Горшенина Е.В. Предпринимательство в России: начинаем своё дело. [Электронный ресурс] / Е.В. Горшенина. – Краснодар: ООО «Центр экономических исследований», 2020. – 118 с. / pdf (2038 кб). ISBN 978-5-905164-25-5.

Редакция журнала «Экономические исследования» продолжает публикацию материалов из второй главы книги Е.В. Горшениной по предпринимательству. Цель настоящей книги – дать предпринимателю практические знания о специфике предпринимательской деятельности в России, а также практические навыки в использовании методов и инструментов ведения бизнеса. В данном номере вниманию читателей предлагается одна из глав книги: «Бизнес-проект: структура, ограничения и риски».

2. ПРАКТИКА ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

2.4. Бизнес-проект: структура, ограничения и риски

Бизнес-идея – это первый шаг в начале любого бизнеса, это то, с чего начинается любое предпринимательство, независимо от того будет ли эта идея внедрена на практике или нет.

Бизнес-план – комплексный документ, полно отражающий *важнейшие аспекты* и экономические характеристики предпринимательского начинания. Бизнес-план позволит представить то, как будет развиваться бизнес. Бизнес-план нужен в обязательном порядке, но составление бизнес-плана не означает автоматического успеха бизнеса. Составление бизнес-плана похоже ситуацию, когда «делят шкуру неубитого медведя».

Бизнес-проект – это комплексный документ, максимально полно отражающий *все аспекты* предпринимательского начинания и представляющий собой оформленное предложение, *направленное на практическое внедрение*. Бизнес-проект – это документ, в котором сделаны всё необходимые расчёты по стоимости, срокам, ресурсам и др., чтобы ответить на вопрос: «имеет ли смысл тратить деньги на этот продукт или услугу?».

Проектная деятельность в настоящее время является одним из самых прогрессивных подходов к ведению бизнеса, а слова «проект» и

«управление проектом» прочно укрепились в терминологии, используемой предпринимателями разных сфер и уровней управления.

Проектная деятельность – это уникальная деятельность, имеющая начало и конец, направленная на достижение заранее определённого результата, создание определённого уникального продукта или услуги.

Проект – временное предприятие, имеющее своей целью создание уникального продукта, услуги или достижение конкретного результата в заданные сроки, и в рамках указанного бюджета.

Актуальность проектного подхода подтверждается наличием международного стандарта по управлению проектами – ISO 21500:2012, который утвержден Россией, США и Евросоюзом. Международная организация по стандартизации (International Organization for Standardization, ISO) является всемирной федерацией национальных организаций по стандартизации, которая разрабатывает критерии оценки бизнеса и технологий. На базе международного стандарта ISO принят Национальный стандарт РФ – «Управление проектами (ГОСТ Р ИСО 21500-2014)». Ценность этого стандарта для предпринимателя заключается в том, что документ базируется на мировой практике управления проектами и обеспечивает руководителей и членов команды проекта эталоном для сравнения с актуальными практиками.

Организационная структура проекта зависит от правовых, коммерческих, межведомственных или других соглашений, которые существуют между заинтересованными сторонами проекта. Как правило, организационная структура проекта, которая обеспечивает *внутреннее управление бизнес-проектом*, включает:

– менеджера проекта, он руководит и управляет работами проекта и несет ответственность за достижение результатов проекта;

– команду управления проектом (при необходимости), она оказывает помощь менеджеру проекта в руководстве и управлении работами проекта и достижении результатов проекта;

– команда проекта, она исполняет работы проекта.

Внешнее управление бизнес-проектом может включать следующих лиц:

– спонсор проекта – возглавляет, одобряет старт проекта, выделяет ресурсы, облегчает и обеспечивает проект, принимает исполнительные решения и разрешает проблемы и конфликты за пределами полномочий менеджера проекта;

– руководящий комитет или совет (при необходимости) – вносит свой вклад в проект, обеспечивая высший уровень руководства проекта;

– заказчик (при наличии) – он вносит вклад в проект, посредством формирования требований к проекту и принятия результатов проекта.

Проектная деятельность всегда осуществляется в условиях ограничения проекта. Стандартный *набор ограничений бизнес-проекта* включает:

– продолжительность проекта;

– наличие бюджета проекта;

– наличие ресурсов для проекта (люди, сооружения, оборудование, материалы, инфраструктура и др.);

– факторы, связанные со здоровьем и безопасностью команды проекта;

– уровень приемлемого риска в проекте;

– потенциальные социальные или экологические последствия проекта;

– законы, нормы и другие законодательные требования, необходимые для реализации проекта.

Проектная документация, используемая в бизнесе, чрезвычайно разнообразна, т.к. единых требований к документации проекта не существует. Например, устав проекта, в основном, используется для предоставления требований к проекту высокого уровня и описания продукта высокого уровня. А для проектов более низкого уровня, достаточно титульной информации.

Рассмотрим один из вариантов перечня документов, необходимых для организации среднесрочного бизнес-проекта:

1. Титульная информация о проекте:
   название проекта; актуальность проекта: постановка проблемы, которую решает проект; миссия, стратегия, цель и задачи проекта; сроки реализации проекта; количество исполнителей проекта; общая стоимость проекта; целевая аудитория проекта; основные мероприятия проекта; ожидаемый итог (показатели проекта).
2. Организационный план реализации проекта:
   2.1. Список членов команды проекта и матрица ответственности.
   2.2. Календарный план проекта.
   2.3. Реестр заинтересованных сторон проекта.
3. Бюджет проекта.

4. Описание рисков проекта.
5. Перечень материально-технических ресурсов проекта.
6. План коммуникаций проекта.
7. Информационное сопровождение проекта.
8. Оценка эффективности и результативности проекта.

Титульная информация бизнес-проекта (табл. 6) – это ключ к содержанию проекта, «лицо» проекта, от которого зависит успех презентации мероприятия. Титульная информация должна быть точной, конкретной, уникальной, такой, чтобы привлечь снимание спонсора, инвестора и всех заинтересованных лиц.

Таблица 6 – Титульная информация о проекте «*Название проекта*» (шаблон таблицы)

Название проекта	
Актуальность. Какую проблему решает проект	
Миссия проекта (генеральная цель проекта)	
Стратегия проекта	
Цель и задачи проекта	
Количество исполнителей проекта	
Сроки реализации	
Стоимость проекта	
Целевая аудитория проекта	
Основные мероприятия	
Ожидаемый итог (показатели проекта)	

Для повышения вероятности успеха проекта заинтересованные стороны проекта, их роли и ответственность должны соответствовать целям проекта и организации. Стандартный перечень заинтересованных сторон проекта – это заказчики, акционеры, сотрудники, деловые партнёры, спонсоры, поставщики, финансовые организации, пользователи, общественность и др.

Реестр заинтересованных сторон (или стейкхолдеров) – документ, содержащий описание всех заинтересованных сторон проекта (табл. 7). Заинтересованной стороной в данном случае считается физическое или юридическое лицо, которое, каким-либо образом, может влиять на ход реализации проекта.

Реализация любого проекта сопряжена с рисками. Проектов без рисков не бывает, чем сложней проект, тем больше сопутствующих рисков.

Риск в бизнес-проекте – вероятное событие, в результате которого субъект, принявший решение, теряет возможность достичь запланированных результатов проекта или его отдельных параметров, имеющих временную, количественную и стоимостную оценку. Риск характеризуется определенными источниками или причинами и имеет последствия, т.е. оказывает влияние на результаты проекта.

Риски поделены на систематические (субъективные) и несистематические (объективные) (табл. 8). Управлению подлежат только субъективные риски. Объективные риски, обусловленные политической и экономической нестабильностью, непосредственному управлению не подлежат, но должны минимизироваться за счет превентивных мероприятий и поддержания работоспособного механизма выявления, контроля и защиты от рисков.

Таблица 7 – Реестр заинтересованных сторон проекта
(фрагмент таблицы, пример)

№	ЗАИНТЕРЕСОВАННАЯ СТОРОНА	КАТЕГОРИЯ	РОЛЬ В ПРОЕКТЕ	СТЕПЕНЬ ВЛИЯНИЯ		
				сроки	бюджет	содержание
1.	*ФИО, директор ООО «_____»*	*Внешний*	*Заказчик*	+		
2.	*ФИО, управляющий ПАО банк «_____»*	*Внешний*	*Спонсор*		+	
3.	*ФИО, ИП _____*	*Внешний*	*Поставщик*	+		
4.	*ФИО, председатель … «_____»*	*Внешний*	*Общественная организация*			+
5.	*ФИО, зам. директора ООО «_____» (организация, выполняющая проект)*	*Внутренний*	*Руководитель проекта*	+	+	+
6.	*ФИО, бухгалтер ООО «_____» (организация, выполняющая проект)*	*Внутренний*	*Финансовый менеджер*		+	+
7.	*ФИО, маркетолог ООО «_____» (организация, выполняющая проект)*	*Внутренний*	*Менеджер по рекламе*	+		+
8.	*ФИО, директор ……. МУП «_____»*	*Внешний*	*Специалист по организации мероприятия*	+		+
…		…	…	…	…	…

Таблица 8 – Классификация рисков бизнес-проекта

ОБЪЕКТИВНЫЕ (несистематические риски)	СУБЪЕКТИВНЫЕ (систематические риски)
• *Природные риски* • *Экономические риски* • *Социально-политические риски* • *Юридические риски*	• *Технические риски* • *Прямые ценовые риски* • *Риски рынка* • *Налоговые риски* • *Риски управления*

Природные риски могут быть как значительными, так и незначительны в зависимости от направленности бизнес-проекта.

Экономические риски включают риск непредвиденной инфляции (девальвации), риск изменения рыночного уровня цен или процентных ставок по кредитам, повышения налоговых ставок и т.д. Эти риски являются существенными.

Социально-политические риски могут оказать значительное влияние на результативность бизнес-проекта. Это – нестабильность политической власти, коррумпированность местных чиновников, социальные конфликты и беспорядки, уровень преступности.

Юридические риски связаны с несовершенство законодательства.

Субъективные или систематические риски подлежат оценке и управлению (табл. 8).

Технические риски включают:

– маркетинговый риск (неадекватность идеи проекта);

– риск невыполнения финансовых обязательств перед кредиторами (кредитный риск);

– риск ненадлежащего исполнения подрядчиками (поставщиком) работ.

Прямые ценовые риски – это риски ошибок в ценовой политике и ценообразовании.

Риски рынка связаны с чувствительностью проекта к снижению потребительского спроса.

Налоговые риски возникают в случае не правильного выбора схемы налогообложения.

Риски управления связаны с низким уровнем менеджмента и неспособностью осуществлять грамотное руководство проектом.

Для выявления всевозможных ситуаций в бизнес-проекте и управления рисками проекта используется техника SWOT анализа.

«*SWOT – анализ*» – классический метод анализа риска и выработки вариантов стратеги проекта. SWOT – это аббревиатура английских слов

- Strength (сила),
- Weakness (слабость),
- Opportunity (возможность),
- Threat (угроза).

Применение SWOT анализа при управлении бизнес-проектами позволяет оценить возможность осуществления проекта в данных условиях, примерную стоимость проекта и его инвестиционную привлекательность.

Техника SWOT анализа предполагает ответы на следующие основные вопросы:

1. Какими сильными сторонами обладает проект? Какие составляющие проекта являются более развитыми, продвинутыми по сравнению с другими проектами?

2. Какие составляющие, элементы проекта являются слабыми, неразвитыми, недостаточными?

3. Какие дополнительные возможности возникают при и после реализации проекта?

4. Какие факторы могут поставить под удар реализацию всего проекта? Без чего осуществление проекта невозможно или теряет всякий смысл?

Таким образом, SWOT-анализ предполагает выявление внутренних сильных и слабых сторон проекта, а также внешних возможностей и угроз, и установление связей между ними. Простая форма SWOT-анализа бизнес- проекта приведена в таблице 9.

Таблица 9 – SWOT-анализ: оценка рисков бизнес-проекта (условный пример)

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ	СЛАБЫЕ СТОРОНЫ
– *высокое качество услуги* – *развитая организационная структура* – *широкий ассортимент услуг* – *льготные предложения*	– *отсутствие системы краткосрочного планирования* – *отсутствие маркетингового планирования* – *ограниченные финансовые возможности* – *плохо выстроенная политика ценообразования* – *плохое знание рынка (нет информации о емкости рынка и конкурентах)*
ВОЗМОЖНОСТИ	УГРОЗЫ
– *увеличение объемов услуг* – *региональные продажи* – *развитие сети услуг*	– *конкуренты (низкие цены, более выгодные условия)* – *внешние угрозы (налоги, контроль)* – *законодательные проблемы*