации в научных журналах и т. д.

Идентификация рисков осуществляется различными методами, среди которых наиболее распространены следующие.

Мозговой штурм является, пожалуй, наиболее часто используемой технологией идентификации риска. Его цель – получить обширный список

рисков, который может быть использован впоследствии для проведения качественного и количественного анализа риска. Как известно, мозговой штурм базируется на следующих правилах:

- критика высказываемых идей нежелательна;
- количество высказанных идей превалирует над их качеством;
- развитие идей других участников, безусловно, желательно;
- не существует авторского права и иерархических различий.

В мозговом штурме может участвовать значительное количество участников, т. к. именно это обеспечивает необходимую широту списка рисков.

Метод Дельфи используется для достижения согласованного мнения экспертов по перечню и характеристикам рисков. Участники идентифицируют риски анонимно и не встречаются друг с другом. Полученные результаты передаются экспертам для дальнейшей работы. Метод Дельфи помогает снизить необъективность и удерживает любого участника от чрезмерного влияния на результаты процесса.

Анкетирование. Можно идентифицировать риски путем анкетирования экспертов с помощью специально разработанных опросных листов. Менеджер, отвечающий за идентификацию риска, подбирает подходящих экспертов и снабжает их необходимой информацией, например структурой декомпозиции работ и списком допущений. Эксперты выделяют риски, исходя из собственного опыта, информации о проекте и других источников информации, которые они сочтут полезными.

SWOT-анализ. Позволяет рассмотреть предприятие с точки зрения каждой из SWOT-сторон (сильные и слабые стороны предприятия, благоприятные возможности и угрозы со стороны внешней среды) и расширить перечень принимаемых во внимание рисков.

Структурные диаграммы позволяют анализировать особенности структуры предприятия и вытекающие из них риски. Данные, полученные таким путем, полезны прежде всего для оценки внутренних рисков, связанных с качеством менеджмента, организации сбыта и т. д., а также коммерческих рисков. Структурные диаграммы позволяют определить несколько форм возможного внутреннего риска: дублирование, зависимость и концентрацию. Конкретный вид структурных диаграмм зависит от сложившегося типа управления и принципов разделения функций для различных предприятий.

Потоковые диаграммы изображают отдельные технологические процессы и их взаимосвязь. Их можно разделить на три большие группы, описывающие:

- 1) отдельный технологический процесс внутри предприятия;
- 2) совокупность производственных процессов и элементов управления;
- 3) технологическую цепочку, в которой предприятия составляют одну из частей.

Анализ потоковой диаграммы позволяет выявить «узкие места» производственного процесса.

В результате идентификации можно осуществить описание риска, которое представляет собой подробное описание выявленных рисков в определенном формате, что позволяет провести дальнейший, качественный анализ риска.

Описание риска служит основой для формирования «карты риска» организации, которая обобщает данные об описании риска, действующие механизмы контроля, планируемые мероприятия по снижению уровня риска, ответственных за мероприятия. Формирование «карты риска» позволяет четко сформулировать приоритетные направления в части управления рисками, определить наиболее эффективные методы контроля. В этих документах находят отражение не только категории рисков отдельных подразделений компании, описание их причин, вероятность возникновения, но и контрольные процедуры в отношении конкретных рисков, план действий по их минимизации, а также ответственность сотрудников различных структурных подразделений за управление рисками.

В процессе оценки и анализа рисков проекта в зависимости от уровня неопределенности используются качественные, количественные оценки или стресс-анализ.

Шкала вероятности риска обычно принимает значения от 0 (вероятность отсутствует) до 1 (полная определенность). Шкала тяжести риска отражает степень его влияния на цели проекта. Она может быть порядковой или количественной (числовой).

Качественный анализ рисков требует точных и объективных данных, которые могут оказаться полезными для управления. Проверка качества, полноты и надежности данных позволяет оценить степень, в которой результаты качественного анализа окажутся полезными для риск-менеджмента.

Основные результаты качественного анализа риска проявляются в следующем:

- перечень проранжированных рисков, который может быть впоследствии использован для распределения ресурсов между различными участками деятельности предприятия или различными проектами;

- список приоритетных рисков, требующих дальнейшего анализа и управления.

Количественный анализ рисков нацелен на получение численной оценки вероятности каждого риска и его влияния на цели предприятия. Количественный анализ риска обычно проводится после качественного. Можно использовать следующие ресурсы для проведения количественного анализа риска:

- план риск-менеджмента;
- перечень выявленных рисков;
- перечень приоритетных рисков;
- информацию из внешних источников;
- внутренние документы предприятия.

Результаты количественного анализа риска:

- ранжированный перечень количественно измеренных рисков. Включает те риски, которые представляют собой наибольшие угрозы или дают наиболее благоприятные возможности, а также количественные оценки их влияния;

- прогнозы затрат, прибылей, графиков реализации проектов предприятия с учетом их вероятности;

– оценки вероятности достижения целей при текущем уровне знания рисков.

Важным результатом количественного анализа должно стать примерное определение бюджета противорисковых мероприятий, т. е. того, сколько может потратить предприятие на снижение рисков, исходя из их общей вероятности и тяжести финансовых потерь, вызванных этими рисками.

Элиминирование рисков обеспечивает доведение выявленных и оцененных рисков до приемлемого уровня. Поиск приемлемого риска позволяет оценить воздействие рисков, концентрировать и распределять ресурсы, а также разрабатывать соответствующую программу (комплекс мероприятий), направленную на превентивное и последующее воздействие на риск.

Планирование противорисковых мероприятий должно быть адекватным тяжести воздействия рисков, эффективным с точки зрения затрат и результатов, соответствующим по времени, реалистичным, согласованным со всеми заинтересованными сторонами и адресным по распределению полномочий и ответственности. Часто требуется выбирать наилучшие меры из нескольких возможных альтернатив.

К основным ресурсам для разработки плана противорисковых мероприятий относятся:

- план риск-менеджмента;
- перечень ранжированных рисков, полученный в результате качественного анализа;
- перечень приоритетных рисков с их количественной оценкой, полученный в результате количественного анализа;
- прогнозы затрат, прибылей, графиков реализации проектов предприятия с учетом их вероятности;
- оценки вероятности достижения целей при текущем уровне знания рисков;
- перечень потенциальных мер реагирования на риск, доступных предприятию. В процессе идентификации риска могут быть определены действия, позволяющие реагировать на отдельные риски или категории риска;
- границы допустимости риска. На разработку плана мероприятий оказывает влияние уровень риска, который организация считает приемлемым;
- потенциальный объем финансирования риска (бюджет противорисковых мероприятий), составленный с учетом результатов качественного и количественного анализа рисков.

В результате планирования противорисковых мероприятий разрабатываются следующие документы.

1 План противорисковых мероприятий. Должен быть составлен для такого уровня детализации, на котором будут осуществляться действия. Должен включать некоторое или все из ниже перечисленного:

- выявленные риски, их описания, область деятельности, на которую влияют риски, их причины и то, как они могут повлиять на цели предприятия;
- носители риска и связанная с ними ответственность;

- результаты качественного и количественного анализа риска;
- согласованные меры по управлению каждым из приоритетных видов риска;
- уровень остаточного риска, ожидаемый после осуществления стратегии риск-менеджмента;
- специфические меры по осуществлению выбранной стратегии;
- бюджет и время для осуществления мер управления риском;
- планы непредвиденных случайностей и борьбы с последствиями.

2 Остаточные риски. Это те риски, которые остаются после принятия мер по управлению риском. Это также менее значимые риски, принятые предприятием и оставленные путем создания резервов ресурсов и времени.

3 Вторичные риски. Эти риски возникают как прямой результат осуществления противорисковых мероприятий. Они должны быть выявлены и рассмотрены на предмет управления ими.

4 Проекты возможных контрактов, которые позволяют определить ответственность каждой стороны по специфическим рискам, если они наступят, а также по страхованию, услугам и другим возможным действиям для избежания или уменьшения угроз.

5 Необходимые резервы на непредвиденные события.

6 Предложения по пересмотру плана риск-менеджмента и стратегий управления в других функциональных областях.

Мониторинг и контроль рисков проекта обеспечивает текущий анализ уровня диагностированных рисков и его соответствия уровню приемлемого риска, а также разработку контрольных процедур, направленных на повышение эффективности интегрированного управления рисками проекта.

6 Составление плана и иерархической структуры работ проекта

Планирование представляет собой процесс разработки и принятия целевых установок количественного и качественного характера и определения путей наиболее эффективного их достижения. Эти установки, разрабатываемые чаще всего в виде дерева целей, характеризуют желаемое будущее и по возможности численно выражаются набором показателей, ключевых для данного уровня управления.

Главная цель составления любого плана – не определение точных цифр и ориентиров, поскольку сделать это невозможно в принципе, а идентификация по каждому из важнейших направлений некоторого «коридора», в границах которого может варьировать тот или иной показатель.

План проекта является основным инструментом интеграции участников проекта. Разработка и согласование плана проекта обеспечивает лучшее понимание всеми участниками своих задач и ответственности.

В плане проекта подробно анализируются методы обеспечения сбаланси-

рованности проектных затрат, сроков реализации, расписания и качества.

На этапе планирования проекта решаются следующие задачи:

- уточнение и детализация целей и результатов проекта;
- уточнение состава и объема работ проекта;
- разработка реального расписания и бюджета проекта (либо отдельных его фаз);
- уточнение потребности проекта в ресурсах, план ресурсного обеспечения проекта (либо отдельных фаз проекта);
- оценка рисков и разработка плана реагирования на риски;
- уточнение порядка взаимодействия в проектной команде, а также между проектной командой и внешней средой;
- разработка и уточнение процедур управления проектом;
- согласование плана основными участниками проекта;
- утверждение плана проекта.

Формирование целей. В рамках планирования ставятся две группы целей. Формальные цели представляют собой критерий оценки полезности деятельности и состояния проекта, который выводится из мотивации деятельности лиц, принимающих решения. Реальные цели представляют собой пути достижения формальных целей (продукция, которую надо произвести, ее качество и количество, необходимые ресурсы, их качество и количество).

Анализ проблем включает в себя следующие шаги:

- определение фактического состояния (анализ положения);
- прогноз положения;
- идентификация проблем посредством противопоставления системы целей и результатов анализа и прогноза положения;
- структурирование проблем.

В ходе структурирования проблем сначала их необходимо разбить на две группы. проблемы внешнего характера, на решение которых невозможно повлиять со стороны команды проекта на протяжении всего планового периода; проблемы, внутренние, решение которых зависит от эффективного управления проектом.

Поиск альтернатив. Под альтернативами понимаются взаимоисключающие варианты решений.

Оценка альтернатив с точки зрения их приемлемости, эффективности и риска является основой для принятия решений. Оптимальной считается законная и практически реализуемая альтернатива, в максимальной степени позволяющая приблизиться к достижению поставленных реальных целей при существующих ограничениях – ресурсных, временных, трудовых и т. д.

Иерархическая структура работ представляет собой, по сути, перечень задач проекта. Она может быть представлена в графическом виде либо в виде описания, отражающего вложение работ. Иерархическая структура работ организует и определяет все содержание проекта.

Искусство декомпозиции проекта состоит в согласовании основных структур проекта, к которым относятся:

- организационная структура (Organisation Breakdown structure);

- структура статей затрат (Account Breakdown Structure);
- структура ресурсов (Resource Breakdown Structure);
- функциональная структура;
- информационная структура;
- структура временных интервалов.

Набор работ на нижнем уровне должен быть необходимым и достаточным для выполнения проекта, а декомпозиция выступает одной из важнейших задач руководителя проекта.

Декомпозиция является базовым инструментом для создания системы управления проектами, т. к. позволяет решать проблемы организации работ, распределения ответственности, оценки стоимости и т. п.

Структурная модель организации проекта представляет иерархическую декомпозицию организационной и производственной структуры проекта;

- матрица распределения ответственности;
- дерево ресурсов – декомпозиция требуемых для выполнения проекта ресурсов;
- дерево стоимости – декомпозиция стоимостных показателей дерева ресурсов и данных о стоимости элементом проекта;
- структурная декомпозиция контрактов по элементам проекта;
- сетевая модель проекта.

7 Определение критических путей и продолжительности проекта

Для успешной реализации проекта необходимо составить его реалистичное расписание, позволяющее распределить ресурсы и контролировать ход выполнения проекта. С этой целью составляются и анализируются сетевые модели проекта, определяющие конкретные взаимосвязи между задачами (пакетами работ). На основе сетевого анализа можно определить вероятную продолжительность выполнения работ, их стоимость, возможные размеры экономии времени или денежных средств, а также то, выполнение каких операций можно отложить без ущерба для расписания проекта в целом, а какие являются критическими, т. е. их задержка означает срыв сроков реализации всего проекта.

Сетевое планирование является также базой для распределения ресурсов проекта, в том числе дефицитных.

Инструментом сетевого анализа выступают сетевые графы. Существуют различные типы сетевых графов, но наиболее часто используются стрелочные графы. В стрелочных графах каждая операция обозначается буквой и представлена стрелкой, каждая операция начинается и заканчивается событием, имеющим определенный номер. Поскольку при планировании проекта многие операции выполняются параллельно, существует несколько возможных путей прохождения каждого графа. Более длительные операции являются критическими. Любая задержка срока начала или окончания выполнения этих

операций приводит к задержке срока выполнения проекта в целом. Последовательность критических операций составляет критический путь проекта. Продолжительность критического пути определяет общую продолжительность проекта.

Для того чтобы определить критический путь, необходимо сделать следующее.

1 Определить для каждой операции наиболее ранние сроки начала и окончания ее выполнения. Ранний срок начала операции – дата, раньше которой нельзя приступить к выполнению операции, учитывая сроки выполнения предшествующих ей операций. Аналогично, ранний срок окончания операции – дата, раньше которой невозможно закончить выполнение операции, учитывая сроки выполнения предшествующих ей операций. Срок окончания операции определяется суммированием срока начала и продолжительности операции.

2 Определить для каждого события наиболее поздние сроки начала и окончания. Поздний срок начала операции – дата, позже которой невозможно приступить к выполнению операции, не нарушив при этом срок реализации проекта в целом. Поздний срок окончания – дата, позже которой нельзя завершить операцию, не задержав выполнение проекта.

3 Критическими являются те операции, для которых ранние и поздние сроки начала и окончания совпадают

4 Критический путь определяется продолжительностью критических операций.

Задержки выполнения критических операций приводят к изменению срока реализации всего проекта, т. е. для этих операций не существует резервов. Однако если операция не лежит на критическом пути, она может быть отложена на определенный срок. Запас времени, на который операция может быть отложена, называется резервом.

Резерв – время, на которое операция может быть задержана без увеличения длительности проекта.

Для календарного планирования и разработки расписания проекта важно определение свободного резерва – времени, на которое операция может быть задержана, не влияя на раннее начало любой последующей операции.

Для того, чтобы изобразить резервы времени графически, используется график Ганта.

Диаграммы (графики) Ганта являются очень распространенным методом представления расписания проектов. Их горизонтальные оси отражают расписание выполнения работ, в то время как вертикальная ось служит средством отображения структурной декомпозиции работ.

Распределение ресурсов проекта. Целью распределения ресурсов является оптимизация использования работников, оборудования и прочих, зачастую дефицитных, ресурсов, выделенных для проекта. Распределение ресурсов является последним этапом сетевого анализа и формирования расписания проекта. При распределении ресурсов учитываются объективно существующие ограничения, что обуславливает необходимость пересмотра расписания проекта.

Календарное планирование с учетом распределения ресурсов зависит от целей лиц, ответственных за реализацию проектов. Как мы помним, в управ-

лении проектами могут применяться три основные цели – затраты на реализацию проекта, сроки и качество выполнения. Если приоритетно завершение проекта к определенному сроку, то, как правило, проект выполняется безотносительно к затратам ресурсов. В случае дефицита наиболее вероятными действиями менеджмента станут увеличение лимитов по ресурсам и, соответственно, бюджета проекта (например, объекты, которые должны быть построены к Олимпийским играм, как правило, обходятся дороже). Если же бюджет проекта строго ограничен, т. е. ограничены ресурсы проекта, скорее всего, нарушения сроков проекта будут меньше приниматься в расчет.

Следовательно, необходимо четко сформулировать критерии, в соответствии с которыми будет осуществляться распределение ресурсов. В качестве такого критерия можно выбрать:

- 1) максимальное использование ресурсов, что можно оценить через коэффициент использования ресурсов;
- 2) минимизацию максимальных потребностей в ресурсах;
- 3) минимизацию максимальных изменений потребностей в ресурсах и др.

Существует множество возможных методов решения проблемы распределения ресурсов, таких как линейное программирование, эвристические методы и др. В управлении проектами для распределения ресурсов достаточно часто используют графики Ганта.

Обычно первоначальное расписание проекта изменяется в зависимости от целей, стоящих перед командой проекта.

Наиболее часто используемыми методами являются:

- сжатие – назначение дополнительных ресурсов на операцию, обычно приводит к увеличению стоимости проекта;
- быстрое прохождение – параллельное выполнение обычно последовательно реализуемых операций; как правило, приводит к возрастанию рисков проекта;
- выравнивание загрузки ресурсов – обычно приводит к возрастанию длительности проекта. Поскольку длительность реализации проекта определяется операциями, лежащими на критическом пути, все работы по оптимизации расписания следует начинать именно с этих операций.

Список литературы

- 1 **Барыгин, И. Н.** Регионоведение / И. Н. Барыгин. – Москва: Юрайт, 2019. – 392 с.
- 2 **Боронина, Л. Н.** Основы управления проектами: учебное пособие / Л. Н. Боронина, З. В. Сенок. – Екатеринбург: Урал. ун-т, 2015. – 112 с.
- 3 **Владимирова, М. П.** Россия и Евразийский экономический союз: геополитика, экономика, безопасность / М. П. Владимирова. – Москва: Русайнс, 2018. – 152 с.
- 4 **Гладкий, Ю. Н.** Регионоведение / Ю. Н. Гладкий. – Москва: Юрайт, 2020. – 361 с.
- 5 **Грачева, М. В.** Управление проектами: учебное пособие / М. В. Грачева, С. Я. Бабаскин. – Москва: МГУ им. М. В. Ломоносова, 2017. – 148 с.
- 6 **Грей, К. Ф.** Управление проектами: практическое руководство: пер. с англ. / К. Ф. Грей, Э. У. Ларсон. – Москва: Дело и Сервис, 2003. – 528 с.
- 7 **Колосов, В. А.** Геополитика и политическая география: учебник для вузов / В. А. Колосов, Н. С. Мироненко. – Москва: Аспект Пресс, 2001. – 479 с.
- 8 **Мухаев, Р. Т.** Геополитика: учебник / Р. Т. Мухаев. – Москва: ЮНИТИ, 2018. – 384 с.
- 9 Об утверждении Правил по разработке бизнес-планов инвестиционных проектов: постановление М-ва экономики Респ. Беларусь от 31 авг. 2005 г. № 158. – Минск, 2005.
- 10 **Окунев, И. Ю.** Политическая география / И. Ю. Окунев. – Москва: Аспект Пресс, 2019. – 512 с.
- 11 Проблемы политической географии и геополитики: практикум для студентов геогр. фак. / авт.-сост.: И. И. Пирожник, О. А. Мечковская. – Минск: БГУ, 2011. – 37 с.
- 12 **Симагин, Ю. А.** Экономическая география и прикладное регионоведение России: учебник для академ. бакалавриата / Ю. А. Симагин, А. В. Обыграйкин, В. Д. Карасаева; под ред. Ю. А. Симагина. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Юрайт, 2019. – 411 с.
- 13 **Соколов, С. Н.** Политическая география мира (практикум): учебное пособие / С. Н. Соколов. – Нижневартовск: НГУ, 2009. – 60 с.
- 14 **Трофимов, В. В.** Управление проектами: учебное пособие / В. В. Трофимов. – 2-е изд., испр. и доп. – Санкт-Петербург: СПбГЭУ, 2019. – 174 с.
- 15 Управление проектами: учебник и практикум для среднего профессионального образования / А. И. Балашов [и др.]; под общ. ред. Е. М. Роговой. – Москва : Юрайт, 2016. – 383 с.
- 16 **Фридман, Дж.** Горячие точки. Геополитика, кризис и будущее мира / Дж. Фридман. – Санкт-Петербург: Питер, 2018. – 416 с.

Приложение А (рекомендуемое)

Темы курсовых работ

- 1 Бренддинг Брестской области в СМИ государств Азии и Африки.
- 2 Бренддинг Брестской области в СМИ Западной Европы.
- 3 Бренддинг Витебской области в СМИ государств Азии и Африки.
- 4 Бренддинг Витебской области в СМИ Западной Европы.
- 5 Бренддинг Гомельской области в СМИ государств Азии и Африки.
- 6 Бренддинг Гомельской области в СМИ Западной Европы.
- 7 Бренддинг Гродненской области в СМИ государств Азии и Африки.
- 8 Бренддинг Гродненской области в СМИ Западной Европы.
- 9 Бренддинг Минской области в СМИ государств Азии и Африки.
- 10 Бренддинг Минской области в СМИ Западной Европы.
- 11 Бренддинг Могилёвской области в СМИ государств Азии и Африки.
- 12 Бренддинг Могилёвской области в СМИ Западной Европы.
- 13 Образовательные программы Белорусско-Российского университета для иностранных студентов из европейских стран.
- 14 Образовательные программы Белорусско-Российского университета для иностранных студентов из стран СНГ.
- 15 Образовательные программы Белорусско-Российского университета для иностранных студентов из стран Юго-Восточной Азии.
- 16 Образовательные программы Белорусско-Российского университета для иностранных студентов из стран Африки.
- 17 Перспективные направления туризма в Брестской области.
- 18 Перспективные направления туризма в Витебской области.
- 19 Перспективные направления туризма в Гомельской области.
- 20 Перспективные направления туризма в Гродненской области.
- 21 Перспективные направления туризма в Минской области.
- 22 Перспективные направления туризма в Могилевской области.
- 23 Разработка образовательного туристического маршрута в одну из стран Западной Европы.
- 24 Разработка образовательного туристического маршрута в одну из стран СНГ.
- 25 Разработка образовательного туристического маршрута в одну из стран Азии.