

УДК 336.7

*Шевчук Я.В.,**старший внутрішній аудитор ПрАТ Київстар
аспірант кафедри корпоративних фінансів і контролінгу**ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»*

Управління змінами як інструмент ризик-менеджменту при проектному фінансуванні

Джерелами виникнення внутрішньо-організаційних проблем при проектному фінансуванні є, насамперед, неповнота чи неточність проектної документації; виробничо-технологічний ризик (аварії і відмова обладнання, виробничий брак, насамперед, пов'язаних з людським фактором); ризик, пов'язаний з неправильним підбором команди проекту; неузгодженість інтересів та поведінки учасників проекту; неповнота і неточність інформації про фінансовий стан та ділову репутацію учасників проекту та ряд інших, якими, на нашу думку, можна управляти.

Ми вважаємо, що управляти внутрішньо-організаційними ризиками найефективніше можна завдяки підходу управління змінами, що дозволяє підвищити ефективність проектної роботи, мінімізувати ризики за рахунок підготовки персоналу та бізнес-середовища компанії до прийняття змін, які передбачено проектом. Зміст даного методу зводиться до роботи з персоналом організації та іншими ключовими стейкхолдерами, яка допомагає змінювати сприйняття змін, забезпечувати підготовку співробітників для отримання нових знань і застосування їх на практиці. Впровадження змін – це безперервний процес, який супроводжує проект, починаючи з етапу виникнення ідеї до досягнення запланованих результатів.

Методологія управління змінами являє собою комплексну сукупність напрямів, які націлені на вирішення конкретних задач в межах реалізації проекту і досягнення поставлених цілей, рис. 1.

Ключовими завданнями напряму залучення та управління інтересами топ-менеджменту та інших стейкхолдерів у процесі фінансування проекту є формування бачення, назви і бренду проекту, аналіз аудиторії, визначення стратегії і плану залучення зацікавлених сторін, реалізація плану та моніторинг рівня залученості.



Рис. 1. Напрями управління змінами у проектному фінансуванні*

* Розроблено автором за даними [1]

Варто зазначити, що формування мережі відповідальних за перетворення (зміни) та мінімізація опору з боку ключових учасників проекту та співробітників організації також лежить в основі даного напряму. Основні переваги, які отримуються у результаті досягнення завдань у межах даного напрямку, є мінімізація опору з боку ключових суб'єктів проектного фінансування і працівників компанії та ухвалення зважених рішень в установлені терміни.

У процесі здійснення напряму комунікації, відбувається формування детального плану зв'язків та комунікацій між ключовими учасниками у рамках проекту, реалізація плану, подальший збір, аналіз отриманої інформації та внесення змін до існуючого плану комунікацій через зворотній зв'язок. Внаслідок реалізації даного напрямку відбувається зниження опору змінам через існування зворотного зв'язку і таким чином формуються нові стандарти діяльності.

Оцінка впливу змін включає детальний аналіз бізнес процесів, персоналу, управління, технологій через призму змін, та впливу змін на ці складові. Відбувається формування плану заходів змін, ключових центрів та відповідальних осіб, визначаються терміни реалізації цих заходів. Ключовим завданням у рамках

даного напрямку є безперервний моніторинг реалізації плану, таким чином відбувається мінімізація ризику втрати кваліфікованих кадрів та партнерів проекту.

Основними завданнями напрямку зміни елементів корпоративної культури є формування нової моделі стандартів поведінки, необхідних для ефективної діяльності, визначення системи мотивації, комунікації, навчання кадрів та керівників. Таким чином, відбувається формування основи для зміни моделі поведінки співробітників проектної компанії.

Оцінка готовності до змін здійснюється на основі таких заходів як вибір методів оцінки, проведення оцінки (наприклад у формі анкетування), аналіз та інтерпретація отриманих результатів, оновлення та реалізація планів з корегуванням на виявленні ризику та моніторинг ефективності. Основною перевагою даного напрямку є визначення та мінімізація проектних ризиків.

Напрямок навчання охоплює комплекс заходів, зокрема розробка плану і програми навчання, координацію робіт у процесі підготовки до навчання та самого процесу навчання, оцінка ефективності навчання. Відповідно, внаслідок проведених заходів відбувається підготовка кадрів в нових умовах, відбувається мінімізація внутрішньо організаційних ризиків, які описано вище.

Варто відмітити, що впровадження змін в компанії пов'язане з її організаційною культурою. Відомо що персонал компанії найчастіше орієнтується на рольові моделі поведінки, що демонструються керівниками організації. Причетність співробітників організації до процесу впровадження змін залежить від ступеня підтримки змін топ-менеджментом, а ступінь опору змінам залежить від рівня корпоративної культури компанії.

Успішність реалізації даного підходу до управління ризиками при проектному фінансуванні залежить інформаційного забезпечення, швидкості реагування на зміни, а також легкості процедур погодження певних рішень.

Список використаних джерел:

1. Управление изменениями как часть проектной деятельности DELOITTE
URL: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/human-capital/russian/ru_change_management_in_project_work_survey_results_rus.pdf