

МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ОБЕСПЕЧЕНИЮ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ГИБКОСТИ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ

© 2012 Н.С. Абрамова*

Ключевые слова: управленческая гибкость, неопределенность, риск, управленческие решения, инвестиционный проект.

Рассматривается и уточняется сущность понятия управленческой гибкости инвестиционных проектов, предлагается алгоритм ее обеспечения. Выявляются пути совершенствования существующей системы определения целесообразности реализации инвестиционных проектов с учетом достигнутого уровня управленческой гибкости.

Принятие решений - ключевое звено любой управленческой деятельности. В наиболее общем виде модель рационального принятия решений включает в себя следующие этапы: осознание проблемы и ее идентификация; разработка альтернатив решения; разработка критериев оценки альтернатив; переопределение критериев (при необходимости); оценка альтернатив; выбор лучшей альтернативы (собственно принятие решения). После утверждения решение становится обязательным к исполнению, осуществляется переход к реализации решения, которая требует от руководителей выполнения всех функций управления организацией (планирование, организация, мотивация, контроль).

Рассмотренная модель предлагает способы и методы принятия лучших решений, однако, она не учитывает того, что даже наилучшие решения зачастую реализуются не так, как было предусмотрено. Невозможно предсказать, когда и в какой форме возникнут угрозы или возможности, с которыми компания может столкнуться. Если существенные изменения все же произошли, то по законам логики следует отказаться от дальнейшей реализации решения и осуществить процесс принятия нового управленческого решения. В подобных условиях особое значение приобретают действия, направленные на повышение гибкости организации, и резервирование ресурсов, обеспечивающих развитие компании при возникновении благоприятной ситуации. Для этого необходимо создать достаточный запас ресурсов и резерв времени, которые

позволят повысить скорость реакции на развитие событий, выявить лидеров, имеющих достаточную мотивацию для использования возможностей по мере их возникновения, а также позволит предусмотреть ускоренный порядок принятия управленческих решений.

Впервые термин "управленческая гибкость" использовали уже в 1987 г. Л. Триггерис и Дж. Мэйсон¹, понимая под ним способность менеджмента изменить проект при устранении со временем неопределенности на рынке. Учитывая достижения российских и зарубежных ученых, предлагаем под управленческой гибкостью инвестиционного проекта понимать способность менеджмента корректировать инвестиционный проект с целью противодействия непредсказуемым изменениям внешней среды, приспособления к новым условиям функционирования и предупреждения будущих изменений.

Как следует из определения, гибкость не является имманентной характеристикой проекта, а целенаправленно создается его менеджментом. Для обеспечения необходимого уровня качества организационных решений и ускорения процесса управления рисками при создании управленческой гибкости следует учитывать не только процесс ее реализации (возможность корректировки ранее принятых управленческих решений), но и проектирования (формирование различных источников управленческой гибкости и выбор наиболее предпочтительных из них). Представим алгоритм обеспечения управленческой гибкости (см. рисунок).

* Абрамова Надежда Сергеевна, аспирант Самарского государственного экономического университета.
E-mail: ensletter@mail.ru.

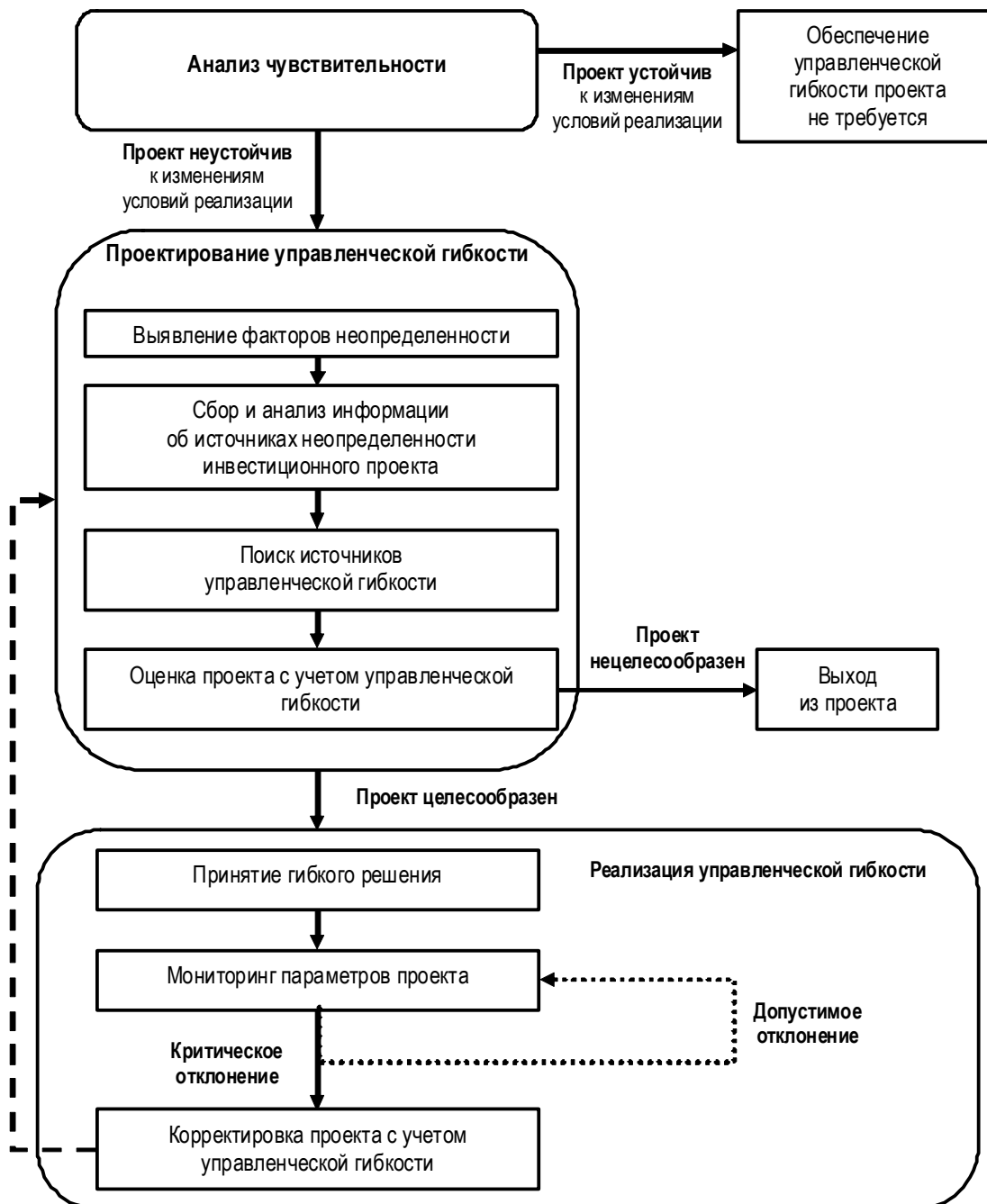


Рис. Алгоритм обеспечения управленческой гибкости инвестиционного проекта

Прежде чем приступить к трудоемкому процессу обеспечения управленческой гибкости, следует ответить на два принципиальных вопроса. Ожидается ли в период реализации проекта существенное изменение параметров внешней среды (условия получения заемных ресурсов, налоговая и таможенная политика и др.)? Является ли проект неустойчивым к изменениям окружающей среды? Для этого воспользуемся методом предельных значений параметров². Обычно проект считается устойчивым, если он остается эф-

фективным при изменении варьируемых параметров на 25-30%³ в сторону ухудшения (снижение цен на продукцию, увеличение операционных затрат и т.д.).

Для определения уровня устойчивости обратимся к Методическим рекомендациям по оценке эффективности инвестиционных проектов, в соответствии с которыми проект считается устойчивым, если при всех сценариях он оказывается эффективным и финансово реализуемым, а возможные неблагоприятные последствия устраняются мерами, предусмотр-

ренными организационно-экономическим механизмом проекта⁴. Так как в состав свободных финансовых средств компании входит не только накопленное сальдо денежного потока от всех видов деятельности, но и резерв денежных средств в составе активов компании, то условие финансовой реализуемости сформулировано в Методических рекомендациях следующим образом: на каждом шаге расчетного периода сумма накопленного сальдо денежного потока от всех видов деятельности (накопленного эффекта) и финансовых резервов должна быть неотрицательной.

При определении устойчивости, кроме финансовой реализуемости, следует воспользоваться методом вариации параметров (предельных значений параметров), в соответствии с которым рекомендуется проверять реализуемость и оценивать эффективность проекта в зависимости от изменения следующих параметров⁵: инвестиционных затрат (или их отдельных составляющих); объема производства; издержек производства и сбыта (или их отдельных составляющих); процентов по кредиту; прогнозов общего индекса инфляции, индексов цен и индекса внутренней инфляции иностранной валюты; задержки платежей; длительности расчетного периода (момента прекращения реализации проекта) и др.

Анализ устойчивости инвестиционного проекта следует проводить совместно с анализом изменчивости окружающей среды. Для оценки уровня изменчивости среды рекомендуется воспользоваться компонентами, предло-

женными в работах И. Ансоффа: привычность событий, темп изменений, предсказуемость будущего⁶.

Если проект признан неустойчивым или реализуется в изменчивой среде, то обеспечение управленческой гибкости следует признать целесообразным. Разделим этот процесс на две стадии - проектирование и реализацию. На первом этапе проектирования управленческой гибкости для каждого из параметров, чувствительных к изменениям окружающей среды, следует провести процедуру идентификации рисков инвестиционного проекта. Формальным окончанием данного этапа может стать составление карты проектных рисков, представленной в таблице и отображающей связь между параметрами проекта и его рисками.

После выявления рисков, приводящих к наиболее существенным изменениям в инвестиционном проекте, следует провести сбор и анализ информации об источниках, особенностях выявленных факторов риска, их последствиях и ущербах.

Далее на основе имеющейся информации следует разработать набор мероприятий, способных противодействовать каждому виду рисков. В наиболее общем виде их можно разделить:

1) на возможность изменения (расширения или сокращения) масштабов производства и ассортимента выпускаемой продукции - реализуется при использовании гибкого оборудования или путем создания избыточных производственных мощностей, позволяя в будущем быстро реагировать на поступле-

Виды рисков инвестиционного проекта, влияющих на его параметры

Параметр проекта	Виды проектных рисков						
	Технико-технологические	Маркетинговые	Финансовые	Военно-политические	Юридические	Специфические	Форс-мажор
Физический объем продаж	+	+		+		+	+
Цена продукции		+	+	+		+	+
Инвестиционные затраты	+		+	+	+	+	+
Эксплуатационные затраты	+	+	+	+	+	+	+

ние новой информации, корректировать план производства продукции, увеличивая выпуск продукции при повышении спроса и уменьшая его в случае неблагоприятной ситуации;

2) возможность отказа от продолжения инвестиций - характерна для поэтапных инвестиций, когда в случае ухудшения условий функционирования можно отказаться от дальнейших инвестиций;

3) возможность выхода из бизнеса - зависит от ликвидности активов и определяется барьерами на выходе; при катастрофических изменениях конъюнктуры ликвидация бизнеса может стать единственно верным решением, однако, как показывает практика, менеджмент редко ее использует, предпочитая продолжать осуществление деятельности;

4) возможность отсрочки развития - характерна для случаев, когда инвестиционное решение может быть принято лишь после поступления недостающей информации либо после наступления критического события; наиболее часто связывается с приобретением различного рода лицензий или иных стратегических ресурсов.

И наконец, завершает проектирование управленческой гибкости этап оценки. Следует различать оценку эффективности проектов с учетом управленческой гибкости и оценку собственно управленческой гибкости. Первый тип оценки направлен на определение эффективности инвестиционного проекта с учетом управленческой гибкости и основан на применении количественных методов (метод реальных опционов, метод дерева решений). Второй тип оценки позволяет определить степень управленческой гибкости проекта и, в отличие от первого типа оценки, опирается на экспертные качественные методы.

Управленческая гибкость инвестиционного проекта определяется характеристиками собственно проекта и зависит от профессионализма специалистов, занимающихся ее проектированием. Помимо общего количества источников при оценке управленческой гибкости следует учесть неравнозначность выявленных источников гибкости по следующим показателям:

♦ влияние на проект (расширение границ безубыточности или возможность отложить осуществление инвестиций);

♦ дополнительный объем инвестиций, необходимый для использования источника гибкости;

♦ срок существования источника гибкости;

♦ наличие плана использования источника гибкости.

Завершая этап проектирования необходимо сделать вывод о целесообразности реализации инвестиционного проекта. Для этого помимо оценки уровня управленческой гибкости проекта и его эффективности следует повторно определить степень его устойчивости к изменениям окружающей среды.

Если в ходе проектирования желаемый уровень эффективности, устойчивости и гибкости проекта достигнут, то проект с учетом управленческой гибкости может быть рекомендован к реализации, в противном случае - целесообразно отказаться от его реализации.

Однако для практического применения принципов гибкости в управлении одного проектирования недостаточно, необходимо также разработать систему гибкого управления проектом при его реализации. Для этого руководство компании должно, в первую очередь, осознанно принять гибкое управленческое решение, т.е. быть готовым к изменениям запланированных шагов. Готовность компании к изменениям отражает степень резкости перемен окружающих условий, которую руководители компании в состоянии осмыслить, принять и преодолеть⁷, и характеризуется следующими показателями:

♦ доступность финансовых ресурсов;

♦ осведомленность о состоянии внешней и внутренней среды;

♦ характеристика руководства компании (стиль руководства; предрасположенность к решению внешних или внутренних проблем; ориентация на прошлое или будущее; готовность рисковать);

♦ характеристика корпоративной культуры (отношение к переменам; фактор, побуждающий к изменениям; инициатива; модель успеха);

♦ характеристика системы управления компанией (организационная структура; структура полномочий; стратегический процесс; информационная система; метод решения проблем; срочность реагирования).

Отметим, что руководству компании принадлежит ключевая роль в решении проблем

неопределенности, риска и управленческой гибкости, так как оно утверждает программы мероприятий по управлению рисками и начало их реализации в критических ситуациях, принимает либо отвергает предложенные гибкие решения вместе с антикризисными программами. Кроме того, важность принятия окончательного решения на высшем уровне управления объясняется тем, что непосредственная реализация мероприятий по управлению гибкостью проекта зачастую противоречит деятельности основных производственных и управленческих подразделений, ухудшает их отчетные показатели, так как требует затрат, не обеспечивающих быстрой отдачи. Следовательно, достижение стоящих перед компанией глобальных целей, связанных с обретением стабильности и устойчивости работы, улучшением финансового положения и ростом масштабов хозяйственной деятельности, лишь на уровне высшего руководства не перекрывается текущими промежуточными целями отдельных подразделений и их управляющих.

Таким образом, целесообразность реализации инвестиционного проекта зависит от следующих взаимосвязанных показателей:

- ◆ эффективность проекта (с учетом управленческой гибкости);
- ◆ устойчивость проекта;
- ◆ изменчивость окружающей среды;
- ◆ уровень управленческой гибкости инвестиционного проекта;
- ◆ готовность компании к изменениям.

Целесообразность корректировки исходного проекта и реализации альтернативного варианта, предложенного на стадии проектирования, определяется в процессе мониторинга проекта.

Система мониторинга инвестиционного проекта представляет собой разработанный в компании механизм постоянного наблюдения за контролируемыми показателями проекта, определения размеров отклонений фактических результатов от предусмотренных и выявления причин этих отклонений. При положительных и допустимых отрицательных отклонениях следует продолжить мониторинг

параметров проекта, а при критических отрицательных отклонениях необходимо воспользоваться одним из источников управленческой гибкости и приступить к реализации альтернативного варианта проекта, для которого необходимо повторить процедуру проектирования управленческой гибкости.

Как следует из предложенного алгоритма, процесс обеспечения управленческой гибкости не ограничивается проектной стадией инвестиционного проекта, он продолжается и на стадии реализации проекта, и таким образом, становится непрерывным и позволяет противостоять следующим проблемам. Как свидетельствуют результаты исследования инвестиционной деятельности 62 компаний России, Казахстана, Белоруссии и Украины в сфере нефтегазодобычи, переработки, сервиса и других сфер деятельности, выполненного Т.В. Тепловой⁸, в 100% рассмотренных инвестиционных проектов сроки инвестиционной стадии проекта превышены в среднем в 1,4 раза. Кроме того, по компаниям, проводящим мониторинг инвестиционных затрат, 100% отмечают расхождение с планово-прогноznыми значениями.

Предложенный нами алгоритм обеспечения управленческой гибкости инвестиционного проекта носит обобщенный характер и требует конкретизации в рамках каждого отдельного проекта.

¹ *Trigeorgis L., Mason J. Valuing Managerial Flexibility // Midland Corporate Finance J. 1987. □ 5. P. 14-21.*

² Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов (Вторая редакция) / рук. авт. кол.: В.В. Косов, В.Н. Лившиц, А.Г. Шахназаров. М., 2000. С. 81.

³ *Ример М.И., Касатов А.Д., Матиенко Н.Н. Экономическая оценка инвестиций. СПб., 2007. С. 316.*

⁴ Методические рекомендации ... С. 75.

⁵ Там же. С. 81.

⁶ *Ансофф И. Стратегическое управление : сокр. пер. с англ. М., 1989. С. 46.*

⁷ Там же. С. 262.

⁸ *Теплова Т. Инвестиционные рычаги максимизации стоимости компании. М., 2007. С. 187-189.*

Поступила в редакцию 11.11.2011 г.