

Голубева Вита,
ведущий консультант
(Университет Управления Проектами)

Golubeva Vita,
senior consultant
(PM University)

ПРАКТИКИ ВЫПОЛНЕНИЯ СРАВНИТЕЛЬНОГО АНАЛИЗА *PRACTICES FOR BENCHMARKING*

В последнее время в компаниях запускается большое количество инвестиционных проектов и инвестор хочет и должен быть уверен, что предстоящие затраты рациональны и обоснованы, хочет иметь веские доказательства, на чем основаны указываемые объемы, затраты и предполагаемые выгоды. Один из инструментов, который может дать ответ на вопрос обоснованности затрат – это **бенчмаркинг**.

Что такое бенчмаркинг?

Бенчмаркинг использует историческую информацию для определения стандартов и лучших практик. Процесс реализации проекта включает в себя: сравнение прогнозируемой или фактической информации о реализации проекта с аналогичной информацией из прошлых проектов с целью повышения уверенности и достоверности данных.

Сравнение критически важно для выбора правильных проектов для старта и позволяет задать правильные параметры проекта для его успеха. Неточные оценки могут привести к нереалистичным ожиданиям, которые в конечном итоге могут привести к ложному выбору проектов для инвестирования и не принести ожидаемых выгод, и достаточно часто за счет отказа от инвестирования в другие проекты, что подрывает уверенность в получении/выделении будущих инвестиций.

В процессе сравнительного анализа будет проанализирована информация из прошлых проектов и программ, чтобы создать точку отсчета для сравнения наблюдаемых или прогнозируемых деталей конкретного проекта.

Учитывая, что нет двух одинаковых проектов, менеджеры проектов должны привлекать экспертов, чтобы помочь объяснить любые различия, особенно когда количество сопоставимых деталей в проектах невелико.

Существует два типа сравнительного анализа, которые проектные команды и организации могут выполнять: сверху-вниз и снизу-вверх. Оба эти метода имеют свои преимущества и недостатки и должны быть использованы надлежащим образом в соответствии с требованиями.

Проведение сравнительного анализа более высокого уровня («сверху-вниз») начинается с оценки общих показателей для проекта или программы, которая затем разбивается на более мелкие части. Поэтому первый метод сравнительного анализа «сверху-вниз» лучше подходит для принятия стратегических решений с учетом общей выгоды от проекта.

Детальные сравнения (восходящие) во втором методе «снизу-вверх» разрабатываются с использованием информации, которая ссылается на единицы или отдельные аспекты проекта. Например, затраты на рабочую силу, оборудование и материалы являются ориентирами снизу-вверх, которые можно сложить вместе, чтобы получить общую стоимость. Эта информация часто более доступна и понятна в отраслях, на основании сметы существующего проекта. Для иллюстрации: простой низкоуровневый (восходящий) критерий может показать среднее количество времени (в часах), затрачиваемого оператором на поиск и устранение каждой утечки в трубопроводе, в то время как критерий высокого уровня («сверху-вниз») может показать общий уровень убытка от утечки на обслуживаемое трубное хозяйство и стоимость ремонтных работ.

Различные организации и отрасли имеют разные мнения о том, какие должны использоваться типы критериев, являющиеся наиболее подходящими на определенных этапах проекта. Критерии группы «снизу-вверх», может быть, меньше подходят для использования на ранних этапах принятия решений при реализации проекта, но эти два подхода могут дополнять друг друга на более поздних этапах.

Зачем нужны бенчмарки?

Как уже отмечали, четкое понимание стоимости и реализуемости имеет решающее значение для правильного принятия решений и успешной реализации проекта. Неточные оценки могут привести к нереалистичным ожиданиям, а впоследствии - к снижению шансов на успех проекта.

Бенчмаркинг использует предыдущий опыт и передовые отраслевые практики для предоставления доказательств и анализа, необходимых для выработки решения о ходе выполнения проекта с большей уверенностью, и помогает избежать увеличение затрат и упущенную выгоду.

Последовательный подход к сравнительному анализу дает большую прозрачность в принятии решений. При правильном его применении сравнительный анализ поддерживает лучшее управление проектами и гарантии принятия более надежных решений по планированию, отбору и предстоящим инвестициям, а также постоянное улучшение реализации проектов. Сравнительный подход, который выходит за рамки первоначальных

затрат (CAPEX), поддерживает создание решения в течение всего жизненного цикла актива.

Бенчмаркинг поможет компании стать более информированной в принятии решений и даст прозрачные решения о будущем проекте. Информированность в принятии решений предоставляет доказательства и анализ, необходимые компании, для того чтобы принятые решения смело подтверждали соотношение цены и качества для инвесторов, что позволит избежать лишних затрат и упущенных выгод.

Бенчмаркинг особенно полезен **на трех ключевых этапах:**

- 1) первый этап – во время зарождения идеи проекта – как способ выбора «правильных» проектов;
- 2) второй этап – во время более детального рассмотрения вопроса о возможности решения поставленной задачи с учётом альтернативных вариантов;
- 3) и в-третьих – в конце проекта - когда можно оценить, как был реализован проект и поделиться знаниями для постоянного совершенствования системы оценки проектов.

К дополнительным преимуществам проведения бенчмаркинга относятся:

✓ **Реализуемость**

Бенчмаркинг помогает обеспечить четкие ожидания в отношении проекта (например, ожидания времени, стоимости и результатов) и провести мониторинг производительности на всем протяжении: от идеи до эксплуатации. Последовательный подход к сравнительному анализу должен помочь устранить любую недооценку или переоценку проектных затрат или выгод перед этапом выхода на реализацию проекта.

✓ **Снижение фактора не реализуемости**

Бенчмаркинг должен обеспечивать четкую связь между ключевыми стратегическими приоритетами и согласовывать факторы успеха, изложенные в бизнес-плане, что защищает проект от упущенной выгоды и обеспечивает четкие рамки для оценки эффективности.

✓ **Определить то, что важно**

Разработка и распространение критериев для проведения бенчмаркинга должны помочь **определить основные факторы, влияющие на реализацию**, что с большей вероятностью приведёт к расширению возможностей лиц, принимающих решения, которые должны контролировать эти факторы. Показатели эффективности будут укреплять бизнес-кейсы, чтобы

помочь спонсорам в выборе правильных проектов для достижения наилучших результатов.

✓ **Поддержка реализуемости и уверенности**

Упражнения по сравнительному анализу наделяют членов проектных команд уверенностью в том, что выбранные показатели проекта достижимы. Как только показатели установлены, от сравнительного анализа переходят к мониторингу реализации. Использование критериев жизненного цикла проекта также должно поддерживать эффективную проработку для принятия управленческих решений.

✓ **Отделение показателей выполнения проекта от фиксированных видов затрат**

Эффективные методы бенчмаркинга должны помочь командам определять отдельные элементы затрат, которые могут показаться константами в рамках конкретного проекта, например, стоимость земли под проект. Хотя эти «постоянные затраты» попадают вне контроля проектной команды, такие затраты могут оказать сильное влияние на показатели проекта. Например, улучшение конструкции, которая сводит к минимуму необходимый земельный участок проекта может снизить экологические требования и снизить затраты на землю с соответствующим компромиссом в производительности и результатах.

Когда проводить сравнительный анализ?

➤ **Поддержка бизнес-кейсов с помощью сравнительного анализа**

Нисходящий бенчмаркинг на раннем этапе развития бизнеса кейса имеет решающее значение для того, чтобы руководство и проектные команды могли понять стоимость, сроки, производительность и результаты на начальном этапе проекта – на этапе инициации. Обеспечение надежных доказательств и уверенности в проекте по результатам бенчмаркинга позволит выбирать лучшие проекты и программы.

Применение эффективных практик сравнительного анализа должно выступать в качестве поддержки бизнес-кейса проекта или программы и стимулировать эффективность:

- дополнительное внимание хорошему проекту и планированию к процессу принятия решений, с усилением понимания финансовых последствий при принятии решений;
- демонстрация того, что предлагаемый проект соответствует согласованным диапазонам (затраты, выгоды, результаты) для аналогичных завершенных проектов.

➤ **Бенчмаркинг на протяжении всего жизненного цикла проекта**

Хорошая практика сравнительного анализа является неотъемлемой частью мониторинга проекта по мере развития. Мы рекомендуем результаты реализации проекта рассматривать в сравнении с установленными критериями на протяжении всего жизненного цикла проекта, а не как разовое мероприятие.

От точности и качества доступной информации зависит качество инвестиционных решений. Менее надежная информация приравнивается к большей неопределенности. Контрольные показатели, которые были получены из сопоставимых проектов, помогут сократить и восполнить любой информационный пробел. Контрольные точки при гейтовой модели реализации проекта должны также улучшить сравниваемые показатели, поскольку больше информации становится доступной посредством прохождения проекта по жизненному циклу.

Бенчмаркинг «сверху-вниз» на ранних этапах проекта (например, стратегический план и бизнес-кейсы) должен быть проведён перед оценкой «снизу-вверх». Более подробный подход «снизу-вверх» оценки на ранней стадии проекта, когда информация о проекте ограничена, требует больших затрат не только с точки зрения ресурсов и потенциальных затрат (включая время), но также может создавать нереалистичные и неточные оценки. Есть также риск того, что любые предположения, рассмотренные на ранней стадии, чтобы учесть оценку «снизу-вверх» могут, в конечном итоге, оказаться неправильно выстроенными в проектном решении. Поэтому очень важно понимание, когда какие методы анализа дают необходимый результат.

Методология сравнительного анализа

Для проведения бенчмаркинга необходимо выработать последовательный подход к сравнительному анализу затрат и других показателей проекта. При этом во всех дорогостоящих для компании проектах, рекомендуем использовать этот подход для поддержки принятия решений на каждом этапе жизненного цикла проекта.

Методология сравнительного анализа включает семь шагов, которые мы кратко изложили ниже.

Шаг #1. Подтвердите цели проекта и установите показатели

У каждого проекта и программы есть свои цели. Так, крупный инфраструктурный проект может быть направлен на улучшение эксплуатационных показателей (например, за счет увеличения емкости и

надежности сети), что дает преимущества пользователям и / или дает экономические выгоды региону.

Затем каждую цель можно связать с эталоном. Эталоны могут использоваться для измерения не только стоимости проекта, но и выполнения проекта в течение всего жизненного цикла (т.е. на протяжении всего строительства и эксплуатации др. этап).

Производительность проекта будет включать результаты (например, график), операционную производительность, а также более широкие результаты (например, экономические, экологические и социальные льготы).

Каждый эталонный проект должен подкрепляться набором показателей: это могут быть простая метрика затрат, метрика производительности, время, пропускная способность, экономия на единицу мощности или показатель экономического эффекта/эффективности.

Шаг #2. Разделите проект на основные компоненты для сравнительного анализа

Компоненты проекта могут быть активами (например, эстакады, станции и пути) или не активы и функции (например, затраты на землю или управление проектом). Эти компоненты можно сравнить с компонентами из ряда других проектов для получения контрольной ориентировочной стоимости активов или контрольного показателя Ориентировочная стоимость без активов.

Шаг #3. Разработайте шаблоны для сбора данных

Перед сбором данных шаблоны, разработанные для бенчмаркинга, помогут убедиться, что соответствующие заинтересованные стороны понимают, как показатели проекта должны быть рассчитаны.

Шаг #4. Определите источники и соберите данные

Информация и данные о проекте имеют решающее значение для успешного бенчмаркинга. Данные могут быть созданы как проектной командой внутри организации, так и из внешних источников, или в результате сотрудничества с другими организациями, или получены данные от стороннего поставщика. Следует также позаботиться о том, чтобы информация и данные были актуальны, надежны и сопоставимы.

Шаг #5. Подтвердите данные и перепроверьте их

После того, как ранее необработанные данные собраны, данные должны быть проверены и повторно обоснованы, чтобы можно было провести прямые сравнения (например, между проектами в разных

странах/регионах). Соответственно, следует учитывать в модели и индекс инфляции, и курсы валют, и многие другие показатели.

Шаг #6. Создайте и протестируйте контрольную цифру

Этот этап должен напрямую относиться к компонентам, разработанным на шаге #3, и четко объяснять процесс выполнения проекта. Суммарно все активы и не активы - вместе взятые затраты - образуют единый диапазон, известный как эталонная общая стоимость.

Шаг #7. Просмотрите и повторите шаги, если необходимо, перед использованием данных для сравнительного анализа

Если полученной информации для сравнительного анализа недостаточно, то для проведения надежного сравнительного анализа, вернитесь к шагу #1 и получите дополнительные данные от третьих лиц (при необходимости). Контрольные показатели необходимо поддерживать четким и экспертным объяснением различий между прогнозируемыми результатами и рассчитанным сравнительным диапазоном. Есть риск того, что без контекстного объяснения применения индекса, информация может ввести в заблуждение лица, принимающие решения.

Например, экономия капитальных затрат на проект по причине использования более дешёвых материалов в строительстве, может привести к риску увеличения затрат - на содержание актива по его жизненному циклу, перевешивая любую первоначальную экономию.

Заключение

Для многих крупных и сложных проектов методология бенчмаркинга (сравнительного анализа) может служить ценным инструментом для понимания и уверенности в ожидаемых результатах проекта с самого начала. На начальной стадии проекта сравнительный анализ важен для обеспечения выбора «правильного» проекта. Очень полезно, когда компании начинают вносить свой вклад в возможность проведения сравнительного анализа и тем самым способствуют постепенному изменению качества и последовательного подхода к сравнительному анализу в проектах, и учатся, и влияют на передовой опыт в отрасли. Возможно, создание центра, поддерживающего отраслевые разработки и применение сравнительного анализа (бенчмаркинга) путем облегчения последовательного сбора, сопоставление и совместного использования сопоставимых данных, позволит повысить отраслевую культуру в реализации проектов.

Если Вам интересна тема бенчмаркинга, то в следующих выпусках постараемся рассмотреть примеры использования бенчмаркинга в проектах. Будем рады вашим историям и комментариям по использованию бенчмаркинга в компании.

Литература:

1. Government Construction: Cost Benchmarking Principles and Expectations', Cabinet Office, 2019
2. Best Practice in Benchmarking, IPA, 2020
3. Darrell Rigby and Barbara Bilodeau (2009) Management Tools and Trends 2009. Bain & Company
4. Словарь терминов стоимостного инжиниринга / Перевод на русский язык под ред. А.В.Цветкова. – М.: 2017 (URL: <http://aace.ru/library/publications-in-the-russian-language/slovar-terminov-stoimostnogo-inzhiniringa/>)