

M. Lysiankova
BSEU (Minsk)

IMPROVING THE DEVELOPMENT AND MANAGEMENT OF AN INVESTMENT PROJECT BASED ON PROCESSES, KNOWLEDGE AREAS AND PMBOK PRINCIPLES

The article discusses the categories, fundamental elements, knowledge, tools and methods of project management outlined in the PMBOOK Guide (6th and 7th versions). The importance of investment projects for the development of the organization is determined. Practical recommendations have been developed for adapting life cycle phases, processes, areas of knowledge, principles and methods for assessing the effectiveness of projects set out in the PMBOOK Guide for the conditions of the Republic of Belarus in the process of developing and implementing business plans for investment projects and managing them.

Keywords: business plan; project process groups; investment project; project knowledge areas; project; project principles; PMBOK Guide; project management.

М. В. Лысенкова
кандидат экономических наук, доцент
БГЭУ (Минск)

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ РАЗРАБОТКИ И УПРАВЛЕНИЯ ИНВЕСТИЦИОННЫМ ПРОЕКТОМ НА ОСНОВЕ ПРОЦЕССОВ, ОБЛАСТЕЙ ЗНАНИЙ И ПРИНЦИПОВ РМВОК⁴²

В статье рассмотрены категории, основополагающие элементы, знания, инструменты и методы проектного управления, изложенные в Руководстве РМВоК (6-й и 7-й версии). Определена значимость инвестиционных проектов для развития организации. Разработаны практические рекомендации по адаптации фаз жизненного цикла, процессов, областей знаний, принципов и методов оценки эффективности проектов, изложенных в Руководстве РМВоК для условий Республики Беларусь в процессе разработки и реализации бизнес-планов инвестиционных проектов и управления ими.

Ключевые слова: бизнес-план; группы процессов проекта; инвестиционный проект; области знаний проекта; проект; принципы проекта; Руководство РМВоК; управление проектом.

Значимость проектов в системе функционирования организации (предприятия), как и экономики в целом, обусловлена тем, что они служат драйвером роста и развития. Результатом успешной реализации проекта выступает, как правило, переход организации (предприятия) на качественно новый уровень и достижение конкретной цели, что способствуют росту ее бизнес-ценности и благосостояния.

Национальная методика разработки бизнес-планов инвестиционных проектов изложена в «Правилах по разработке бизнес-планов инвестиционных проектов», утвержденных постановлением № 158 Министерства экономики

⁴² Project Management Body of Knowledge.

Республики Беларусь от 31.08.2005 г. (с изменениями и дополнениями). Данный методический документ содержит достаточно детализированный подход к разработке бизнес-плана инвестиционного проекта с четкой структурой его разделов и показателей оценки эффективности. Что касается инновационного проекта, то, как правило, он также разрабатывается на основе 158 постановления Минэкономики. Кроме того, в соответствии с Указом Президента Республики Беларусь от 7 августа 2012 г. № 357, для инновационных проектов дополнительно введены требования, определяющие их инновационную составляющую. К таким требованиям относят обеспечение экспортоориентированности и валютоокупаемости проекта, а также обеспечение уровня добавленной стоимости на человека по проекту выше, чем величина данного показателя по аналогичному виду экономической деятельности в Европейском союзе. Кроме того, также требуется подтверждение выхода проекта на проектную мощность (постановление Государственного комитета по науке и технологиям от 11.11.2021 г. № 8).

Следует отметить, что национальная практика разработки инвестиционных и инновационных проектов подробно детализирует сам процесс составления финансовой модели бизнес-плана проекта, оценки параметров и показателей его эффективности. Тогда возникает вопрос: почему ряд проектов на практике оказываются неэффективными или вовсе убыточными?

Поскольку по крупным предприятиям информация, касающаяся их инновационно-инвестиционной проектной деятельности, носит закрытый характер коммерческой тайны, то для примера можно рассмотреть инновационные проекты организаций малого и среднего бизнеса, которые были разработаны и переданы на реализацию, но не реализованы (табл. 1).

Таблица 1 – Инновационные проекты малых и средних предприятий Республики Беларусь, не реализованные по ряду причин, шт.

Статус проектов	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.
Задержаны	46	33	25	34	41	37	47	53	33
Остановлены	26	31	20	27	29	31	29	29	19
Не начаты	41	38	32	53	58	49	50	47	36

Примечание – Источник: собственная разработка по данным Национального статистического комитета Республики Беларусь.

Как видно из приведенных в таблице 1 данных, большая часть рассматриваемых проектов или задержаны, или вовсе не начаты, многие остановлены на неопределенный срок, а совокупная доля нереализованных проектов от общей их численности и вовсе превышает 50 %.

Многолетний накопленный опыт участия в качестве разработчика бизнес-планов проектов организаций (предприятий) различных форм собственности и видов экономической деятельности позволяет заключить, что причины высокой доли нереализованных, приостановленных или, по фактическим данным, полученным в ходе их реализации, неэффективных проектов сводятся к проблемам, лежащим в сфере управления этими проектами [1]. По сути национальная методика,

как было отмечено ранее, делает основной упор на сам процесс разработки бизнес-плана проекта, а не на управление им.

Преимуществом отечественной практики разработки и реализации инвестиционных и инновационных проектов является тщательно проработанная финансово-экономическая модель бизнес-плана, включающая подробную характеристику самой организации – инициатора проекта, описание ее продукции, рынков сбыта, стратегии маркетинга, прогнозирование производства и реализации продукции, работ, услуг (включая материально-сырьевые, топливно-энергетические затраты, затраты на заработную плату, амортизацию), организационные изменения, прогнозирование финансово-хозяйственной деятельности, оценку риска и показателей эффективности проекта. Вместе с тем отсутствует единый механизм управления проектами, а также регламентация возможных действий управленческого характера в зависимости от стадии, процессов, характеризующих ту или иную стадию жизненного цикла проекта. Основной упор, как правило, направлен на сам механизм расчета показателей бизнес-плана инвестиционного проекта, а дальнейшее управление им осуществляется не разработчиком проекта, а заказчиком, т. е., по сути, бремя сопровождения и управления, а также согласования и доведения до реализации ложится не на то лицо, которое непосредственно разрабатывало саму финансово-экономическую модель проекта [1].

Практика управления проектами не является кардинально новым знанием. Так, одними из самых известных реализованных проектов мирового масштаба являются пирамиды в Гизе, Великая Китайская стена, Тадж-Махал, Панамский канал и др. А успешная их реализация обусловлена результатом применения в процессе разработки и управления проектами функций, практик, процессов, принципов, инструментов и методов, накопленных во времени с учетом развития соответствующей теории и практики.

Вопросы разработки и управления проектами широко освещены в международной практике [2–6]. При этом большая часть авторов придерживается мнения, что важность управления проектами обусловлена возможностью реализовывать их результативно и эффективно [2, 4, 6, 7]. Результативность разработки и реализации инвестиционного проекта позволяет достигать поставленных бизнес-целей, удовлетворять ожидания и запросы заинтересованных сторон, реализовывать продукцию (работы, услуги) в запланированном объеме в установленные сроки, оптимизировать использование ресурсов организации, своевременно реагировать на риски, управлять ограничениями (качеством, расписанием, стоимостью, ресурсами) и изменениями. В то же время отсутствие действенного механизма управления проектами может привести к нарушению установленных сроков их реализации, росту стоимости вкладываемых инвестиций, бесконтрольному расширению сроков проекта и его бесконечной доработке, неудовлетворенности заинтересованных сторон, включая вкладчиков инвестиций, что в конечном итоге может привести к неспособности достичь целей, которые ставились при разработке и организации проекта.

Современные реалии экономического развития свидетельствуют о том, что руководители организаций вынуждены осуществлять управление проектами в условиях ограниченности инвестиционных средств, недостаточных ресурсов, сжатых сроков и быстро устаревающих и меняющихся технологий. Бизнес-среда, как правило, характеризуется высокой динамичностью и ускорением темпов изменений. Эффективное управление проектами позволит увязать результаты проекта

с бизнес-целями организации, повысить конкурентоспособность продукции (работ, услуг) на рынке, добиться устойчивого развития организации, своевременно реагировать на изменения бизнес-среды проекта с помощью корректирующего воздействия на бизнес-план проекта.

В национальной практике применяется ряд СТБ (ISO)⁴³ по управлению проектами в части инвестиционных проектов, руководства по менеджменту проектов, системы менеджмента качества проектов (изделий, реализуемых через проектную деятельность). Однако следует отметить, что имеющиеся стандарты проектного управления, как правило, рассматривают какое-то определенное направление инвестиционно-проектной деятельности, т. е. единого комплексного документа, позволяющего сформировать единообразное понимание и подход к разработке и управлению проектами не введено.

Отсутствие действенного механизма управления проектами может привести к нарушению установленных сроков их реализации, росту стоимости вкладываемых инвестиций, бесконтрольному расширению периода реализации проекта и его бесконечной доработке, неудовлетворенности заинтересованных сторон, включая инвесторов, что в конечном итоге может привести к неспособности достичь целей, которые ставились при разработке проекта [1].

Одним из наиболее известных в мировом масштабе является разработанный Институтом управления проектами (Project Management Institute, PMI) в середине XX в. «Свод знаний по управлению проектом» (Project Management Body of Knowledge, PMBoK), который включает в себя широко используемые традиционные и инновационные практики, с развитием которых происходило дополнение каждой предыдущей версии PMBoK⁴⁴.

Руководство PMBoK можно рассматривать как своего рода основу, на базе которой каждая организация может разработать свою методологию, политику, процедуры, правила, инструменты и методы управления проектом на каждой стадии его жизненного цикла [8].

Особенностью методологии управления проектами, описанной в Руководстве PMBoK, является стремление к адаптации информации по управлению проектами к особенностям среды, ситуации, организации и самих проектных решений. Таким

⁴³ Управление инвестиционными проектами. Основные положения : СТБ 2529–2018. – Введ. 18.04.2018. – Минск : Госстандарт, 2018; Руководство по менеджменту проекта : СТБ ISO 21500–2015 (ISO 21500:2012, IDT) – Введ. 01.03.2016. – Минск: Госстандарт: БелГИСС, 2016. – IV, 33 с. (Государственный стандарт Республики Беларусь); Руководство по менеджменту проекта : СТБ ISO 21500–2015. – Минск : Госстандарт : БелГИСС, 2016; Системы менеджмента качества : РУКОВОДСТВО ПО МЕНЕДЖМЕНТУ КАЧЕСТВА ПРИ ПРОЕКТИРОВАНИИ: СТБ ИСО 10006–2005 (ISO 10006:2003). – Введ. 01.01.2006 – Минск: БелГИСС, 2006; Системы менеджмента качества. Рекомендации по управлению конфигурацией изделий : СТБ ИСО 10007–2006 (ISO 10007:2003). – Минск : Госстандарт, 2006.

⁴⁴ Руководство к своду знаний по управлению проектами (A guide to project management body of knowledge) / Институт управления проектами. 6-е изд. – Newtown Square, PA: PMI, 2017. – 726 с. (Предыдущие версии: Руководство к своду знаний по управлению проектами (A Guide to the Project Management Body of Knowledge). PMBoK. – 5-е изд. – Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2013. – 586 с.; Руководство к своду знаний по управлению проектами (A Guide to the Project Management Body of Knowledge). PMBoK. – 4-е изд. – Newtown Square, PA: PMI, 2013. – 586 с.)

образом, следует отметить, что решить проблему большого количества нереализованных по тем или иным причинам или неэффективных по факту их реализации проектов можно путем совершенствования подходов к их управлению через унификацию методов, инструментария и моделей построения бизнес-плана проекта, а также путем управления им на протяжении всего жизненного цикла с учетом общепринятых в мировом сообществе проектных условий и подходов, которые уже включают в себя накопленный международный многолетний опыт.

Вместе с тем Руководство РМВоК в большей степени носит рекомендательный характер и рассматривает процессы, области знания и принципы разработки и управления проектами, а не построение самой финансово-экономической модели проекта, что в некоторой степени является недостатком данного подхода. Таким образом, видится возможным и перспективным в отечественной практике разработки проектов добавить к используемой детальной финансово-экономической модели управленческий блок, основанный на передовом международном опыте, реализовав тем самым комплексный подход, который будет учитывать и разработку, и управление проектом.

Опыт участия в международных проектах позволил заключить, что использование общепринятой методологии РМВоК для разработки и управления проектами значительно сокращает решение организационных процессов, способствует быстрому достижению заинтересованности всех сторон проекта и его успешной реализации в течение более короткого периода времени. Единственной проблемой является адаптация и встраивание механизмов РМВоК в национальную практику инвестиционного проектирования и управления проектами.

В настоящее время действующей версией РМВоК является 6-е издание Руководства в 2017 г., также в 2021 г. вышла 7-я версия РМВоК⁴⁵. Остановимся далее на более детальном их рассмотрении. Описание ключевых компонентов Руководства РМВоК представлено в таблице 2.

Таблица 2 – Описание ключевых компонентов Руководства РМВоК

Компоненты РМВоК	Характеристика
Жизненный цикл проекта	Комплекс фаз (стадий), которые проходит проект с момента его инициации до завершения.
Фаза проекта	Совокупность нескольких логически связанных операций проекта, которые завершаются достижением одного или нескольких поставленных результатов. Ворота фазы – заключение по реализованной фазе проекта с принятием решения о переходе к следующей фазе, необходимости внесения изменений или о завершении проекта.
Процессы управления проектом	Систематизированная последовательность операций, направленная на достижение конечного результата проекта. Группа процессов управления проектом включает: инициацию, планирование, исполнение, мониторинг и контроль, закрытие.
Область знаний по управлению проектом	Определенная область управления проектом, включающая требования к знаниям, описание ее составных процессов, практик, входов, выходов, инструментов и методов.

Примечание – Источник: собственная разработка на основе Руководства РМВоК 6-й версии.

⁴⁵ <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/foundational/pmbok>.

В отличие от национальных Правил по разработке бизнес-плана проекта, утвержденных Минэкономки, где принято стандартно выделять предынвестиционную, инвестиционную, эксплуатационную и ликвидационную фазы, Руководство РМВоК содержит более расширенный перечень фаз проекта. Так, основное внимание уделяется подготовительным работам, которые проводятся на предынвестиционной фазе жизненного цикла проекта: разработка концепции, анализ целесообразности, требования заказчика, разработка решения, проектирование, прототипирование, строительство, испытания и передача. Данный подход весьма важен, т. к. именно в предынвестиционной фазе необходимо тщательно рассмотреть все возможные варианты проектных решений, что позволит сократить количество ошибок и проблем в реализации проекта в будущем. Таким образом, в отечественной практике разработки и управления проектами можно рекомендовать уделить больше времени проекту именно на предынвестиционной стадии, реализовать необходимый комплекс управленческих решений, что позволит в дальнейшем сократить количество неясностей и ошибок на следующих стадиях проекта, когда «стоимость» ошибки значительно возрастает.

В целом Руководство РМВоК 6-й версии построено на процессном подходе, который позволяет рассматривать проект не только с точки зрения фаз его жизненного цикла, как в национальной методике, а как взаимосвязь процессов, реализация и контроль которых приводит к успешному завершению проекта. Поэтому следует внедрить в отечественную практику управления проектами процессный подход, предполагающий выявление характерных для проекта групп процессов и продумать тщательно возможности согласования и принятия управленческих решений в зависимости от важности, сложности самого процесса и его временной характеристики (применяемые единожды, выполняемые периодически, реализуемые постоянно). Для начала можно использовать те же группы процессов, что и в РМВоК: инициации (зарождения проекта); планирования (составление самого плана проекта); исполнения (реализация проекта); мониторинга и контроля; закрытия.

Кроме того, в соответствии с Руководством РМВоК принято классифицировать процессы разработки и реализации бизнес-плана инвестиционного проекта по областям знаний, которые представляют собой выделенную область управления проектом, определяемую ее требованиями к знаниям (состав процессов, практик, входов, выходов, инструментов, методов) [9–11].

В результате проведенных исследований, включающих подробное изучение методологии РМВоК, и с опорой на практический опыт разработки и реализации проектов разработаны возможные рекомендуемые изменения в отечественной практике проектного управления в соответствии с выделяемыми Руководством РМВоК областями знаний (табл. 3).

Таблица 3 – Адаптация областей знания управления проектами Руководства РМВоК в процессе разработки и реализации инвестиционного проекта

Области знаний проекта	Ключевые характеристики, требующие адаптации при управлении проектом	Внесение необходимых изменений и корректировок в национальную практику разработки и управления проектами
Управление интеграцией проекта	Жизненный цикл проекта	– Обеспечение согласования установленных сроков реализации проекта;

Продолжение табл. 3

	Жизненный цикл разработки	– предоставление плана управления проектом;
	Подходы к управлению	– управление ходом работ и изменениями проекта;
	Управление знаниями	– принятие интегрированных решений;
	Изменение	– мониторинг процесса реализации проекта;
	Руководство	– сбор, анализ и доведение необходимой информации до заинтересованных сторон проекта;
	Извлеченные уроки	– принятие решения о переходе проекта на следующую стадию
	Выгоды	
Управление содержанием проекта	Управление знаниями и требованиями	– Определение свойств и функций, характеризующих продукт, услуги или результат проекта;
	Подтверждение и контроль	– выделение отдельных работ, которые необходимо выполнить, чтобы получить продукт, услугу или результат
	Использование гибкого подхода	
	Руководство	
Управление расписанием проекта	Подход к жизненному циклу	– Составление подробного плана проекта, который содержит сведения о том, как и когда будет осуществляться поставка продуктов, услуг и результатов, определенных в содержании проекта;
	Длительность и ресурсы	– формирование расписания проекта в виде гибкого графика, как инструмента коммуникации между заинтересованными сторонами
	Размерности проекта	
	Техническая поддержка	
Управление стоимостью проекта	Управление знаниями	– Определение стоимости ресурсов, необходимых для выполнения операций проекта, с учетом того, как принимаемые решения скажутся на последующих периодических затратах на эксплуатацию, обслуживание и обеспечение результатов проекта;
	Оценка и бюджетирование	– рассмотрение требований заинтересованных сторон к управлению стоимостью проекта;
	Управление освоенным объемом	– прогнозирование финансовых показателей продукта (продукции, услуг) как часть управления стоимостью проекта
	Использование гибкого подхода	
	Руководство	

Управление качеством проекта	Соответствие политикам и аудит политик	– Определение параметров качества при проектировании результатов проекта, а не выявление проблем качества при проведении итогового контроля проекта; – проведение руководителем проекта выборочного контроля по качественным (соответствие результата требованиям) и количественным (измерение степени соответствия) признакам; – установление допустимых вариаций и контрольных границ для измерений проекта и продукта (продукции, услуг); – включение вопросов обеспечения качества в разработку продукта и проекта
	Соответствие стандартам и нормативно-правовым актам	
	Непрерывное совершенствование	
	Вовлечение заинтересованных сторон	
Управление ресурсами проекта	Разнообразие	– Управления ресурсами с позиции их разграничения на материальные ресурсы (оборудование, материалы, инфраструктура) и ресурсы команды (лица, ответственные за успешную реализацию определенных частей проекта), что требует различных навыков и компетенций; – обеспечение учета руководителем проекта факторов, влияющих на команду проекта (окружающая среда, географическое местоположение, коммуникации, управление организационными изменениями, внутренняя и внешняя политика); – управление материальными ресурсами с позиции их рационального распределения и эффективного использования
	Физическое местонахождение	
	Специфичные для отрасли ресурсы	
	Приобретение членов команды	
	Развитие команды и управление ею	
	Подходы к жизненному циклу	
Управление коммуникациями проекта	Заинтересованные стороны	– Создание эффективных каналов связи между заинтересованными сторонами проекта; – поддержание коммуникаций проекта не только «сверху вниз», но и «снизу вверх»; – обеспечение правильного выбора методов, средств доставки и содержания сообщений, чтобы предотвратить ошибки коммуникации
	Физическое местонахождение	
	Коммуникационные технологии	
	Язык	
	Управление знаниями	

Окончание табл. 3

Управление рисками проекта	Масштаб проекта	– Осуществление своевременной идентификации и управления рисками проекта; – разграничение рисков на индивидуальный (неопределенное событие или условие, наступление которого негативно сказывается на одной или нескольких целях проекта) и совокупный риск (воздействие неопределенности на проект в целом); – осуществление итеративного процесса управления рисками (на всем протяжении осуществления проекта). – определение допустимого уровня или порога риска
	Сложность проекта	
	Важность проекта	
	Подход к разработке	
Управление закупками проекта	Сложность закупок	– Обеспечение компетентности руководителя проекта в заключении договоров и договорных отношений по проекту; – проверка соответствия заключаемых соглашений, договоров и контрактов по проекту местным, национальным и международным нормам договорного права; – обеспечение руководителем проекта соответствия закупок конкретным потребностям проекта
	Физическое местонахождение	
	Руководящая и нормативно-правовая среда	
	Доступность подрядчиков	
Управление заинтересованными сторонами проекта	Разнообразие заинтересованных сторон	– Обеспечение руководителем проекта правильной идентификации и вовлечения всех заинтересованных сторон; – обеспечение процесса идентификации и вовлечения заинтересованных сторон сразу после утверждения устава,
	Сложность взаимоотношений	
	Коммуникационные технологии	

Примечание – Источник: собственная разработка на основе Руководства PMBoK.

Следует отметить, что в 6-й версии Руководства PMBoK, относительно ее предыдущей версии, в части областей знаний проекта акцент был смещен, в части управления: интеграцией проекта – с мониторинга и тотального контроля на управление знаниями проекта и интегрированный контроль изменений; расписанием проекта – с оценки ресурсов и длительности операций на разработку и контроль расписания; качеством проекта – с обеспечения качества на управление им; ресурсами проекта – с планирования управления человеческими ресурсами и управления командой проекта на планирование управления всеми ресурсами и развитие команды; коммуникациями проекта – с контроля коммуникаций на их мониторинг; рисками проекта – с контроля рисков на осуществление реагирования на риски и их мониторинг; заинтересованными сторонами проекта – с определения, планирования управления и контроля рисков на их идентификацию и мониторинг. В соответствии с данными изменениями соблюдена

причинно-следственная связь между областями знаний проекта, ключевыми характеристиками, требующими адаптации при управлении проектом и предлагаемыми автором необходимыми изменениями и корректировками в национальную практику разработки и управления проектами.

Оценка эффективности проекта в соответствии с Руководством РМВоК. Следует отметить, что при оценке эффективности инвестиционного проекта (успеха) в соответствии с нормами и правилами РМВоК и Правилами Минэкономики совпадение в оценочных критериях включает расчет: чистой приведенной стоимости (net present value, NPV), внутренней нормы доходности (internal rate of return, IRR) и периода окупаемости инвестиций (payback period, PBP). Однако данных показателей недостаточно для оценки эффективности реализации проекта [12]. Поэтому следует обратить внимание на разработку и анализ выполнения плана управления выгодами проекта, а также обеспечить достижение согласованности финансовых показателей и дополнить их перечень следующими: окупаемость инвестиций (return on investment, ROI) и отношение выгод к затратам (benefit-cost ratio, BCR). Кроме того, следует отметить, что Руководство РМВоК при оценке успеха проекта предполагает анализ следующих финансовых мер: достижение нефинансовых целей бизнес-кейса; совершение перехода организации из исходного состояния к будущему; исполнение условий и положений договора; исполнение стратегии, целей и задач организации; обеспечение удовлетворенности заинтересованных сторон; удовлетворительная приемка заказчиком / конечным пользователем; интеграция поставляемых результатов в операционную среду организации; обеспечение согласованного качества поставляемого продукта; исполнение критериев руководства; достижение других согласованных показателей и критериев успеха (например, производительность процесса). Таким образом, и отечественную методику можно дополнить рассмотрением аналогичных критериев и показателей, что даст более комплексное представление о проекте и его эффективности в будущем.

Важным в инновационно-инвестиционной проектной деятельности является учет и анализ рисков, а также принятие управленческих решений в условиях неопределенности внешней среды. Рисксовая составляющая в национальной методике Минэкономики приводится через анализ показателей чувствительности проекта к возможным рискам, что позволяет определить величину влияния риска на условия реализации проекта. Согласно же Руководству РМВоК, работа с рисками инвестиционного и инновационного проекта включает такие стадии, как: планирование управления рисками, идентификация рисков, качественный и количественный их анализ, планирование закупок и планирование реагирования на риски, т. е. предполагается использование итеративного процесса управления рисками. Таким образом, в международной практике управления проектами рискам отведено гораздо больше внимания, чем в отечественной. Поэтому в настоящее время, в связи с ростом геополитических и внешнеэкономических угроз и рисков, на первый план выходят вопросы обеспечения экономической безопасности на макро- и микроуровне, что требует внедрения в отечественную методику комплексного планирования рисков и управления ими.

Международная практика разработки и управления проектами развивается по пути индивидуализации подхода к каждому проекту и ослаблению функций тотального контроля, о чем свидетельствует выход 7-го издания РМВоК, включающего: переход от процессного подхода к принципам проектного управления;

объединение различных подходов (каждый метод имеет свое место и сферу применения, каждый руководитель сам решает, как его выгоднее использовать); объединение стандартов управления проектами (ANSI) и Свода знаний по управлению проектами (PMBok Guide от PMI); более широкий список инструментов проектного управления; использование классических и гибких практик, методов продуктовых изысканий, специальных подходов к построению команд; выделение 8 доменов эффективности проекта и отражение областей знаний в виде одного из доменов (каждый из доменов показывает необходимые решения для успешной реализации проекта); интегрирование с PMIstandards+™ (визуальной цифровой платформой). Использование качественно нового подхода, основанного на принципах, позволит в каждой конкретной ситуации адаптировать проект и все решения, с ним связанные, максимально комфортно для всех участников проекта и обеспечить вместе с тем его эффективное функционирование и завершение.

Проведенный анализ показал, что отечественная методика в большей степени акцентирует внимание на самой финансовой модели инвестиционного проекта, представляющей собой логическую взаимосвязь расчетных показателей таблиц, в то время как зарубежные методики в большинстве своем основной акцент делают на управленческом процессе, т. е. на управлении проектными решениями, начиная с разработки идеи и заканчивая ликвидацией проекта. При этом исследование международной практики разработки и управления проектами показало, что имеющиеся международные стандарты, в частности PMBoK, являются достаточно удобным инструментом проектного анализа и управления, т. к. содержат в себе многолетний накопленный опыт проектной деятельности различных стран и достаточно успешно могут быть адаптированы и вовлечены в национальную практику, дополнив именно управленческую составляющую процесса разработки и реализации различного уровня и назначения проектов. В части практических рекомендаций по управлению проектами, основываясь на изучении Руководства PMBoK можно рекомендовать: включить управленческую составляющую в качестве обязательной в национальную методику разработки бизнес-плана проекта; больше времени и внимания уделять изучению потребностей и ресурсов проекта на предынвестиционной его стадии; оценку эффективности проекта дополнить показателями ROI, BCR и др., а также комплексом финансовых мер (оценкой реализации стратегии, целей и задач организации; анализом удовлетворенности заинтересованных сторон проекта; оценкой удовлетворенности проектом заказчиком/конечным пользователем; анализом интеграции поставляемых результатов проекта в операционную среду организации и др.); кроме стадий и этапов реализации проекта использовать разбиение проектной информации на области знаний, процессы и принципы, что позволит реализовать комплексный подход в управлении; больше внимания уделить планированию рисков и осуществлению итеративного процесса управления рисками на всем протяжении осуществления проекта.

Источники

1. Лысенкова, М. В. Обоснование финансово-экономических расчетов бизнес-плана инвестиционного проекта в Республике Беларусь: проблемы, последствия и их решение / М. В. Лысенкова, А. В. Молчанов // Вестн. БГЭУ. – 2022. – № 5. – С. 6–17.

Lysenkova, M. V. Justification of financial and economic calculations of a business plan for an investment project in the Republic of Belarus: problems, consequences and their solution / M. V. Lysenkova, A. V. Molchanov // *Bull. of BSEU*. – 2022. – № 5. – P. 6–17.

2. Bekker, M. C. Project Governance – The Definition and Leadership Dilemma / M. C. Bekker // *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. – 2015. – № 194. – P. 33–43.

3. Hlodversdottira, K. H. The Status of Project Management within a City Hall of a European Capital / K. H. Hlodversdottira, H. T. Ingasonb, H. I. Jonassonc // *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. – 2013. – № 74. – P. 305–315.

4. Morris, P. W. G. Managing the Institutional Context for Projects / P. W. G. Morris, J. Geraldi // *Project Management J.* – 2011. – № 42 (6). – P. 20–32.

5. Obradovića, V. Rethinking Project Management – Did We Miss Marketing Management? / V. Obradovića, K. S. Cicvarić, Z. Mitrovića // *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. – 2016. – № 226. – P. 390–397.

6. Vartiaka, L. Achieving Excellence in Projects / L. Vartiaka // *Procedia Economics and Finance*. – 2015. – № 26. – P. 292–299.

7. Сурмаков, С. Анализ причин провалов проектов [Электронный ресурс] / С. Сурмаков // *Профессионал управления проектами*. – 2022. – Режим доступа: https://www.pmprof.ru/pm-articles_article.asp?article_id=5324/. – Дата доступа: 15.10.2023.

Surmaksov, S. Analysis of the causes of project failures [Electronic resource] / S. Surmaksov // *Project management professional*. – 2022. – Mode of access: https://www.pmprof.ru/pm-articles_article.asp?article_id=5324/. – Date of access: 15.10.2023.

8. Володин, В. В. Основные концепции стандартизации управления проектами [Электронный ресурс] / В. В. Володин, А. Г. Дмитриев, В. И. Хабаров // *Интернет-журнал «Наукovedение»*. – 2015. – Т. 7, № 2. – С. 1–16. – Режим доступа: <https://naukovedenie.ru/PDF/96EVN215.pdf>. – Дата доступа: 2015.

Volodin, V. V. Basic concepts of project management standardization [Electronic resource] / V. V. Volodin, A. G. Dmitriev, V. I. Khabarov // *Internet j. “Science Studies”*. – 2015. – Т. 7, № 2. – P. 1–16. – Mode of access: <https://naukovedenie.ru/PDF/96EVN215.pdf>. – Date of access: 2015.

9. Максин, Д. Г. Разработка и внедрение системы управления проектной деятельностью в организации / Д. Г. Максин. – М. : НПК «Поток», 2015. – 132 с.

Maksin, D. G. Development and implementation of a system for managing project activities in an organization / D. G. Maksin. – М. : NPK Potok, 2015. – 132 p.

10. Позняков, В. Управление проектами, программами и портфелями: реальная ценность и стандарты [Электронный ресурс] / В. Позняков // *Проблемы теории и практики управления*. – 2019. – № 2. – Режим доступа: <https://www.sovnet.ru/publication/upravlenie-proektami-programmami-i-portfelyami-realnaya-cennost-i-standarty>. – Дата доступа: 20.10.2023.

Poznyakov, V. Management of projects, programs and portfolios: real value and standards [Electronic resource] / V. Poznyakov // *Problems of theory and practice of management*. – 2019. – № 2. Mode of access: <https://www.sovnet.ru/publication/upravlenie-proektami-programmami-i-portfelyami-realnaya-cennost-i-standarty>. – Date of access: 20.10.2023.

11. Вейнберг, Р. Р. Применение стандартов управления проектами в IT-индустрии: PRINCE2 и PMBoK [Электронный ресурс] / Р. Р. Вейнберг,

Н. А. Моисеев, С. М. Сахарова // Вестн. рос. экон. ун-та им. Г. В. Плеханова. – 2020. – № 1. – Режим доступа: <https://doi.org/10.21686/2413-2829-2020-1-56-66/>. – Дата доступа: 23.11.2023.

Weinberg, R. R. Application of project management standards in the IT industry: PRINCE2 and PMBoK [Electronic resource] / R. R. Weinberg, N. A. Moiseev, S. M. Sakharov // Bull. of the Russian Economic University. G. V. Plekhanov. – 2020. – № 1. – Mode of access: <https://doi.org/10.21686/2413-2829-2020-1-56-66>. – Date of access: 23.11.2023.

12. Лысенкова, М. В. Методики и методы оценки эффективности инвестиционно-проектной деятельности: сравнительный анализ и практические рекомендации / М. В. Лысенкова, А. В. Молчанов // Белорус. экон. журн. – 2022. – № 2. – С. 48–70.

Lysenkova, M. V. Methods and methods for assessing the effectiveness of investment and project activities: comparative analysis and practical recommendations / M. V. Lysenkova, A. V. Molchanov // Belarusian Economic J. – 2022. – № 2. – P. 48–70.

Статья поступила в редакцию 04.12.2023.

УДК: 330.59

T. Maibarada
BSEU (Minsk)

ADDITIONAL CUMULATIVE RETIREMENT INSURANCE: BEHAVIORAL APPROACHES

The article examines the problem of forming additional retirement savings for citizens of the Republic of Belarus through the mechanisms of additional cumulative retirement insurance. An analysis of three programs was carried out from the perspective of behavioral economics. A survey of potential program participants allowed to identify behavioral barriers and cognitive biases that could be addressed through nudges. Using the example of voluntary cumulative retirement insurance with financial support from the state by the company «Stravita» proposals for improving informational campaign and the mechanism for implementing the program were formulated.

Keywords: retirement savings; cumulative retirement insurance; behavioral economics; nudges; behavioral barriers; cognitive biases; communications; long-term thinking; trust; public policy.

Т. Л. Майборода
кандидат экономических наук, доцент
БГЭУ (Минск)

СТРАХОВАНИЕ ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ НАКОПИТЕЛЬНОЙ ПЕНСИИ: ПОВЕДЕНЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ

В статье рассмотрена проблема формирования дополнительных пенсионных сбережений граждан Республики Беларусь через механизмы добровольного накопительного пенсионного страхования. Проведен анализ трех программ с позиции поведенческой экономики. Опрос потенциальных участников программ позволил выявить поведенческие барьеры