

### 7.3. ИНТЕГРАЦИЯ ПРОЦЕССОВ ФОРМИРОВАНИЯ КОНТРАКТНОГО ПОРТФЕЛЯ ПРОЕКТОВ И БЮДЖЕТИРОВАНИЯ В ПРОЕКТНО-ОРИЕНТИРОВАН- НЫХ КОМПАНИЯХ

Кузнецова Е.В., к.э.н., доцент,  
кафедра бизнес-аналитики

*Национальный исследовательский универси-  
тет – Высшая школа экономики*

Статья посвящена вопросам интеграции процессов управления портфелем контрактных проектов и бюджетирования проектно-ориентированных компаний. Показано, что определенные особенности деятельности таких компаний не позволяют в полной мере применить традиционные и широко апробированные подходы к управлению инвестиционными портфелями проектов. Проанализирована эта специфика, и на основе анализа предложен оригинальный подход к организации процессов формирования и контроля выполнения контрактных портфелей проектов, основанный на оценке влияния показателей потенциальных компонентов портфеля на показатели бюджетов компании. Основные положения работы проиллюстрированы расчетным примером.

#### ВВЕДЕНИЕ

Традиционный подход к формированию корпоративного портфеля проектов (ППр), ставший к настоящему времени классическим, заключается в отборе компонентов, позволяющих в своей совокупности в максимальной степени обеспечить достижение стратегических целей компании. Реализация корпоративных стратегий осуществляется как в ходе инвестиционной, так и операционной деятельности. Часть целей, связанная с инновациями, качественными изменениями бизнес-процессов, достигается путем выполнения инвестиционных проектов. Другая часть целей достигается через осуществление основной, операционной, деятельности.

Существует значительное количество различных подходов и разработанных в их рамках методов отбора проектов в корпоративный портфель: экономико-математические, экспертно-аналитические, графические, достаточно полный обзор которых приведен в [2, 4]. Наиболее широко на практике применяется метод анализа иерархий и скоринговые методы, относящиеся к группе экономико-математических. В рамках этих методов рекомендуется проводить оценку компонентов портфеля по установленным в компании количественным и качественным критериям [3, 7, 8]. Одними из основных количественных критериев, используемых для проведения оценки, являются финансовые критерии – показатели инвестиционного анализа, такие как норма возврата инвестиций **ROI**, внутренняя норма доходности **IRR**, срок окупаемости проекта простой **PBP** или дисконтированный **DPBP**, чистая дисконтированная стоимость **NPV**.

Подавляющее число научно-практических разработок, посвященных процессам и методам управления портфелями проектов (УПП), ориентировано на формирование инвестиционных ППр. В то же время существует широкая специфическая категория компаний, для которых проекты являются формой реализации основной деятельности, поскольку выполняются по договорам с внешними заказчиками. В качестве примера таких компаний можно привести научно-исследовательские, проектные, строительные, дизайнерские, консалтинговые, рекламные, ИТ-компании. Деятель-

ность по выполнению контрактных портфелей проектов для внешних заказчиков принято называть проектно-ориентированной; а компании, ее осуществляющие, – проектно-ориентированными.

Практика показала, что особенности деятельности проектно-ориентированных компаний, выполняющих проекты для внешних заказчиков, не позволяют в полной мере применить методы УПП, апробированные и хорошо себя зарекомендовавшие в области управления корпоративными портфелями инвестиционных проектов. Таким образом, при осуществлении деятельности по выполнению контрактного портфеля проектов актуальным является использование специфического инструмента, позволяющего определить влияние реализации того или иного проекта на достижение стратегических целей компании.

#### СПЕЦИФИКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРОЕКТНО-ОРИЕНТИРОВАННЫХ КОМПАНИЙ

1. *Динамический характер контрактного ППр.* Формирование портфеля контрактных проектов происходит постоянно параллельно с реализацией ранее отобранных компонентов и выбытием уже завершившихся. Поэтому управленческие действия по согласованию и утверждению фиксированного состава контрактного портфеля не имеют смысла. Решение о включении в состав портфеля принимается в отношении каждого отдельного компонента и автоматически означает как утверждение бюджета этого компонента, так и бюджета нового сценария портфеля в целом.

2. *Источники финансирования.* Проекты контрактного портфеля финансируются за счет заказчиков, т.е. оборотными средствами предприятия. Компании перечисленных выше сфер деятельности достаточно часто имеют возможность получения авансов и поэтапной оплаты выполненных работ, поэтому абсолютная величина расходов проекта в большинстве случаев не является основным лимитирующим фактором при принятии решения о его инициации. В проектно-ориентированной деятельности (ПОД) актуальным является планирование будущих кассовых разрывов для определения потребности в привлечении внешнего финансирования для их покрытия.

3. *Компоненты портфеля проектов.* В соответствии с российским ГОСТ [1], компонентами портфеля проектов являются проекты и программы. Стандарт [2 8] добавляет к перечню компонентов «другие виды работ». В отличие от инвестиционного портфеля проектов, контрактный портфель практически никогда не включает в себя программы. Вместе с тем компоненты, подходящие, по мнению автора, под определение «другие виды работ», в ПОД широко распространены. Это предпроектная (пресеивловая) и постпроектная активности. Предпроектная активность представляет собой деятельность по заключению договоров с заказчиками, включая проведение переговоров, предпроектное обследование, подготовку коммерческого предложения, участие тендерах и т.п. Данная деятельность может занимать значительный (несколько месяцев) промежуток времени, требует привлечения существенных ресурсов, не финансируется заказчиком и далеко не всегда заканчивается заключением договора. Постпроектная активность – это в основном исполнение гарантийных обязательств, предусмотренных в

договорах с заказчиками; возникновение затрат на выполнение гарантийных обязательств носит вероятностный характер. Очевидно, что планирование затрат на предпроектную и постпроектную деятельность кардинально отличается от бюджетирования проектов, выполняемых по договорам с внешними заказчиками.

При отборе в инвестиционный портфель часто рассматриваются проекты, являющиеся альтернативными, конкурирующими за ресурсы. При принятии решения об инициации проекта в проектно-ориентированной компании гораздо чаще рассматриваются различные альтернативные сценарии реализации, так как проекту есть только одна альтернатива – отказ от его реализации.

4. *Возможность исключения компонента из портфеля.* Согласно [3, 7, 8] в ходе выполнения портфеля инвестиционных проектов по результатам регулярно производимого анализа принимается решение о корректировке состава портфеля, в том числе об отказе от реализации его отдельных компонентов. Корректировка инвестиционного портфеля по результатам анализа является объективным процессом. Она может быть связана с произошедшими изменениями во внешней среде, с выявленным существенным снижением прогнозируемых значений показателей эффективности проектов или программ в ходе их осуществления, с невозможностью обеспечить компонент портфеля необходимыми финансовыми и другими видами ресурсов. В ПОД возможность исключения проекта из контрактного портфеля по инициативе исполнителя при заключенном договоре практически отсутствует, если только заказчик не нарушает систематически его условия. Отказ от выполнения проекта при наличии договора с внешним заказчиком ведет к существенным финансовым и репутационным потерям для компании исполнителя. Исключение из портфеля без нарушения договорных условий возможно в отношении предпроектных активностей, признанных нецелесообразными. В связи с изложенным, в ПОД возрастают требования к обоснованности решения о начале выполнения нового проекта.

## ВЫБОР ФИНАНСОВЫХ КРИТЕРИЕВ ОЦЕНКИ КОНТРАКТНЫХ ПРОЕКТОВ

Для всесторонней оценки потенциального компонента портфеля могут и должны совместно использоваться как количественные, в первую очередь финансовые, так и качественные критерии, позволяющие определить, каким будет вклад данного проекта в достижение целевых значений показателей, установленных в ходе стратегического планирования; уровень риска компонента, наличие ресурсов и т.п. Специфика ПОД, рассмотренная выше, в наибольшей степени влияет на выбор адекватных финансовых критериев оценки.

Выполнение проектов для внешних заказчиков в первую очередь направлено на получение прибыли, а не на реализацию изменений, поэтому применение в качестве финансовых критериев оценки потенциального контрактного проекта традиционных показателей инвестиционного анализа ограничено, а в ряде случаев лишено смысла. Для оценки контрактного проекта целесообразно использовать показатели, характери-

зующие операционную деятельность. В качестве таких могут использоваться выручка, маржинальная прибыль, рентабельность проекта по маржинальной прибыли, доля отдельных видов расходов (например, расходов на оплату труда, на оплату процентов по кредиту) в плановых расходах проекта, маржинальная прибыль на одного сотрудника, занятого в проекте.

Ю.В. Литвин [6] предлагает в качестве критериев оценки контрактных проектов использовать показатели экономической добавленной стоимости **EVA** и дохода на используемый капитал **ROACE**.

$$EVA = NOPAT - I * WACC, \quad (1)$$

где **NOPAT** – чистая операционная прибыль, рассчитывается по формуле (2);

**WACC** – средневзвешенная стоимость капитала;

**I** – инвестированный капитал:

$$NOPAT = (Re - C) * (1 - Tax), \quad (2)$$

где **Re** – выручка за период времени;

**C** – расходы за тот же период времени;

**Tax** – налог на прибыль.

$$ROACE = NOPAT / I. \quad (3)$$

Применение данного подхода обосновано для оценки эффективности портфеля компании в целом, однако расчет показателей **EVA** и **ROACE** для отдельных проектов затруднен в силу следующих причин.

1. При расчете **EVA** учитывается налогообложение. Однако величина налога на прибыль, уплачиваемого компанией, не является арифметической суммой налогов, рассчитанных, исходя из финансовых результатов отдельных проектов. Кроме того, факторы, определяющие величину налога по компании в целом, находятся вне сферы влияния руководителя проекта. Поэтому определение справедливой суммы налога для отдельно взятого потенциального проекта является нетривиальной задачей.

2. Даже если исключить влияние налогообложения, то значение **EVA** по компании в целом не будет равно сумме значений **EVA** проектов за этот же период времени, поскольку величина **NOPAT** зависит от косвенных управленческих и коммерческих расходов. Очевидно, что эти расходы, как и налогообложение, не контролируются руководителями проектов и могут быть распределены на проекты пропорционально какой-либо выбранной базе. Сама по себе целесообразность такого распределения является достаточно спорной.

3. При расчете **ROACE** необходимо учитывать среднюю стоимость активов, используемых при реализации анализируемого потенциального проекта, и контролируемых менеджером проекта, что сделать достаточно сложно, особенно на этапе предпроектного планирования.

4. Средневзвешенная стоимость капитала рассчитывается по компании в целом. Однако схемы финансирования отдельных проектов могут существенно отличаться от усредненных как в части соотношения собственных и заемных средств, так и в части стоимости заемных средств. Для непубличных компаний малого и среднего бизнеса корректный расчет стоимости собственного капитала может быть достаточно сложной задачей, а значительная

часть проектно-ориентированных компаний по масштабу своего бизнеса относится к таковым.

Таким образом, применение показателей **EVA** и **ROACE** в качестве финансовых критериев оценки отдельных проектов с целью принятия решения о целесообразности их выполнения имеет существенные ограничения.

Инструментом системы управления, организующим процесс достижения выбранных целей, являются бюджеты. Поэтому в рамках операционной ПОД критериями оценки потенциальных компонентов портфеля могут являться показатели, заложенные в операционные бюджеты подразделений, сегментов бизнеса, компании в целом.

В настоящее время проблемы бюджетирования в ПОД не являются в достаточной мере исследованными. Некоторые аспекты связи бюджетирования и процессов УПП рассмотрены Литвиным Ю.В. [6]. Наиболее полной работой отечественного ученого, посвященной проблематике бюджетирования в ПОД, является [5]. Однако в этих работах не рассмотрена в полной мере взаимная интеграция процессов бюджетирования и процессов управления контрактным портфелем проектов. Вопросам разработки механизма такой интеграции посвящена настоящая статья.

## ОСОБЕННОСТИ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ В ПРОЕКТНО-ОРИЕНТИРОВАННЫХ КОМПАНИЯХ

Традиционно в бюджетной модели предприятия выделяют следующие виды бюджетов:

- функциональные – бюджеты отдельных областей деятельности (продажи, закупок, коммерческих расходов);
- операционные – бюджеты, отражающие хозяйственные операции какого либо элемента финансовой структуры компании – центра финансовой ответственности (ЦФО) и предназначенные для планирования и оценки результатов деятельности соответствующего ЦФО;
- инвестиционные – бюджеты промышленных и финансовых инвестиций, осуществляемых компанией;
- финансовые (мастер-бюджеты).

Как показано в [5], проекты в финансовой структуре проектно-ориентированной компании представляют собой временные ЦФО, поэтому бюджеты отдельных проектов и портфеля в целом относятся к категории операционных бюджетов. Соответственно, показатели бюджетов проектов и ППр должны соотноситься с показателями, заложенными в бюджеты операционной деятельности (БОД) соответствующих подразделений, сегментов бизнеса и компании в целом, являющихся ЦФО различных иерархических уровней в корпоративной финансовой структуре.

Главной особенностью бюджетирования в ПОД является несовпадение периода реализации проекта, на который составляется бюджет, с бюджетным периодом в компании. Поэтому в БОД включаются только те доходы и затраты проектов, которые будут получены / понесены в плановом периоде, как показано на рис. 1.

В связи с тем, что контрактный ППр имеет динамический характер, бюджет портфеля проектов, относящийся к плановому периоду, является целевой величиной. По этой причине БОД в проектно-ориентированных компаниях состоит из двух основных частей. Первая часть представляет собой совокупный бюджет

всех уже инициированных к моменту начала бюджетирования компонентов, выполнение которых относится к плановому периоду. Вторая часть представляет собой бюджет пула будущих компонентов, которые должны быть выполнены в плановый период для достижения установленных целевых показателей. В процессе хозяйственной деятельности в результате заключения новых договоров с заказчиками происходит постепенное наполнение пула будущих компонентов.



Рис. 1. Наполнение бюджета операционной деятельности бюджетами компонентов, включенных в портфель проектов

На этапе формирования БОД до наступления планового периода на основании установленных целей разрабатываются БОД ЦФО, показатели которых по иерархии агрегируются до уровня БОД компании. В доходную часть бюджета закладываются доходы по выполняемым проектам и доходы по договорам, которые необходимо заключить в плановом периоде для достижения установленных показателей выручки. В расходную часть включаются:

- затраты периода по уже выполняемым компонентам портфеля на основании актуализированных бюджетов этих компонентов;
- затраты периода по будущим проектам и постпроектным активностям, величина которых определяется на основании установленной для ЦФО нормы маржинальной прибыли;
- затраты периода на потенциальные пресеивловые мероприятия, которые рассчитываются на основании норматива на объем такого рода затрат. Данный норматив может быть установлен, например, как процент от общего объема выручки;
- накладные расходы ЦФО, которые планируется понести в плановом периоде.

Формирование и утверждение индивидуальных бюджетов компонентов выполняется периодически вне зависимости от формирования и утверждения БОД. Однако именно по результатам этого этапа происходит наполнение пула будущих компонентов показателями реальных бюджетов.

Практика показывает, что в проектно-ориентированных компаниях существует определенный информационный разрыв между процессами корпоративного бюджетирования с одной стороны и УПП с другой. Процессы корпоративного бюджетирования строго цикличны, сроки их осуществления жестко регламентированы внутренними нормативными документами. Изменения в контрактном ППр происходят перманентно, они непосредственно связаны с заклю-

чением новых договоров с внешними заказчиками и корректировкой планов уже выполняемых проектов.

Высокая степень неопределенности присуща любой проектной деятельности. В связи с этим календарные, ресурсные планы и бюджеты проектов подвержены частым изменениям. Управляют этими изменениями руководители проектов, чаще всего использующие специализированные автоматизированные системы управления проектами (АСУП), например, такие как *MS Project*, *Oracle Primavera*, *Spider* и др. Далеко не всегда эти АСУП интегрированы с корпоративными системами бюджетирования, в результате чего не происходит отслеживания происходящих изменений на уровнях управления, более высоких, нежели управление конкретным проектом. Поэтому бюджеты ЦФО-подразделений и компании в целом как бы «не знают» об изменениях, происходящих в портфеле проектов, а решения об инициации той или иной проектной активности происходит без учета её влияния на достижение целевых бюджетных показателей.

В связи с изложенным использование в бюджетировании ПОД стандартных методов формирования, факт-план контроля и корректировки БОД в отрыве от процессов УПП не дает требуемых результатов.



Рис. 2. Взаимосвязь между различными сценариями БОД и бюджетами проектов

Поэтому представляется целесообразным в ходе проведения план-факт контроля рассматривать не два (утвержденный и фактически исполненный), а три сценария бюджетов проектной деятельности:

- утвержденный сценарий БОД, содержащий установленные целевые показатели;
- текущий сценарий БОД, представляющий собой совокупность актуальных на момент проведения контроля бюджетов выполняемых компонентов, относящихся к плановому периоду;
- фактический сценарий, представляющий собой фактические данные об имевших место доходах и расходах по выполняемым компонентам портфеля, а также о фактических накладных расходах ЦФО.

Взаимосвязь между этими тремя сценариями бюджетов представлена ниже на рис. 2.

### АЛГОРИТМ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ О ЦЕЛЕСООБРАЗНОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ КОНТРАКТНОГО ПРОЕКТА

Для принятия обоснованного решения о начале выполнении нового проекта автор предлагает использовать алгоритм, приведенный на рис. 3.



Рис. 3. Алгоритм принятия решения о начале выполнения нового проекта

1. Этап 1. Предполагает проведение предварительной оценки потенциального проекта по принятым в компании нефинансовым критериям (например, по уровню риска, маркетинговым и ресурсным критериям и т.п.) с использованием скоринговых методов. На данном этапе может быть разработано и оценено несколько возможных сценариев реализации. В случае разработки нескольких сценариев каждый из них при получении положительного результата предварительной оценки проходит все последующие этапы, выбор сценария к реализации осуществляется на этапе 7. Для проведения предварительной оценки проектная инициатива должна быть описана по установленной в компании форме, например, в форме предварительного паспорта проекта.
2. Этап 2. Формирование бюджета потенциального проекта.
3. Этап 3. Анализ бюджета потенциального проекта и его контроль на выполнение основных нормативов, таких как маржинальность, затраты на финансирование, соотношение отдельных видов расходов и т.п.
4. Этап 4. Прогнозирование значений показателей бюджета портфеля в результате включения в него анализируемого компонента.
5. Этап 5. Прогнозирование значений показателей БОД в результате включения в него анализируемого проекта.
6. Этап 6. Корректировка при необходимости бюджета проекта по результатам анализа прогнозных показателей бюджета портфеля проектов и БОД или поиск альтернативного сценария реализации, который позволит существенно улучшить показатели бюджета проекта. При выборе второго варианта осуществляется возврат к этапу 1.
7. Этап 7. Принятие решения о целесообразности реализации проекта. Принятие положительного решения означает утверждение бюджета компонента.
8. Для реализации данного алгоритма необходимо наличие в компании инструмента автоматизации бюджетирования, позволяющего сформировать различные сценарии бюджетов портфеля проектов и БОД и проанализировать их параметры после включения в портфель потенциального компонента. В простейшем случае таким инструментом могут служить электронные таблицы Excel, позволяющие произвести необходимые расчеты и визуализировать их виде графиков и/или диаграмм. Далее выполнение шагов предлагаемого алгоритма будет проиллюстрировано на примере.

*Пример.* Необходимо принять решение о включении в портфель проектов потенциального проекта, который

будет выполняться ЦФО «Подразделение А». В компании для ЦФО «Подразделение А» на текущий год утвержден БОД, показатели которого приведены в табл. 1. Целевыми показателями деятельности ЦФО являются выручка и относительный маржинальный доход проектов, который рассчитывается по формуле (3):

$$\text{Относительный маржинальный доход} = \frac{\text{Маржинальный доход}}{\text{Выручка}} * 100\%. \quad (3)$$

По объему затрат на предпроектную деятельность установлен лимит 2% от выручки. Показатели БОД являются целевыми для бюджета портфеля проектов в текущем году. Установлена нижняя граница допустимых отклонений от целевых значений показателей БОД по итогам года 10%.

Таблица 1

## ПОКАЗАТЕЛИ БОД

Показатель	Ед.изм.	1-й квартал	2-й квартал	3-й квартал	4-й квартал	Год итого
Выручка по законтрактованным проектам	Тыс. руб.	150 000	100 000	100 000	50 000	400 000
Выручка по потенциальным проектам	Тыс. руб.	30 000	100 000	170 000	450 000	750 000
Выручка итого	Тыс. руб.	180 000	200 000	270 000	500 000	1 150 000
Затраты по законтрактованным проектам	Тыс. руб.	115 000	75 000	75 000	45 000	310 000
Затраты по потенциальным проектам	Тыс. руб.	20 500	75 000	127 000	330 000	552 500
Затраты итого	Тыс. руб.	135 500	150 000	202 000	375 000	862 500
Маржинальный доход проектов	Тыс. руб.	44 500	50 000	68 000	125 000	287 500
Маржинальный доход проектов относительный	%	24,72	25,00	25,19	25,00	25,00
Затраты на предпроектные активности	Тыс. руб.	4 000	4 000	4 000	8 000	20 000
Накладные расходы	Тыс. руб.	11 250	11 250	11 250	11 250	45 000
Операционная прибыль	Тыс. руб.	29 250	34 750	52 750	105 750	222 500
Операционная прибыль относительная	%	16,25	17,38	19,54	21,15	19,35

Этапы 1 и 2. Выполнена предварительная оценка коммерческой целесообразности и риска проекта. Реализация проекта признана целесообразной, уровень риска определен как средний. Сформирован бюджет проекта (приведен в табл. 2). В целях упрощения примера доходы и затраты проекта показаны в табл. 2 не помесячно, а свернуто до показателей верхнего иерархического уровня. Аналогичным образом свернуты показатели БОД и бюджета портфеля проектов.

Таблица 2

## УКРУПНЕННЫЙ ПЛАНОВЫЙ БЮДЖЕТ ПОТЕНЦИАЛЬНОГО ПРОЕКТА

Показатель	Ед. изм.	Текущий год	Следующие годы	Итого по проекту
Выручка	Тыс. руб.	20 000	15 000	35 000
Прямые проектные затраты	Тыс. руб.	17 000	5 000	22 000
Маржинальный доход проекта абсолютный	Тыс. руб.	3 000	10 000	13000
Маржинальный доход проекта относительный	%	15	67	37

Этап 3. Анализ отдельных статей затрат и бюджета движения денежных средств по проекту вынесен за рамки данной статьи. Ограничимся констатацией, что по результатам данного анализа получено положительное заключение.

Из данных, приведенных в табл. 2, видно, что бюджет данного проекта несбалансирован по годам, однако в целом проект является высокомаржинальным, поскольку его относительный маржинальный доход 37% существенно превышает установленный для данного ЦФО норматив 25%.

Этап 4. Прогнозирование значений показателей бюджета портфеля. В соответствии с принятыми в компании регламентами периодически раз в месяц

оценивается актуальное состояние портфеля контрактных проектов в разрезе ЦФО. Показатели бюджета на контрольные даты фиксируются в соответствующих сценариях, как показано в табл. 3. Также в табл. 3 приведен прогнозный сценарий бюджета по состоянию на 1 июля 20xx, предполагающий, что в портфель проектов включен потенциальный проект, бюджет которого приведен выше в табл. 2.

Таблица 3

## ПОКАЗАТЕЛИ СЦЕНАРИЕВ БЮДЖЕТА ПОРТФЕЛЯ ПРОЕКТОВ РАССМАТРИВАЕМОГО ЦФО

Период	Выручка, тыс. руб.	Затраты, тыс. руб.	Маржинальный доход проектов абсолютный, тыс. руб.	Маржинальный доход проектов относительный, %	Затраты на предпроектные активности, тыс. руб.
<b>Сценарий ПП на 1 января 20xx г.</b>					
Текущий год	400 000	310 000	90 000	22,50	2 500
Следующие годы	100 000	68 000	32 000	32,00	0
Итого	500 000	378 000	122 000	24,40	2 500
<b>Сценарий ПП на 1 февраля 20xx г.</b>					
Текущий год	450 000	340 000	110 000	24,44	3 500
Следующие годы	100 000	68 000	32 000	32,00	0
Итого	550 000	408 000	142 000	25,82	3 500
<b>Сценарий ПП на 1 марта 20xx г.</b>					
Текущий год	500 000	375 000	125 000	25,00	3 500
Следующие годы	150 000	105 000	45 000	30,00	0
Итого	650 000	480 000	170 000	26,15	3 500
<b>Сценарий ПП на 1 апреля 20xx г.</b>					
Текущий год	580 000	445 000	135 000	23,28	4 000
Следующие годы	220 000	155 000	65 000	29,55	0
Итого	800 000	600 000	200 000	25,00	4 000
<b>Сценарий ПП на 1 мая 20xx г.</b>					

Период	Выручка, тыс. руб.	Затраты, тыс. руб.	Маржинальный доход проектов абсолютный, тыс. руб.	Маржинальный доход проектов относительный, %	Затраты на предпроектные активности, тыс. руб.
Текущий год	610 000	475 000	135 000	22,13	6 000
Следующие годы	270 000	190 000	80 000	29,63	0
Итого	880 000	665 000	215 000	24,43	6 000
<b>Сценарий ПП на 1 июня 20xx</b>					
Текущий год	700 000	540 000	160 000	22,86	8 000
Следующие годы	410 000	295 000	115 000	28,05	0
Итого	1 110 000	835 000	275 000	24,77	8 000
<b>Сценарий ПП на 1 июня 20xx г. прогноз с учетом включения в портфель потенциального проекта</b>					
Текущий год	720 000	557 000	163 000	22,64	8 000
Следующие годы	425 000	300 000	125 000	29,41	0
Итого	1 145 000	857 000	288 000	25,15	8 000

Для учета влияния включения потенциального проекта в портфель выполнено прогнозирование значений показателей бюджета портфеля ЦФО по состоянию на конец года методом линейной аппроксимации средствами *MS Excel* (см. табл. 4). В колонках 2 и 4 данной таблицы приведены результаты аппроксимации (выделены серым фоном) без учета влияния нового компонента. В колонках 3 и 5 – с учетом его влияния.

Как видно из Табл. 5, ЦФО «Подразделение А» не выполняет норматив по величине относительной маржинальной прибыли проектов, имеется тенденция к снижению данного показателя. По результатам деятельности на конец года отклонение превышает допустимые 10%. Включение в портфель проекта только усугубляет данную тенденцию. Таким образом, при прогнозируемых значениях относительной маржинальной прибыли добиться целевого значения маржинальной прибыли в абсолютных величинах будет возможно только при превышении плановой выручки, установленной в БОД. Однако при имеющихся темпах наполнения БОД нет оснований полагать, что такое превышение является достижимым.

Таблица 4

**ПРОГНОЗИРОВАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ БЮДЖЕТА ПОРТФЕЛЯ ПРОЕКТОВ С УЧЕТОМ ВКЛЮЧЕНИЯ В НЕГО ПОТЕНЦИАЛЬНОГО ПРОЕКТА**

Дата создания сценария	Выручка ПП прогноз 1, тыс. руб.	Выручка ПП прогноз 2, тыс. руб.	Маржа ПП относительная прогноз 1, %	Маржа ПП относительная прогноз 2, %
1	2	3	4	5
01.01.20xx	500 000	500 000	24,40	24,40
01.02.20xx	550 000	550 000	25,82	25,82
01.03.20xx	650 000	650 000	26,15	26,15
01.04.20xx	800 000	800 000	25,00	25,00
01.05.20xx	880 000	880 000	24,43	24,43
01.06.20xx	1 110 000	1 145 000	24,77	24,77
01.07.20xx	1 167 333	1 190 667	24,75	25,15

Дата создания сценария	Выручка ПП прогноз 1, тыс. руб.	Выручка ПП прогноз 2, тыс. руб.	Маржа ПП относительная прогноз 1, %	Маржа ПП относительная прогноз 2, %
1	2	3	4	5
01.08.20xx	1 287 048	1 315 381	24,65	25,00
01.09.20xx	1 406 762	1 440 095	24,56	24,96
01.10.20xx	1 526 476	1 564 810	24,46	24,91
01.11.20xx	1 646 190	1 689 524	24,36	24,87
01.12.20xx	1 765 905	1 814 238	24,26	24,82
<b>01.01.20xy</b>	<b>1 885 619</b>	<b>1 938 952</b>	<b>24,16</b>	<b>24,78</b>

Как видно из табл. 4, реализация данного проекта оказывает положительное влияние на показатели бюджета портфеля ЦФО «Подразделение А».

Этап 5. Прогнозирование значений показателей БОД. В табл. 5 показано, как показатели бюджета потенциального проекта, относящиеся к текущему году, могут повлиять на выполнение БОД. Прогнозирование по состоянию на конец года выполнено также методом линейной аппроксимации средствами MS Excel. В колонках 2 и 5 данной таблицы приведены результаты аппроксимации (выделены серым фоном) без учета влияния нового компонента, в колонках 3 и 6 – с учетом его влияния.

Таблица 5

**ПРОГНОЗИРОВАНИЕ НАПОЛНЕНИЯ БОД ПО СОСТОЯНИЮ НА КОНЕЦ ГОДА С УЧЕТОМ ВКЛЮЧЕНИЯ В ПОРТФЕЛЬ ПОТЕНЦИАЛЬНОГО ПРОЕКТА**

Дата создания сценария	Выручка текущий год, прогноз 1, тыс. руб.	Выручка текущий год, прогноз 2, тыс. руб.	Выручка на конец года. Целевое значение, тыс. руб.	Маржа относит. текущий год. Прогноз 1, %	Маржа относит. текущий год. Прогноз 2, %	Маржа % целевое значение, %
1	2	3	4	5	6	7
01.01.20xx	400 000	400 000	x	22,50	22,50	x
01.02.20xx	450 000	450 000	x	24,44	24,44	x
01.03.20xx	500 000	500 000	x	25,00	25,00	x
01.04.20xx	580 000	580 000	x	23,28	23,28	x
01.05.20xx	610 000	610 000	x	22,13	22,13	x
01.06.20xx	700 000	720 000	x	22,86	22,64	x
01.07.20xx	746 000	759 333	x	22,68	22,54	x
01.08.20xx	804 857	821 048	x	22,48	22,31	x
01.09.20xx	863 714	882 762	x	22,29	22,08	x
01.10.20xx	922 571	944 476	x	22,09	21,85	x
01.11.20xx	981 429	1 006 190	x	21,90	21,63	x
01.12.20xx	1 040 286	1 067 905	x	21,70	21,40	x
01.01.20xy	1 099 143	1 129 619	1 150 000	21,50	21,17	25,00

Этап 6. В рассматриваемом примере может быть рекомендовано провести перепланирование анализируемого проекта, с тем чтобы улучшить его финансовые показатели, относящиеся к текущему году. Поскольку в целом портфель проектов является несбалансированным по годам, желательно включение в него краткосрочных (завершающихся в текущем году) проектов с высокими показателями относительной

маржинальности. Необходимо активизировать пресейловую деятельность в этом направлении.

При наличии в реальной компании соответствующих средств автоматизации возможно и целесообразно применение более сложных моделей для прогнозирования показателей бюджетов и визуального представления изменений и отклонений от установленных целевых значений.

Необходимо отметить, что точность прогнозирования определяется в первую очередь качеством составления бюджетов входящих в портфель компонентов. Предполагается, что в бюджеты реализуемых компонентов своевременно вносятся изменения, обеспечивающие их адекватность текущей ситуации в проекте.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В работе показано, что специфика проектно-ориентированной деятельности требует наличия механизма, обеспечивающего связь процессов управления контрактным портфелем проектов с процессами бюджетирования операционной деятельности в компании.

К основным особенностям бюджетирования, обусловленным спецификой ПОД, относятся следующие:

- статичность корпоративных бюджетов и динамичность состава портфеля и бюджетов его компонентов;
- наличие в портфеле компонентов, различных по своей сущности, источникам финансирования, рискам: контрактных проектов, предпроектных и постпроектных активностей;
- необходимость включения в бюджеты операционной деятельности набора показателей, позволяющих принять обоснованное решение об инициации того или иного компонента;
- необходимость организации план-факт контроля не только исполнения БДО, но и наполнения бюджета пула будущих проектов.

Развитие взаимной интеграции процессов УПП с процессами корпоративного бюджетирования предлагается вести в двух направлениях. Первое заключается в проведении анализа влияния показателей потенциального компонента на показатели БОД и бюджета портфеля проектов для принятия решения о целесообразности его инициации и / или наиболее приемлемом сценарии его реализации. Второе заключается в регулярном проведении мониторинга наполнения операционных бюджетов как отдельных ЦФО, так и компании в целом бюджетами новых иницированных компонентов.

Помимо интеграции управленческих процессов, в компании должна быть обеспечена интеграция информационных систем, автоматизирующих данные процессы (АСУП и бюджетирования), что позволит при анализе и контроле использовать актуальные данные бюджетов проектов.

Дальнейшее развитие предлагаемого подхода должно осуществляться по следующим направлениям:

- разработка модели прогнозирования БОД с учетом динамики наполнения пула будущих проектов и фактических данных о доходах и затратах компонентов;
- разработка скоринговой модели для проведения оценки потенциальных компонентов контрактного портфеля проектов;
- проектирование бизнес-процессов управления портфелем контрактных проектов с использованием предложенных подходов.

## Литература

1. Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов [Текст] : ГОСТ Р 54870-2011. – М. : Стандарт-инфо. – 13 с.

2. Аньшин В.М. Управление портфелем проектов: сравнительный анализ подходов и рекомендации по их применению [Текст] / В.М. Аньшин, В.Д. Бархатов // Управление проектами и программами. – 2012. – №1. – С. 20-40.
3. Илларионов А.В. Портфель проектов: инструмент стратегического управления предприятием [Текст] / А.В. Илларионов, Ю.Э. Клименко. – М. : Альпина Паблишер, 2013. – 312 с.
4. Корнилов С.С. Задача формирования портфеля технологий промышленного предприятия на основе анализа основных моделей и методов формирования портфеля проектов [Текст] / С.С. Корнилов, Д.С. Корнилов // Инновации. – 2009. – №12. – С. 107-111.
5. Кубарева Е.Ю. Бюджетирование на проектно-ориентированном предприятии с матричной структурой управления [Текст] / Е.Ю. Кубарева. – М. : ДПК пресс, 2011. – 248 с.
6. Литвин Ю.В. Управление портфелями проектов компании [Текст] / Ю.В. Литвин // Аудит и финансовый анализ. – 2008. – №2.

7. Павлов А.Н. Управление портфелями проектов на основе стандарта PMI The Standard for Portfolio Management. Изложение методологии и рекомендации по применению [Текст] / А.Н. Павлов. – М. : БИНОМ. Лаборатория знаний, 2013. – 214 с. : ил.
8. The standard for portfolio management [Text] : 3rd edition / Pennsylvania: Project management institute, Inc. – 2012. – 92 с.

### Ключевые слова

Бюджетирование; управление портфелем проектов; проектно-ориентированная деятельность; управление проектами.

*Кузнецова Елена Владимировна*

### РЕЦЕНЗИЯ

Актуальность темы. Подавляющее число существующих научно-практических разработок в области управления портфелями проектов ориентировано на инвестиционную деятельность, т.е. на управление инвестиционными портфелями. В то же время существует достаточно широкий круг компаний, выполняющих проекты по договорам с внешними заказчиками в рамках своей основной деятельности. К таким проектно-ориентированным компаниям относятся научно-исследовательские, проектные, строительные, дизайнерские, консалтинговые, рекламные, ИТ-компании. Перечисленные сферы деятельности динамично развиваются, число таких компаний растет, однако методологические аспекты управления контрактными портфелями проектов остаются в настоящее время недостаточно разработанными. В связи с изложенным тема статьи, несомненно, является актуальной, а решение поставленных вопросов востребовано бизнесом.

Научная новизна и практическая значимость. В статье выполнен анализ особенностей проектно-ориентированной деятельности, оказывающих существенное влияние на процессы формирования и контроля выполнения контрактного портфеля проектов. Показано, что для достижения установленных стратегических целей проектно-ориентированных компаний через выполнение контрактных проектов необходимо обеспечить интеграцию процессов оценки и отбора компонентов портфеля проектов, а также контроля его выполнения с процессами формирования и контроля исполнения бюджетов операционной деятельности. Новым является предложенный автором механизм интеграции этих групп процессов, включающий в себя:

- прогнозирование показателей бюджетов портфеля проектов и операционной деятельности с учетом влияния на них включения в портфель нового потенциального компонента;
- дополнение процедур «факт-план» контроля исполнения бюджетов контролем наполнения бюджета операционной деятельности бюджетами инициированных компонентов портфеля.

Практическая реализация данного механизма позволяет повысить обоснованность принятия решений как о целесообразности инициации отдельного проекта, так и о наиболее приемлемом сценарии его выполнения, а также повысить качество бюджетирования в компании в условиях неопределенности, присущих проектно-ориентированной деятельности.

Недостатки. В работе использована чересчур упрощенная модель прогнозирования показателей бюджетов операционной деятельности. Разработка такой модели может явиться направлением дальнейших исследований.

Заключение. Рецензируемая статья в полной мере соответствует требованиям к научным публикациям в области экономических наук и может быть рекомендована к опубликованию.

Барыкин С.Е., д.э.н., доцент, профессор Международной высшей школы управления Инженерно-экономического института СПбПУ.