**Конспект лекций по дисциплине «Управление проектами»**

**направление подготовки 21.04.02 Землеустройство и кадастры»**

**ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОЕКТНОЙ**

**ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

**ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПРОЕКТА.**

**ЕГО ОСНОВНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ И ИЗМЕРЕНИЯ**

Проект – то, что задумывается и планируется. в современной литературе по управлению проектами можно выделить два основных подхода к определению проекта: системный и деятельностный.

системный подход определяет проект как систему временных действий, направленных на достижение неповторимого, но в то же время определенного результата. «проект — временное предприятие для создания уникальных продуктов, услуг или результатов»1.

системный подход к определению проекта предопределяет основные его характеристики. проекты могут быть разнообразными и многоплановыми. однако все они имеют следующие общие характеристики:

1. разовость — все проекты представляют собой разовое явление. они приходят и уходят, появляются и исчезают, оставляя после себя конкретные результаты, существенно отличаясь от наших повседневных обязанностей и деятельности;
2. уникальность — нет двух одинаковых проектов. каждый из них, независимо от его результатов, в своей основе имеет что-то неповторимое, характерное только для него;
3. инновационность — в процессе реализации проекта всегда создается нечто новое. изменения могут быть большими или маленькими;
4. результативность — все проекты имеют вполне определен­ные результаты. Это может быть новый дом, напечатанная книга, модифицированная структура компании, победа на выборах. все проекты нацелены на получение определенных результатов, ины­ми словами, они направлены на достижение целей;
5. временная локализация — все проекты ограничены четкими временными рамками.
6. проект — это создание чего-либо к уста­новленному сроку, он имеет планируемую дату завершения, после которой команда проектантов распускается.

Все перечисленные характеристики взаимосвязаны и задают определенные рамки проекта, три его измерения, критерии, по ко­торым можно оценить любой проект (Рисунок 1).

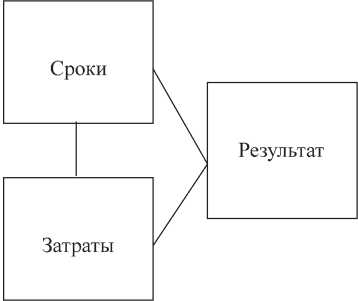


Рисунок 1. Схема измерения проекта

Планирование и реализация проекта всегда связаны с тремя главными вопросами:

* сколько времени это займет;
* во сколько это обойдется;
* совпадет ли конечный результат с тем, что мы намечали вна­чале.

Первый вопрос выводит на первый план проблему временных рамок, установленных для реализации всего проекта и отдельных его этапов. второй вопрос привлекает наше внимание к стоимости проекта, третий касается вопроса о результативности проектной деятельности.

Универсальность и многоаспектность проектной технологии детерминированы разноуровневыми многослойными взаимодей­ствиями и измерениями проекта. измерения проекта — цели, вре­мя, стоимость — являются одновременно ограничениями проекта, задающими систему координат, в которой вынужден работать про­ект-менеджер. сверхзадача проект-менеджера — найти оптималь­ное соотношение этих трех ограничений проекта, с которыми не­разрывно связаны интересы участников проекта. в данном смысле сверхзадача трансформируется в соблюдение баланса интересов; как таковые ограничения становятся «фоном», «вторым планом» действия в проекте, заглавная роль в котором принадлежит именно интересам. с точки зрения измерений и интересов могут быть ис­следованы все подсистемы проекта.

Второй подход — деятельностный — трактует проект как де­ятельность субъекта по переводу объекта из наличного (или текущего) состояния в состояние желаемого будущего, которое наиболее полно отвеча­ет его представлениям. таким образом, проект в самом широком смысле может пониматься как творческая, разумная, целеполагаю­щая деятельность субъекта.

Сущность любого проекта заключается в деятельности. при­нимая во внимание определения проекта, можно дать определение проектной деятельности, или проектированию. термин «проек­тирование» происходит от латинского *projectus —* проекция, бро­шенный вперед. проекция — это перенос социальной субъектив­ности настоящего в будущее. возможность проекции обусловлена специфической способностью человека к опережающему отра­жению и разумному, сознательному целеполаганию. социальная проекция — это перенос на будущее своих чувств, предпочтений, желаний, идей. таким образом, проектирование — это процесс создания прототипа, прообраза предполагаемого или возможного объекта или состояния. проектант как бы выбирает из множества путей, версий развития объекта именно ту, которая в максималь­ной степени соответствует шкале его ценностей, предпочтений, замыслов. проектная деятельность носит двойственный харак­тер. с одной стороны, это деятельность идеальная, поскольку она связана с планированием будущего, промысливанием того, что должно быть. с другой стороны, проектная деятельность — это деятельность технологическая, так как она отражает процессы ре­ализации того, что задумано.

для того чтобы точно осмыслить суть проектирования, необхо­димо соотнести его с понятиями, близкими по смыслу и значению, такими как прогнозирование, планирование, конструирование.

*Прогнозирование* — форма предвидения, предположительная оценка будущего состояния объекта, условий его возникновения. предвидение осуществляется с помощью методов экстраполяции, моделирования, экспертизы. прогноз служит основой для форму­лировки целей развития и стратегии их достижения. любое проек­тирование, связанное с промысливанием будущего, так или иначе включает в себя элементы прогнозирования будущего состояния объекта.

*Планирование* — это научное и практическое обоснование определения целей, выявление задач, сроков, темпов, пропорций развития того или иного явления, его реализация. план имеет де­тально прописанные цели, способы деятельности, результаты. для современного менеджера и бизнесмена проект — это средство планирования и определения основных направлений оптимально­го использования ресурсов организации. в основе планирования всегда лежит некая программа действий, включающая в себя со­вокупность концептуальных целевых установок. в этом отличие программы и проекта. программа лишь обозначает, прорабатывает необходимый набор, комплекс необходимых направлений деятель­ности, обозначает желаемые конечные цели и результаты, эффек­тивность достижения этих целей. проект же, в отличие от про­граммы, точно рассчитывает способы развертывания деятельности по реализации программных целей в пространственно-временном континууме, детально обозначая как мелкие промежуточные цели (суммарные задачи), так и реальные действия (сами задачи). имен­но эта точная проработка конечных действий, необходимых для достижения основных целевых установок программы, позволяет с высокой степенью точности запланировать и спрогнозировать все параметры деятельности по реализации программы: сроки, ма­териальные и нематериальные ресурсы, способы коммуникации и т. д. Можно сказать, что проект — это дальнейшая детализация, углубление и конкретизация программных установок.

*Конструирование* — это интеллектуальная деятельность, со­стоящая в целенаправленном построении в идеальной форме ка­кого-либо объекта. оно осуществляется посредством мысленного комбинирования различных факторов, их подбора и связывания в новый объект. в зависимости от видения будущего проектант корректирует настоящее, внедряет какие-то инновации, конструи­руя желаемое состояние.

проектирование помимо конструирования, прогнозирования, планирования, моделирования тесно связано и с технологией реа­лизации проекта. социальный проект должен иметь продуманное инструментальное обеспечение. Это позволяет избежать превра­щения проектов в утопии, подмены их социальными манифеста­циями или социальными фантазиями, прожектами.

**ПРОЕКТНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ**

Основными элементами проектной деятельности являются субъект и объект проектирования, его цель, технология (как сово­купность операций), средства, методы и условия проектирования.

Субъектом проектирования всегда служат различные носители управленческой деятельности - как отдельные личности, так и организации, коллективы, социальные институты, ставящие своей целью преобразование действительности.

Кроме субъектов проектирования, участниками разработки и реализации содержательной части проектов (особенно на этапе его внедрения) могут и должны быть:

1. органы принятия решений, чьи функции связаны с обеспе­чением проектов, их утверждением, контролем над их реализа­цией;
2. государственные и негосударственные организации, науч­ные и экспертные советы, способные взять на себя ответствен­ность за разработку, обоснование, экспертизу проектов, способные привлечь внимание населения, СМИ к проектам;
3. общественность, группирующаяся вокруг конкретных про­грамм, проектов.

Объектами проектирования могут быть[[1]](#footnote-1):

1. объекты материальной природы (например, объектом про­ектирования может быть строительство нового административно­го здания или создание нового компьютера); в результате реализа­ции проекта появляется новый объект, вещь, предмет; вместе с тем проектироваться могут новые свойства — назначения и функции старой вещи; подобные объекты чаще связаны с техническим про­ектированием;
2. нематериальные (невещные) свойства и отношения (напри­мер, есть такие проекты, которые направлены не на достижение материального результата, а на получение информации о клиен­тах, изменение нашего отношения к той или иной проблеме). та­кие проекты называются «проектами влияния». примером служат: рекламные кампании;
3. процессы (например, проектирование систем воздействия — идеологий, систем воспитания и т. д. в этих системах имеет зна­чение и идейная конструкция — концепция и соответствующие инструменты внедрения идей в сознание людей. здесь широкий простор для разработки соответствующих социальных техноло­гий, проектирования новых каналов коммуникации, стандартных алгоритмизированных элементов деятельности и т. д.);
4. услуги;
5. организации и структурные подразделения (в рамках про­ектирования организаций реализуются замыслы разного масшта­ба — проектируются, например, учреждения социальной службы, отрасли производства, управления и т. д.);
6. мероприятия (акции) (подготовка мероприятий может про­изводиться с применением проектных методик. Это прежде всего относится к массовым мероприятиям — спортивным, празднич­ным, общественным и т. д.);
7. законопроекты.

Каждый из выделенных объектов проектирования обладает определенной спецификой, определенными чертами. при проек­тировании важно выявить закономерности, характерные для дан­ного типа объектов, применяя особые методики наряду с общими принципами и подходами.

Среди характеристик проектирования особое место занимают условия проектной деятельности или проектный фон. Это сово­купность внешних по отношению к объекту проектирования ус­ловий, существенно влияющих на его функционирование и разви­тие. речь идет о необходимости учета местных условий. какие-то возможности, альтернативы могут быть реализованы, а какие-то нет — это зависит от местных условий, окружения проекта, внеш­них ограничений.

Цель проектирования — разработка определенного будущего состояния системы, процессов и отношений.

Средства — совокупность приемов и операций для достижения цели. в общем плане средства проектирования можно определить, как все то, при помощи чего получается, анализируется информа­ция о состоянии процессов и тенденций их развития. сюда же от­носятся средства, при помощи которых ведется непосредственное проектирование, создаются словесные описания, таблицы, схемы, сети взаимодействий.

Методы — это пути и способы достижения целей и решения задач. в практике проектирования наиболее часто используются такие методы, как мозговой штурм, экспертная оценка, метод ана­логий, сетевое планирование, календарное планирование, струк­турная декомпозиция, имитационное моделирование, ресурсное планирование и т. д.

В рамках проекта методы и средства конкретизируются сово­купностью планируемых мероприятий. практические мероприятия определяют направления, формы и содержание деятельности, при­влекают дополнительные ресурсы, необходимые для реализации целей каждого этапа. Мероприятия могут быть направлены не­посредственно на решение проблемы, а могут быть необходимы для их финансового обеспечения (аукционы, платные услуги), для формирования благоприятного общественного мнения населения через СМИ.

**КЛАССИФИКАЦИЯ ПРОЕКТОВ**

Методы управления проектами зависят от его масштаба проекта, сроков реализации, качества, ограниченности ресурсов, места и ус­ловий реализации. все названные факторы являются основанием для выделения различных типов проектов, их классификации:

1. по масштабу — микропроект, малый, средний, мегапроект:

* микропроект — это чаще всего форма представления ин­дивидуальной инициативы, получившей признание окружающих. Микропроект делается для себя и своих. он может не требовать внешнего финансирования, специального оборудования, может создаваться из подручных средств;
* малые проекты невелики по масштабу, просты и ограниче­ны объемами. так, в американской практике малые проекты свя­заны с объемом капиталовложений в размере 10-15 млн долл., трудозатратами до 40-50 тыс. чел. Типичный пример малого про­екта — модернизация действующих производств. специфика ма­лых проектов состоит в том, что они допускают некоторое упроще­ние в процедуре проектирования и реализации (простой график, руководитель — одно лицо, необязательно создание команды про­екта и т. д.);
* средние проекты наиболее распространены в практике. Они имеют сравнительно небольшую длительность — 2-5 лет, требуют более тщательной проработки всех подсистем проекта и предпола­гают более значительные затраты;
* мегапроекты — это целевые программы, содержащие мно­жество взаимосвязанных проектов, объединенных общей целью, выделенными ресурсами, отпущенным временем. Мегапроекты обладают высокой стоимостью — до 1 млрд долл., трудоемко­стью — до 2 млн чел., длительностью реализации — 5-7 лет;

1. по сложности — простой, организационно сложный, техни­чески сложный, ресурсно сложный, комплексно сложный;
2. по срокам реализации — краткосрочный, средний и долго­срочный. краткосрочные проекты требуют для своей реализации примерно год, максимум два, краткосрочные проекты обычно ре­ализуются на предприятиях по производству новинок различного рода, опытных установках, восстановительных работах. Коммер­ческие проекты часто реализуются как краткосрочные. Средне­срочные проекты осуществляются за 3-5 лет. длительность осу­ществления долгосрочных проектов 10-15 лет;
3. по требованиям к качеству и способам его обеспечения — бездефектный, модульный, стандартный. Бездефектные проекты направлены на повышение качества продукции или услуг; модуль­ные — на обеспечение качества по какому-либо определенному направлению;
4. по уровню участников — международный, отечественный, государственный, территориальный, местный;
5. по характеру проектируемых изменений проекты делятся на инновационные и поддерживающие (реанимационные, реставра­ционные). Задача инновационных проектов — внедрение принци­пиально новых разработок. основная цель поддерживающих про­ектов — сохранить *status quo*. Поддерживающие проекты, в свою очередь, можно разделить на антикризисный, чрезвычайный, про­ект реформирования, проект реструктуризации;
6. по сферам и направлениям деятельности — строительный, инжениринговый, финансовый, исследовательский (маркетинго­вый), технический, технико-экономический, консалтинговый, науч­но-технический, экологический, социальный, политический и т. д.;
7. по целевым установкам — престиж-проекты и проекты вли­яния;
8. по особенностям финансирования — инвестиционные (ос­новной мотив инвестора — получение прибыли), спонсорские (спонсор предоставляет средства на поддержку проекта, если это может стать формой его рекламы или презентации, сформировать образ фирмы), кредитные (получение финансовых средств воз­можно только при условии предоставления гарантий кредитному учреждению, поэтому кредитный проект предполагает разверну­тое финансово-экономическое обоснование), бюджетные (источ­ники финансирования — бюджеты различных уровней), благотво­рительные (как правило, это бездоходные и затратные проекты, финансирование таких проектов имеет форму меценатства, гран­товую форму);
9. по затрачиваемым ресурсам и получаемой прибыли — ком­мерческий (получение прибыли), социальный (достижение со­циальных целей). по признаку преобладающей направленности социальные проекты могут быть: информационно-просветитель­скими, обучающими, реабилитационными (психологическая, со­циально-психологическая, трудовая реабилитация), физкультурно­оздоровительными, художественно-творческими, культурными;
10. псевдопроекты — особая группа проектов, создающая ви­димость проекта, форма, которая прикрывает какое-то другое со­держание, не представленное в самом проекте. выделяют две раз­новидности псевдопроектов — проекты-фикции и квазипроекты:

* проекты-фикции используют проектную форму как маски­ровку (от лат. Fictio *—* выдумка, замысел) — это могут быть псев­допроекты по типу фирмы «Рога и копыта» Остапа Бендера, когда фикция имеется уже на стадии замысла. Это могут быть своего ро­да и декорации деятельности — изображение позитивных резуль­татов проекта там, где они не были достигнуты. еще с XVIII в. для обозначения таких афер стало применяться название «потемкин­ская деревня»;
* квазипроекты (латинская приставка *quasi* означает «как буд­то») — это то, что обладает признаками настоящего проекта, но планирует нововведение, которое на самом деле таковым не явля­ется.

**СОДЕРЖАНИЕ И ПРОЦЕССЫ  
УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ**

Сущность любого проекта заключается в деятельности, но для того, чтобы он был успешым, необходимо тщательное и продуман­ное управление этим проектом, служащее гарантией эффективной деятельности, ее направленности на достижение конечной цели. управление проектами — это методология, искусство организа­ции, планирования, руководства, координации трудовых, финан­совых, материально-технических ресурсов на протяжении всего проектного цикла, направленное на достижение его целей путем применения современных методов, техники и технологии управле­ния для получения определенных в проекте результатов по составу и объему работ, стоимости, времени, качеству и удовлетворению участников проекта.

задачи управления проектом:

1. определить цели проекта и провести его обоснование;
2. выявить структуру проекта (подцели, основные этапы ра­бот, которые предстоит выполнить);
3. определить необходимый объем и источники финансирова­ния;
4. подобрать исполнителей и сформировать команду проектан­тов;
5. подготовить и заключить контракты;
6. определить сроки выполнения проекта, составить график его реализации;
7. рассчитать необходимые ресурсы;
8. рассчитать смету и бюджет проекта;
9. планировать и учитывать риски;
10. обеспечить контроль за ходом выполнения проекта и многое другое.

Структура управления проектом обеспечивает основу для по­нимания управления проектами и включает в себя следующие большие разделы:

1. содержание управления проектами — описание среды, в ко­торой функционирует проект, а также его жизненный цикл;
2. процесс управления проектами — описывает общий взгляд на то, как взаимодействуют различные процессы управления про­ектами, как осуществляется управление различными институцио­нальными подсистемами проекта:
3. управление замыслом проекта — инициирование и плани­рование замысла. разработка стратегии проекта, его уточнение и контроль;
4. управление интеграцией (содержанием) проекта — его пла­нирование, разработка целевой структуры;
5. управление временем — планирование работ, их последо­вательности и продолжительности, составление расписания и гра­фика;
6. управление финансами (стоимостью) проекта — разработка сметы и бюджета проекта и контроль стоимости;
7. управление качеством — планирование и контроль качества проектных работ и продуктов проекта;
8. управление командой — описывает процессы эффективного использования человеческих ресурсов;
9. управление коммуникациями проекта — планирование коммуникаций, распределение информации, представление от­четности;
10. управление рисками — идентификация и менеджмент ри­сков проекта;
11. управление обеспечением проекта — описывает процессы, требуемые для получения товаров и услуг для реализации проекта извне. Это планирование требований: обращений, выбор источни­ков, разработка и закрытие контрактов.

Оба раздела структуры взаимосвязаны. все процессы заяв­ляются на прединвестиционной фазе проекта, в его обосновании (бизнес-плане) и реализуются на различных этапах жизненного цикла проекта.

ОБЩИЙ И ФУНКЦИОНАЛЬНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ И ПРОЕКТ-МЕНЕДЖМЕНТ

По функциональному наполнению (это видно из определения управления проектами) они идентичны. Вместе с тем имеются между ними и различия. отличия проект-менеджмента от общего и функционального менеджмента вытекают из отличий функций проект-менеджеров от обязанностей функциональных менедже­ров. Эти отличия представлены в табл. 1.

*Таблица 1*

**Отличия проект-менеджмента от общего менеджмента**

|  |  |
| --- | --- |
| общий менеджмент | Проект-менеджмент |
| организует исполнение ряда  стабильных функций | Имеет уникальную, четко постав-  ленную и подробно описанную цель в каждом проекте |
| руководит постоянно действу-  ющим подразделением | Руководит проектом, существова-ние которого ограничено во време­ни |
| управляет относительно ста-  бильным коллективом сотруд-  ников | Управляет временной командой, со-  став которой может меняться в ходе  осуществления проекта, участники могут иметь двойное подчинение: менеджеру проекта и своему функ­циональному руководителю |
| как правило, в подчинении  группа специалистов одной или смежных специальностей | Обычно в подчинении команда раз-нопрофильных специалистов |
| Разбирается в предметной об- ласти лучше своих подчинен­ных | Может не быть специалистом  в предметной области проекта |
| Стабильно занимает свою  должность | По окончании каждого проекта мо-  жет оказываться «временно безра­ботным» |
| Стремится сделать «вертикаль­ную» карьеру, занимая все более высокие посты в своей функци­ональной сфере | Карьера в основном «горизонталь­ная», рост состоит в управлении все более сложными, масштабными про­ектами |
| Основная часть мотивации — стабильный фиксированный оклад | Главная мотивация — бонус, завися­щий от результата проекта |

Иначе говоря, основное различие между проект-менеджмен- том и общим менеджментом заключается в соотношении новатор­ской и рутинной деятельности. проект-менеджмент — управле­ние изменениями, инновациями. любая инновация организуется (должна реализовываться) в форме проекта, конкретной техноло­гии. вместе с тем функции проект-менеджмента включают следу­ющие элементы общего менеджмента:

* финансовый менеджмент — обеспечение бюджетных и дру­гих ограничений;
* управление персоналом — определение профессиональ­но-квалификационного состава, аппарата управления, мотивации и системы оплаты труда;
* операционный (производственный) менеджмент;
* логистика — закупки и поставки, определение потребно­стей, выбор поставщиков;
* инжиниринг и управление качеством;
* маркетинг — от прединвестиционной фазы до завершения проекта.

**ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

**ОСНОВНЫЕ ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ КОМАНДЫ ПРОЕКТА**

Сегодня все большее значение приобретает способность специалистов работать в команде, где тесно объединены две составляющие: материальная и духовная. Материальную составляющую представляют люди, объединенные в команду, духовную — идеология и психология.

*Идеология команды*формируется из совокупности идей и взглядов, отражающих конечные цели выполнения трудовой функции (например, стремление к обогащению, служение обществу или определенной идее и т. п.).

*Психология команды*выражается в совокупности социально-психологических особенностей, проявляющихся в ходе ее создания и развития, на основе взаимодействия членов команды, форм, и способов взаимного удовлетворения потребностей. В процессе работы участники должны спланировать общую деятельность, организовать обмен информацией, наладить взаимопонимание, выработать формы совместных действий. Это подразумевает формирование морально-психологического климата, совместного опыта, общественного мнения, а также решение вопросов лидерства, понимания природы внутригрупповых конфликтов и т. п. Большое значение при этом имеют личные качества каждого индивидуума, проявляющиеся в индивидуально-психологических качествах личности, которые совместно с социально-психологическими качествами, определяют поведение человека в организации.

К *индивидуально-психологическим качествам личности*относятся: темперамент, умственные способности, воля, эмоциональность, характер, память, воображение и др.

Команда — это организация. Ей, как и всем организациям, присущи такие черты, как разделение функций между сотрудниками, порядок подчиненности и т. д. Активность команды может развиваться одновременно в нескольких направлениях, что требует специальных усилий по сохранению целенаправленности групповых усилий в рамках поставленной цели, воздействия на сознание членов команды для объединения индивидуальной активности каждого в единое целое.

Социальная власть в команде реализуется через феномены лидерства и руководства. Указанные феномены представляют собой проявление процесса влияния, но имеют разную природу.

*Лидерство —*это спонтанно возникающий в группе процесс психологического влияния одного члена группы, на других. Лидера могут порождать не только личные качества, но и структура взаимоотношений в группе. Межличностные связи складываются и определяются в зависимости от целей группы, норм и ценностей, установленных в ней. На основе сложившихся норм и целей выдвигается лидер, олицетворяющий предпочитаемые группой нормы и ценности, неотделимый от них, сплачивающий вокруг себя, своего видения задачи сподвижников, приверженцев и своим личным примером придающий своеобразие данной группе. Установки лидера становятся эталоном для всех или большинства членов группы, за ним признается право вести за собой, мобилизовывать на решение соответствующих задач, быть последней инстанцией в оценке различных групповых ситуаций. Лидер — это человек, обладающий определенной властью, имеющий авторитет и право на оценку и влияние.

Руководство представляет другую форму реализации социальной власти. *Руководство*— это процесс управления, который осуществляется руководителем, исполняющим роль посредника социального контроля и власти, на основе правовых полномочий и норм более широкой социальной общности, в которую входит данная группа.

Таким образом, руководство представляет социальную характеристику процесса взаимодействия между руководителем и подчиненным, а лидерство дает психологическую характеристику поведения отдельных членов группы. Однако, руководитель и лидер решают близкие задачи: они стимулируют группу, стремятся сориентировать ее на выполнение определенных задач, изыскивают возможности и средства для их эффективного решения.

Важным фактором психологического воздействия руководителя на группу является его авторитет. *Авторитет*формируется с учетом личностных особенностей руководителя, его организаторского и мотивационного потенциала (способности быть лидером-организатором и лидером — мотиватором), стиля руководства и т. п.

Важным качеством руководителя является умение пользоваться разными стилями руководства и способность их применять в зависимости от характера решаемых задач, специфики конкретной обстановки, социально-психологических особенностей сотрудников. *Стиль руководства*— это управленческая категория, позволяющая комплексно оценивать поведение руководителя в коллективе, используемые им методы подготовки и принятия решений, способы их осуществления и формы контроля за деятельностью подчиненных.

Выделяют три *стиля руководства:*

* авторитарный;
* демократический;
* либеральный.

*Авторитарный (директивный)*стиль основан на высокой централизации руководства, единоначалии в принятии решений, жестком единоличном контроле над деятельностью подчиненных. Подчиненным отводится роль исполнителей приказов руко-

водителя, который указывает им на ближайшие цели деятельности, но не сообщает о дальнейших планах и задачах группы. Среди методов руководства преобладают приказы, распоряжения, выговоры, лишение льгот.

*Демократический (коллегиальный)*стиль основан на хорошем взаимопонимании руководителя с подчиненными, выражающемся в открытом, взаимном обмене информацией, совместном принятии решений на основе обсуждения проблемы, распределении полномочий и ответственности между руководителем и подчиненными. При этом руководитель требователен, но справедлив. Он всемерно поощряет и стимулирует инициативу со стороны подчиненных, общается с ними доброжелательно и вежливо. Такой стиль характеризуется низкой конфликтностью и легкой управляемостью возникших конфликтов в связи с благоприятным психологическим климатом в группе.

*Либеральный (попустительский)*стиль отличается тем, что руководитель принимает минимальное участие в управлении, перекладывая свои функции и ответственность на других. Стиль нерезультативен. Применение его возможно лишь в творческих, научных группах, где каждому члену присуща самостоятельность и творческая индивидуальность, или при наличии в группе человека, осуществляющего фактическое руководство.

Рассмотренные стили руководства не всегда в практической деятельности присутствуют в чистом виде.

Необходимость оперативного принятия решения часто вынуждает руководителя к применению авторитарного стиля. Решение сложных проблем, нуждающихся в глубоком анализе, высокой компетентности и профессионализме заставляет использовать демократический стиль, который способствует сотрудничеству всех членов группы в достижении общей цели.

Большое влияние на стиль руководства оказывают *индивидуальные качества личности руководителя.*Для успешной управленческой деятельности он должен обладать способностями к решению проблем, быть ориентированным на эффективность и качество результатов, энергичным, инициативным, ответственным, независимым и самоуверенным, обладать стратегическим мышлением, способностью убеждать и устанавливать связи, уметь вести переговоры.

# МОТИВАЦИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА

Система управления человеческими ресурсами не станет эффективно функционировать, если не будет разработана эффективная модель мотивации, так как мотивация побуждает конкретного индивида и коллектив в целом к достижению личных и коллективных целей.

*Мотивация*— это процесс, по стимулированию человека или группы людей к активизации деятельности по достижению целей организации. Современные теории мотивации базируются на данных психологических исследований. Они делают упор на выявление перечня и структуры потребностей людей.

*Потребности —*это осознание недостатка чего-либо, вызывающее побуждение к действию. Потребности можно подразделить на первичные и вторичные.

*Первичные потребности*закладываются на генном уровне и имеют физиологическую природу.

*Вторичные потребности*возникают по мере приобретения жизненного опыта.

Удовлетворить потребности можно вознаграждениями.

*Вознаграждение*— это все то, что человек считает для себя ценным. При этом необходимо учитывать индивидуальность человека, его личное понятие ценности.

Различают внешнее и внутреннее вознаграждение.

*Внешнее вознаграждение*дается организацией (зарплата и прочие выплаты, оплаченное питание, личное медицинское страхование, социальные льготы, низкопроцентные кредиты, продвижения по службе и т. п.).

*Внутреннее вознаграждение*дает непосредственно сама работа (чувство успеха при достижении цели, чувство собственной значимости и т. п.).

Разработка системы мотиваторов применительно к специфике коллектива и сфере деятельности — один из главных резервов повышения эффективности управления. Позитивным подходом к мотивации проектной команды является:

1. установление набора индивидуальных факторов мотивации, в наибольшей степени влияющих на поведение работника;
2. положительный климат в команде;
3. возможность полной реализации сил, раскрытия творческого потенциала, профессионального роста каждого;
4. ясное определение целей в работе;
5. четкие критерии для определения успеха;
6. вознаграждение эффективного трудового вклада в общие результаты работы;
7. одинаковые возможности при приеме на работу и служебном продвижении, зависящие от профессионализма сотрудников, результатов их деятельности, компетенции, опыта;
8. условия для удовлетворения потребностей в контактах.

## КОНФЛИКТЫ

Формирование атмосферы сотрудничества и взаимодействия в команде не исключает возможности *конфликтов.*Проект-менеджер должен понимать, что без конфликтов, без противоречий, являющихся источником развития, не может быть продвижения вперед. Поэтому он должен уметь распознать категорию конфликта и выбрать стратегию управления, позволяющую не только разрешить конфликт, но и обеспечить целесообразную реализацию проекта.

В психологическом плане конфликт — это столкновение несовместимых, противоположно направленных тенденций, отдельно взятого эпизода в сознании человека, в межличностных или межгрупповых отношениях, связанных с острыми эмоциональными переживаниями. Отсюда следует, что основу конфликтов составляют столкновения несовместимых интересов, мнений, потребностей, ценностей, различных представлений о способах их достижений.

Конфликты можно подразделить на горизонтальные (между сотрудниками, не находящимися в подчинении друг другу), вертикальные (между людьми, которые находятся в подчинении друг другу), смешанные (в которых участвуют и те и другие).

Выделяют следующие *типы конфликтов:*

* внутриличностный;
* межличностный;
* между личностью и группой;
* между группами.

*Причины конфликтов.*В основном, конфликты вызывают три группы причин, обусловленных:

* трудовым процессом;
* психологическими особенностями взаимоотношений людей (симпатии, антипатии, культурные и другие различия людей, действия руководства и т. д.);
* личностными особенностями членов группы (наличие или отсутствие самоконтроля, коммуникабельность, агрессивность, грубость, бестактность и т. д.).

*Структура конфликтной ситуации*представлена на рис.

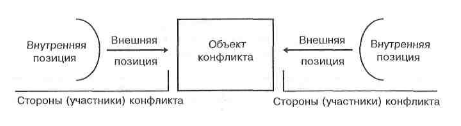


Рисунок 2. *Структура конфликтной ситуации*

Из рисунка видно, что в конфликтной ситуации присутствует *объект конфликта,*являющийся его причиной, и участники конфликта, которые могут являться как отдельными людьми, так и группами людей. Участники конфликта могут иметь внутреннюю и внешнюю позицию в конфликте. *Внешняя*позиция представляет собой ту мотивировку участия в конфликте, которую открыто предъявляет каждая из сторон своим оппонентам. *Внутренняя*позиция — это совокупность истинных интересов, мотивов и ценностей, которые принуждают человека или группу включаться в конфликт. Внутренняя позиция может совпадать или не совпадать с внешней. Часто внутренняя позиция скрыта не только от оппонентов, но и от самого человека так как не осознается им. Осознание внутренней мотивации является важным этапом в продуктивном разрешении конфликта.

*Динамика конфликта*включает в себя четыре основные стадии:

* возникновение объективной конфликтной ситуации;
* осознание конфликта;
* конфликтные действия;
* снятие или разрешение конфликта.

Две промежуточные стадии могут быть исключены, если конфликт, объективно возникнув, так и остался неосознанным вплоть до исчезновения конфликтной ситуации, или конфликт может найти разрешение на стадии осознания, без перехода к действиям. Однако, большинство конфликтов проходят все стадии протекания.

В связи с этим следует выделить две *функции конфликта*(Рисунок 3):

* конструктивная;
* деструктивная.

Руководитель должен прогнозировать конфликтогенное влияние всех производимых изменений, анализировать всю систему связи людей данной группы, уметь управлять конфликтами и находить способы делать их конструктивными.



Рисунок 3. *Двойственность конфликта*

Считают, что конструктивное разрешение конфликта возможно, если:

* конфликт воспринимается сторонами адекватно, то есть оценка поступков и намерений как своих собственных, так и оппонента не искажена личными пристрастиями;
* участники готовы к открытому и эффективному общению, всестороннему обсуждению проблемы, откровенному высказыванию своих взглядов на происходящее и поиску путей выхода из конфликта;
* создана атмосфера сотрудничества и взаимного доверия.

*Методы управления конфликтной ситуацией*можно подразделить на две группы: структурные и межличностные.

Преодолению конфликта способствуют следующие *структурные методы:*

* разъяснение требований к работе;
* использование координационных и интеграционных механизмов, которые взаимоувязывают действия различных людей и подразделений, процедуры принятия решений и обмен информацией;
* установление общеорганизационных комплексных целей;
* применение системы вознаграждений.

*Межличностные методы*управления конфликтной ситуацией базируются на пяти основных стилях поведения:

* сглаживание;
* компромисс;
* сотрудничество;
* игнорирование;
* противодействие.

*Стиль сглаживания*реализуется в действиях, направленных на сглаживание и создание нормальной рабочей атмосферы. Применение данного стиля оправдано, если главным является восстановление спокойствия и стабильности, а не разрешение конфликта, а также если предмет разногласия важен для другой стороны, и не рсобенно важен для лица, использующего этот стиль.

*Стиль компромисса.*В рамках данного стиля стороны стараются урегулировать разногласия путем определенных взаимных уступок. Цели достигаются не полностью ради условного равенства. Умение использовать компромисс позволяет разрешить конфликт достаточно быстро, но это не всегда способствует достижению оптимального решения.

*Стиль сотрудничества*характеризуется тем, что стороны расходятся во мнениях, но готовы выслушать друг друга, чтобы изложить свои позиции, понять причины конфликта и разработать долгосрочное взаимовыгодное решение. Такой стиль труден, так как требует умения сдерживать эмоции, ясно излагать свои желания, внимательно выслушивать оппонентов.

*Стиль игнорирования*означает, что человек не отстаивает свою точку зрения, ни с кем не сотрудничает для выработки решения, а просто уходит от контакта, избегая разногласий и не желая решать проблему. В этом случае конфликт не происходит, но проблема в ряде случаев остается не решенной. Этот стиль можно использовать для отсрочки решения проблемы с целью выигрыша времени для сбора дополнительной информации, изучения ситуации.

*Стиль противодействия*означает ориентацию исключительно на собственное мнение без учета мнения других. Обычно используется людьми, обладающими большим авторитетом, властью, сильной волей. Этот стиль может быть применен в случае, если руководитель ведет открытую борьбу за свои интересы, считая, что предлагаемое им решение наилучшее, или если необходимо принять непопулярное решение. Данный стиль подавляет инициативу подчиненных, препятствует свободному обмену мнениями и может привести к новым конфликтам.

Правильное использование того или иного стиля поведения при конфликте позволяет эффективно управлять ситуацией, ограничивать или предотвращать конфликт, способствовать его разрешению.

**РЕЗЮМЕ**

Для успешной реализации проекта первостепенное значение имеет эффективная команда проекта, возглавляемая проект-менеджером, от профессиональных, организационных и личностных качеств которого в первую очередь зависит результат управления проектом.

Команда проекта представляет собой специфическую организационную структуру, формируемую на время жизненного цикла проекта.

Подсистема управления командой проекта включает организационное планирование, кадровое обеспечение проекта, создание команды проекта, а также осуществляет функции контроля и мотивации трудовых ресурсов проекта для эффективного хода работ и завершения проекта. Подсистема нацелена на руководство и координацию деятельности команды проекта, использует стили руководства, методы мотивации, административные методы, повышение квалификации кадров на всех фазах жизненного цикла проекта.

# ПРЕДИНВЕСТИЦИОННАЯ ФАЗА ПРОЕКТА.

# ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ

На прединвестиционной фазе проекта решаются две основные задачи:

— обоснование и принятие решения о целесообразности перехода к инвестиционной стадии проекта;

— разработка пакета предпроектной документации, необходимой для последующей проектной подготовки строительства.

Как правило, организации, занимающиеся реализацией инвестиционных проектов (застройщики, управляющие компании, девелоперы), создают комплекты (портфели) идей перспективных новых проектов. Для предварительного анализа альтернативных идей проектов, имеющихся в распоряжении организации, назначается аналитик проектов, который выполняет предварительную экспертизу и на основе заблаговременно установленных критериев исключает из дальнейшего рассмотрения заведомо неприемлемые идеи проектов. Идея может быть отклонена в силу ряда причин:

— недостаточный спрос на продукцию проекта или отсутствие его реальных преимуществ перед аналогичными видами продукции;

— чрезмерно высокая стоимость (с точки зрения не только экономических, но и социальных или, например, экологических параметров проекта);

— отсутствие необходимых гарантий со стороны заказчика проекта (или правительства);

— чрезмерный риск;

— высокая стоимость сырья.

Основные термины, необходимые для понимания сущности пред- инвестиционной фазы проекта, таковы:

— прединвестиционные исследования. Экспертно-аналитические разработки (технико-экономические соображения, технико-экономические расчеты, технико-экономический анализ и др.) и предпроектная документация по системообразующим инвестиционным и прочим проектам капитальных вложений;

— предпроектная документация. Совокупность документов, на основе которых осуществляется предварительное изучение целесообразности инвестиционного проекта, апробирование и оценка его технических и экономических характеристик. Пред- проектная документация включает инвестиционный замысел, декларацию (ходатайство) о намерениях, обоснование инвестиций, бизнес-план;

— технико-экономические соображения (ТЭС). Документация, в которой формулируются цели инвестирования, проводятся анализ и выбор основных путей реализации проекта, его целесообразности для инвестора, определяются источники финансирования, проводится оценка возможностей инвестирования и достижения намечаемых технико-экономических показателей;

— инвестиционный замысел. Документация, содержащая инвестиционную идею и обоснование цели инвестирования с учетом необходимых исследований и проработок, основные параметры реализации предполагаемого инвестиционного проекта, предварительный технологический расчет, описание источников финансирования, организационно-правовой формы реализации, расчет затрат и предполагаемого эффекта в натуральных и стоимостных показателях. По результатам положительного рассмотрения инвестиционного замысла заказчиком разрабатывается и представляется в установленном порядке в органы исполнительной власти субъекта РФ декларация (ходатайство) о намерениях;

— декларация (ходатайство) о намерениях. Документация, в которой инвестор, исходя из целей инвестирования и исследования ситуации на рынке продукции и услуг с учетом решений и рекомендаций, принятых в программах, прогнозах и схемах развития и размещения производительных сил и иных материалов, проводит оценку возможностей инвестирования и достижения намечаемых технико-экономических показателей проекта. По результатам положительного рассмотрения органом исполнительной власти субъекта РФ декларации (ходатайства) о намерениях заказчик принимает решение о разработке обоснования инвестиций;

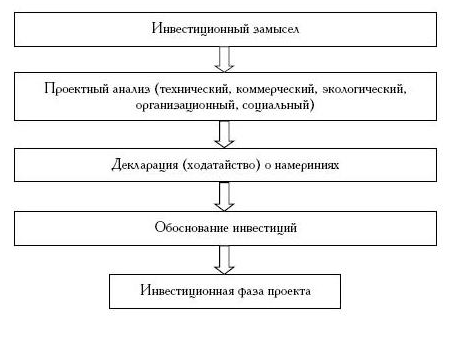
— обоснование инвестиций в строительство предприятий, зданий и сооружений. Документация, разработанная на основе материалов инвестиционного замысла и/или декларации (ходатайства) о намерениях и/или иной имеющейся по планируемому инвестиционному проекту информации, требований государственных органов и заинтересованных организаций, содержащая принципиальные, обобщенные подходы, требования и рекомендации в объеме, достаточном для принятия решения о целесообразности дальнейшего инвестирования;

— бизнес-план. Документация, содержащая техническое и экономическое описание инвестиционного проекта, структуры, способов его реализации и ожидаемого результата, включая технико-экономическую эффективность, описание практических действий по осуществлению инвестиций. Бизнес-план разрабатывается в случае необходимости на основе материалов декларации о намерениях и обоснования инвестиций и должен содержать информацию о платежеспособности и финансовой устойчивости предприятия или иного объекта инвестирования и разрабатывается, как правило, в случае привлечения заемных средств для финансирования проекта.

Прединвестиционные исследования (в мировой практике они называются Pre-feasibility Studies) проводятся на первой, прединвести- ционной, фазе жизненного цикла инвестиционного проекта. Цели прединвестиционных исследований — определение возможных путей реализации и осуществимости проекта, в том числе выбор и предварительное обоснование его замысла, установление целевых параметров проекта в соответствии со стратегическими целевыми показателями компании, анализ внешней и внутренней среды, обоснование инвестиций и в конечном счете принятие решения о технической возможности и целесообразности реализации данного проекта.

Результат прединвестиционных исследований — согласованная, прошедшая экспертизу и утвержденная руководством компании предпроектная документация, позволяющая сделать выводы о хозяйственной необходимости; инвестиционной и технической возможности; коммерческой, экономической и социальной целесообразности инвестиций в строительство объекта при заданных параметрах, соблюдении требований и условий строительства с учетом его экологической и эксплуатационной безопасности.

Состав работ прединвестиционной фазы приведен на Рисунке 4.



1.

2.

3.

4.

5.

Рисунок 4. Состав работ прединвестиционной фазы проекта

**ЭТАПЫ РЕАЛИЗАЦИИ ПРЕДИНВЕСТИЦИОННОЙ ФАЗЫ**

Прединвестиционная фаза проекта в общем случае осуществляется в три стадии, на каждой из которых проводятся исследования и разрабатываются соответствующие основные предпроектные документы.

На первом этапе прединвестиционной фазы, называемой исследование возможностей инвестирования, формируется программа прединвестиционных исследований, проводится определение целей инвестирования, определяются назначение и мощность объекта строительства, номенклатура продукции, предварительное место (район) размещения объекта с учетом принципиальных требований и условий заказчика (инвестора), разрабатываются, согласовываются и оформляются договоры на проведение прединвестиционных исследований.

На данном этапе на основе необходимых исследований и проработок определяются источники финансирования, условия и средства реализации поставленной цели с использованием максимально возможной информационной базы данных. Заказчиком (инвестором) проводится оценка возможностей инвестирования и достижения намечаемых технико-экономических показателей. На данной стадии могут разрабатываться техникоэкономические соображения или инвестиционный замысел (цели инвестирования). С учетом принятых на данном этапе решений заказчик начинает разработку декларации (ходатайства) о намерениях.

На втором этапе прединвестиционной фазы, называемом предпроектные исследования, предусматривается разработка декларации (ходатайства) о намерениях инвестирования в строительство предприятий, зданий и сооружений для представления в установленном порядке в местные органы исполнительной власти. В этом документе производится выбор наиболее приемлемого варианта инвестирования в объект капитальных вложений, определение предварительных условий и места (района) размещения объекта и примерных технико-экономических показателей в пределах финансовых возможностей инвестора. Материалы декларации служат основанием для получения от соответствующего органа исполнительной власти предварительного согласования места размещения объекта (акта выбора участка) и получения предварительных технических условий. После получения положительного решения от местного органа исполнительной власти заказчик принимает решение о разработке обоснований инвестиций в строительство.

На третьем этапе прединвестиционной фазы, называемом техникоэкономическая оценка осуществимости (целесообразности) инвестирования, по результатам положительного рассмотрения уполномоченным органом декларации (ходатайства) о намерениях и предварительного согласования места размещения объекта строительства принимается решение о разработке обоснования инвестиций –документации, позволяющей сделать выводы о хозяйственной необходимости, технической возможности, коммерческой, экономической и социальной целесообразности инвестиций в строительство объекта при заданных параметрах, соблюдении требований и условий строительства с учетом его экологической и эксплуатационной безопасности. На этой же стадии проводится определение практических действий по осуществлению инвестиций, оформляется разрешение на проведение инженерных изысканий на площадке предполагаемого строительства и осуществляются соответствующие изыскания в объеме, необходимом для прединвестиционной стадии проекта. В случае необходимости может разрабатываться его бизнес-план.

Результат данного этапа – принятие заказчиком (инвестором) решения о целесообразности дальнейшего инвестирования и о разработке проектной документации.

Принципиальная схема реализации этапов прединвестиционной фазы приведены на Рисунке 5 ниже.

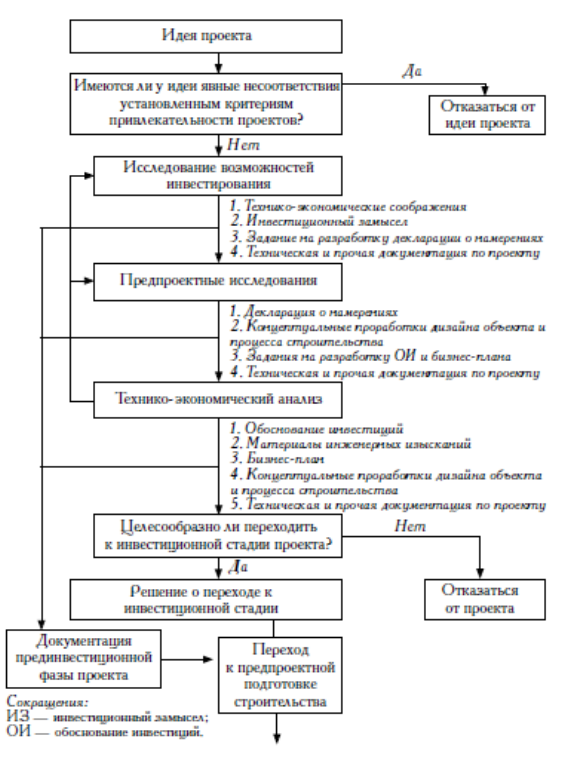


Рисунок 5. Блок-схема реализации прединвестиционной фазы проекта

**СОСТАВ ОСНОВНЫХ ПРЕДПРОЕКТНЫХ ДОКУМЕНТОВ**

В общем случае в предпроектную документацию входят:

1. технико-экономические соображения;
2. инвестиционный замысел;
3. декларация (ходатайство) о намерениях;
4. обоснование инвестиций;
5. бизнес-план.

**1. Технико-экономические соображения.** В состав предпроектной документации по решению заказчика могут включаться технико-экономические соображения (ТЭС), в которых с использованием максимально возможной информационной базы данных формулируются предварительные цели инвестирования, проводятся анализ и выбор основных путей реализации проекта, его целесообразности для инвестора, определяются источники финансирования, проводится оценка возможностей инвестирования и достижения намечаемых техникоэкономических показателей проекта. Примерная структура ТЭС включает следующие позиции:

1) основание для разработки;

2) сведения о заказчике;

3) общие сведения о проекте, в том числе:

— общее описание номенклатуры продукции (услуг), предполагаемых к производству в результате выполнения проекта,

— общее описание предполагаемых потребителей продукции с указанием категорий населения и/или типов организаций (отраслевая принадлежность, размер организаций, их территориальное расположение и т.д.), которые могли бы покупать продукцию,

— возможные сроки начала реализации объекта и прохождения прединвестиционной, инвестиционной и эксплуатационной стадий инвестиционного проекта,

— предварительные соображения относительно возможных партнеров на каждой из стадий проекта,

— предварительные соображения о требуемых для реализации

каждой стадии проекта материалов, людских ресурсов и оборудования с указанием тех из них, которые можно отнести к уникальным;

4) финансово-экономическое обоснование проекта, в том числе:

— оценка жизнеспособности и финансовой реализуемости,

— общая характеристика цепочки создания добавленной ценности и место в ней объекта, создаваемого в результате проекта,

— предварительная оценка затрат по каждой из стадий проекта,

— предполагаемые источники финансирования и предварительное обоснование целесообразности участия потенциальных инвесторов в финансировании проекта,

— предварительные соображения относительно возможной цены единицы продукции, которую предполагается производить на создаваемом объекте,

— возможные объемы продаж новой продукции с предварительными предположениями об их динамике на протяжении первых трех лет с момента сдачи объекта в эксплуатацию,

— предполагаемая себестоимость продукции с указанием приближенных оценок условно-переменных и условно — постоянных затрат,

— приближенные расчеты точки окупаемости.

**Инвестиционный замысел.** При разработке инвестиционного замысла необходимы:

— проработка целей и задач проекта и оценка сформированных идей, отвечающих этим целям, для исключения из дальнейшего рассмотрения заведомо неприемлемых;

— расчеты основных характеристик проекта на основе исследований инвестиционных и технических возможностей;

— анализ осуществимости проекта по следующим основным направлениям:

* — наличие альтернативных технических решений,
* — спрос на продукцию,
* — продолжительность проекта, в том числе его инвестиционной фазы,
* — оценка уровней базовых текущих цен на продукцию,
* — перспективы экспорта продукции,
* — сложность проекта,
* — наличие исходно-разрешительной документации,
* — соотношение затрат и результатов;

— экспертная оценка вариантов инвестиционных решений, в том числе определение критериев эффективности или факторов, которые могут существенно повлиять на успешность выполнения проекта;

— инновационный, патентный и экологический анализ технических решений и проверка необходимости выполнения сертификационных требований;

— предварительное согласование инвестиционного замысла с федеральными, региональными и отраслевыми приоритетами;

— разработка предложений по составу участников проекта.

В качестве основных критериев приемлемости проекта должны использоваться технологическая осуществимость, долгосрочная жизнеспособность и экономическая эффективность; политическая, социальная и экономическая приемлемость; ресурсная и организационноадминистративная обеспеченность.

**Декларация (ходатайство) о намерениях.** Декларация (ходатайство) о намерениях должна содержать следующую информацию:

— инвестор (заказчик);

— адрес, местоположение (район, пункт) намечаемого к строительству предприятия, сооружения;

— наименование проекта/предприятия, его технические и технологические данные (объем производства промышленной продукции или оказания услуг в стоимостном выражении в целом и по основным видам в натуральном выражении);

— срок строительства и ввода объекта в эксплуатацию;

— обоснование социально-экономической необходимости намечаемой деятельности;

— примерная численность рабочих и служащих, источники удовлетворения потребности в трудовых ресурсах, обеспечение работников и их семей объектами жилищно-коммунального и социально-бытового назначения;

— потребность проекта/предприятия в сырье и материалах ;

— возможное влияние предприятия / сооружения на окружающую среду: виды воздействия на компоненты природной среды (типы нарушений, наименование и количество ингредиентов- загрязнителей), возможность аварийных ситуаций (вероятность, масштаб, продолжительность воздействия), отходы производства (виды, объемы, токсичность), способы утилизации; — источники финансирования намечаемой деятельности (учредители, пайщики, финансовые институты, правительство, коммерческие банки, кредиты поставщиков); использование (распределение) готовой продукции.

Декларация (ходатайство) о намерениях, как правило, представляется на рассмотрение:

— заинтересованным подразделениям компании для согласования перед передачей документа в органы государственной власти и местного самоуправления;

— в органы государственного управления, местного самоуправления района, города по месту размещения предполагаемого строительства.

Декларация (ходатайство) о намерениях строительства новых, расширения и реконструкции существующих объектов федерального, межрегионального и областного уровней, а также всех промышленных объектов подается заказчиком в администрацию (правительство) субъекта РФ для получения письменного согласия органов государственного управления, местного самоуправления района города по предварительному месту размещения объекта.

Предварительное согласование места размещения объекта осуществляется в соответствии с положениями Земельного кодекса РФ и Гражданского кодекса РФ на основании нормативно-законодательных документов соответствующих субъектов РФ, а также рекомендательных документов: Типового положения о порядке выдачи исходных данных и технических условий на проектирование, согласование документации на строительство, а также оплаты указанных услуг, Рекомендаций по организации и выполнению работ, связанных с предоставлением и закреплением земельных участков под строительство.

**Обоснование инвестиций.** Наиболее полным и подробным пред- проектным документом является обоснование инвестиций (ОИ). Состав исходных данных, а также состав, содержание, методы определения и формы представления технико-экономических показателей по разделам устанавливаются заданием на разработку ОИ. Примерный перечень данных и требований, включаемых в задание на разработку ОИ, состав и содержание ОИ, методы определения основных технологических и строительных решений, обеспечение предприятия ресурсами, оценка воздействия на окружающую среду, эффективность инвестиций и другие технико-экономические показатели могут быть определены с использованием положений, содержащихся в рекомендованном Минстроем России документе СП 11-101-95 «Порядок разработки, утверждения и состав обоснований инвестиций в строительство предприятий, зданий и сооружений» с учетом специфики управления и функционирования объектов нефтегазового комплекса Российской Федерации.

*Первый этап формирования ОИ — проведение инженерных изысканий на площадке предполагаемого строительства.* Инженерные изыскания для ОИ должны проводиться в соответствии с принципами, изложенными в ст. 47 Градостроительного кодекса РФ (Федеральный закон от 29 декабря 2004 г. № 190-ФЗ), нормативными документами субъектов РФ, на территории которых предполагается осуществлять строительство объекта, а также рекомендательными положениями СНиП 11-02-96 «Инженерные изыскания для строительства. Основные положения».

*На основе материалов инженерных изысканий для строительства осуществляется разработка предпроектной документации, в том числе ОИ, а также проектов и рабочей документации строительства* предприятий, зданий и сооружений, включая расширение, реконструкцию, техническое перевооружение, эксплуатацию и ликвидацию объектов, *а также рекомендаций для принятия экономически, технически, социально и экологически обоснованных проектных решений.*

*Инженерные изыскания для строительства обеспечивают комплексное изучение природных и техногенных условий территории* (региона, района, площадки, участка, трассы) объектов, составление прогнозов взаимодействия этих объектов с окружающей средой, обоснование их инженерной защиты и безопасных условий жизни населения.

*В ОИ должны выполняться альтернативные проработки, расчеты для всех предложенных земельных участков,* в том числе принципиальные объемно-планировочные решения, расчеты по определению эффективности инвестиций, социальных, экологических и других последствий осуществления строительства и эксплуатации объекта, а также по определению убытков землевладельцев, землепользователей, арендаторов, потерь сельскохозяйственного производства, связанных с изъятием земельного участка, и др. *Состав и содержание указанных материалов должны быть достаточными для проведения необходимых согласований и экспертиз.*

*ОИ разрабатывается в том объеме и с той степенью детализации, которые достаточны для обоснования решения о хозяйственной необходимости, технической возможности, коммерческой, экономической и социальной целесообразности инвестиций в строительство,* получения акта выбора земельного участка для размещения объекта и выполнения проектно-изыскательских работ.

ОИ должны содержать рекомендации по порядку дальнейшего проектирования (совмещенное строительство и проектирование по очередям) *и эксплуатации объекта, обеспечивающих инвестору получение максимальной и стабильной во времени прибыли,* достижение положительных социальных результатов и других целей. ОИ объектов подлежат государственной экспертизе.

Утвержденные ОИ могут использоваться заказчиком для проведения дальнейших исследований, опросов общественного мнения и референдумов о возможности сооружения объекта, разработки бизнес-плана, переговоров с органами исполнительной власти о предоставлении субсидий, налоговых и иных льгот.

**Бизнес-план.** Бизнес-план не является обязательным предпро- ектным документом и разрабатывается по решению заказчика с целью привлечения финансовой поддержки от внешних инвесторов, а также банков, для которых бизнес-план — обязательный документ, подтверждающий коммерческую привлекательность проекта. Бизнес-план включает разделы, в которых должны содержаться:

— описание целей и задач, которые необходимо решить предприятию, способы достижения поставленных целей и технико-экономические показатели предприятия и/или проекта в результате их достижения;

— анализ рынка и информация о потребителях продукции и услуг; — определение видов выпускаемой продукции и оказания услуг;

— план производства продукции и оказания услуг;

— план создания основных фондов;

— организационный, юридический, финансовый планы;

— оценка рисков и страхование проекта;

— схемы финансирования проекта, включая использование привлеченных средств;

— основные выводы по проекту и др.

Состав разделов бизнес-плана может изменяться в зависимости от условий осуществления проекта.

В документации прединвестиционных исследований должны быть предусмотрено применение прогрессивных технологий, оборудования, строительных решений, а также организации производства и труда в соответствии с новейшими достижениями отечественной и зарубежной науки и техники. Для оценки качества используется сравнение технико-экономических показателей и их отраслевых значений, отражающих передовой отечественный и зарубежный опыт, высокую эффективность капитальных вложений, применение индустриальных методов строительства, обеспечение экологической безопасности объектов и охраны окружающей среды и пр.

**ПРОЕКТНЫЙ АНАЛИЗ**

Проектный анализ проводится как на прединвестиционной, так и на проектной стадиях инвестиционной фазы, с тем чтобы всесторонне исследовать будущий проект, спрогнозировать его ценность и резуль тат. В общем случае для этого используют выражение:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Результаты  (ценность) проекта | = | Изменение выгод  в результате проекта | – | Изменение затрат  в результате проекта |

Результаты и затраты по проекту для одного вида ресурсов и одно го вида продукции можно определить следующим образом.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Результаты  за любой год | = | Прирост объема продукции проекта | × | Цена единицы  продукции проекта. |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Затраты  за любой год | = | Прирост объема  ресурсов на производство | × | Стоимость  единицы продукции. |

Принято различать следующие виды проектного анализа:

–технический;

–финансовый;

–коммерческий;

–экологический;

–организационный (институциональный);

–социальный;

–экономический.

До принятия решения об осуществлении проекта необходимо рас смотреть все его аспекты на протяжении всего проектного цикла.

В рамках *технического анализа*инвестиционных проектов изучают:

– технико технологические альтернативы;

– варианты местоположения;

– размер (масштаб, объем) проекта;

– сроки реализации проекта в целом и его фаз;

– доступность и достаточность источников сырья, трудовых и

других ресурсов; – емкость рынка для продукции проекта;

– затраты на проект с учетом непредвиденных факторов;

– график работ по проекту.

Эти задачи решаются с возрастающей точностью на стадиях пред инвестиционных исследований, проекта строительства и создания рабочей документации.

В процессе поэтапно проводимого технического анализа уточняются смета и бюджет проекта. При этом уточняются непредвиденные факторы, физические и ценовые, которые приводят к незапланированным расходам.

В ряде стран делаются попытки установить уровни таких расходов. Так, в США этот уровень колеблется от 5% для простых, стандартных проектов до 15% для сложных, уникальных.

Задача *коммерческого анализа*— оценить проект с точки зрения конечных потребителей продукции или услуг. В общем виде решаемые при этом задачи можно свести к трем:

1)маркетинг;

2)источники и условия получения ресурсов;

3)условия производства и сбыта.

В результате коммерческого анализа надлежит ответить на пере численные ниже вопросы.

•Где будет продаваться продукция?

•Имеет ли рынок достаточную емкость, чтобы поглотить всю выпускаемую продукцию без влияния на ее цену?

•Если вероятно подобное влияние на цену, то каково оно?

•Останется ли проект жизнеспособным с финансовой точки зрения при новой цене?

•Какую долю общей емкости рынка может обеспечить предлагаемый проект?

•Предназначена ли выпускаемая продукция для местного потребления или идет на экспорт?

•Какие финансовые мероприятия потребуются для продвижения продукции на рынок и какие резервы надлежит предусмотреть

впроекте для финансирования маркетинга?

•Способны ли существующие методы поставок гарантировать их своевременность и устранить перебои?

•Практикуются ли конкурсные торги для установления справедливых цен?

•Кто разрабатывает спецификации на необходимые закупки?

*Экологический анализ*занимает особое место в проектном анализе, так как влияние деятельности человека на окружающую среду не достаточно изучено и, что самое главное, несовершенные с экологи ческой точки зрения решения приводят к необратимым изменениям в окружающей среде.

Задача экологического анализа инвестиционного проекта — установление потенциального ущерба окружающей среде, наносимого проектом как в инвестиционный, так и в постинвестиционный период, а также определение мер, необходимых для смягчения или предотвращения подобного эффекта.

В план проекта должны включаться соответствующие руководящие стандарты, а также меры, направленные на обеспечение соблюдения этих стандартов. По данным Всемирного банка, расходы на необходимые меры по защите окружающей среды составляют не более 3% общих затрат на проект. Существенно больших затрат — до 10% — требуют те проекты, которые нуждаются во включении защитных мер после завершения их разработки.

Проведение стандартного анализа экономической эффективности экологических проектов часто не представляется возможным, так как экологические затраты и результаты нередко очень трудно рассчитать. В этих случаях прибегают к так называемому качественному анализу (например, влияния какого то загрязняющего вещества на зрение, обоняние, вкус, коррозию, животных, растения). Тем не менее качественный анализ, как и количественный, должен показать разницу между ситуациями «с проектом» и «без проекта».

Цель *организационного анализа*— оценить организационную, правовую, политическую и административную обстановку, в рамках которой проект должен реализовываться, а также выработать необходимые рекомендации в части менеджмента; организационной структуры; планирования, комплектования и обучения персонала; финансовой деятельности; политики.

Основные направления организационного анализа:

•определение задач участников проекта применительно к действующему законодательству и подзаконным актам (инструкциям, регламентам и пр.);

•оценка сильных и слабых сторон участников проекта с точки зрения материально технической базы, квалификации, структур, финансового положения;

•оценка возможного влияния законов, политики и инструкций на судьбу проекта, особенно в части защиты окружающей среды, заработной платы, цен, государственной поддержки, внешне экономических связей;

•разработка мер по устранению недостатков, выявленных в процессе анализа, а также снижение отрицательного воздействия окружения проекта (законы, политика, инструкции);

•разработка предложений по совершенствованию вышеупомянутых организационных факторов, влияющих на эффективность проекта.

Целью *социального анализа*является определение пригодности вариантов плана проекта для его пользователей. Результаты социального анализа должны обеспечить возможность выстраивания стратегии взаимодействия между проектом и его пользователями и поддержку населения, что способствовало бы достижению целей проекта.

Социальный анализ сосредоточивает внимание на четырех основных областях:

1)социокультурные и демографические характеристики населения, затрагиваемого проектом (количественные характеристики и социальная структура);

2)организация населения в районе действия проекта, включая структуру семьи, наличие трудовых ресурсов, доступ к контролю за ресурсами;

3)приемлемость проекта для местной культуры;

4)стратегия обеспечения необходимых обязательств от групп на селения и организаций, пользующихся результатами проекта.

Следует отметить, что социальный анализ весьма сложен прежде всего из за затруднительности применения формальных методов и отсутствия стандартных методик и процедур. Вместе с тем успешное его проведение способствует улучшению плана проекта, а также его эффективности.

Социальные результаты в большинстве случаев поддаются стоимостной оценке и включаются в состав общих результатов проекта в рамках определения экономической эффективности.

Основные виды социальных результатов проекта, подлежащих отражению в расчетах эффективности, таковы:

– изменение количества рабочих мест в регионе; – улучшение жилищных и культурно бытовых условий работни

ков; – изменение условий труда работников;

– изменение структуры производственного персонала;

– изменение надежности снабжения населения отдельными вида

ми товаров; – изменение уровня здоровья работников и населения;

– экономия свободного времени населения.

Предусматриваемые проектом мероприятия по созданию работни кам нормальных условий труда и отдыха, обеспечению их продуктами питания, жилой площадью и объектами социальной инфраструктуры являются обязательными условиями его реализации и какой либо самостоятельной оценке в составе результатов проекта не подлежат.

**ОЦЕНКА ЖИЗНЕСПОСОБНОСТИ И ФИНАНСОВОЙ РЕАЛИЗУЕМОСТИ ПРОЕКТА**

Один из важнейших вопросов, решаемых при формировании ОИ, — оценка жизнеспособности и финансовой реализуемости проекта. Для оценки жизнеспособности проекта сравнивают его варианты с точки зрения их стоимости, сроков реализации и прибыльности. В результате такой оценки инвестор (заказчик) должен быть уверен, что на продукцию, являющуюся результатом проекта, в течение всего его жизненного цикла будет держаться стабильный спрос, достаточный для назначения такой цены, которая обеспечивала бы покрытие расходов на эксплуатацию и обслуживание объектов, выплату задолженностей и удовлетворительную окупаемость капиталовложений.

Оценка жизнеспособности проекта включает ответы на следующие вопросы:

•возможно ли обеспечить требуемую динамику инвестиций?

•способен ли проект генерировать потоки доходов, достаточных

для компенсации его инвесторам вложенных ими ресурсов и взятого на себя риска?

Для сравнения (при наличии как ряда альтернативных вариантов, так и единственного варианта) берется так называемая ситуация без проекта. Это означает, что, например, проект реконструкции пред приятия следует оценивать, сравнивая его показатели с показателями действующего предприятия, а при намерении строить новое предприятие — с ситуацией «без строительства нового предприятия».

Работа по оценке жизнеспособности проекта обычно проводится в два этапа:

1)из альтернативных вариантов проекта выбирается наиболее жизнеспособный;

2)для выбранного варианта проекта подбираются методы финансирования и структура инвестиций, обеспечивающие максимальную жизнеспособность проекта.

Жизнеспособность проекта оценивают с помощью методов анализа эффективности вариантов проекта, приведенных в гл. 10.

*Финансовая реализуемость*– показатель (принимающий два значения – «да» или «нет»), характеризующий наличие финансовых возможностей осуществления проекта. Требование финансовой реализуемости определяет необходимый объем финансирования ИП. При выявлении финансовой нереализуемости схема финансирования и, возможно, отдельные элементы организационно экономического механизма проекта должны быть скорректированы.

Финансовая реализуемость проверяется для совокупного капитала всех участников проекта, исключая общество (но включая государство и всех коммерческих участников, в том числе и кредиторов). Денежные потоки, поступающие от каждого участника в проект, являются в этом случае *притоками*(и берутся со знаком «плюс»), а денежные потоки, поступающие к каждому участнику из проекта, – *оттоками*(берутся со знаком «минус»). Помимо этого рассматривается денежный поток самого проекта (в данном случае сумма потоков от вы ручки и прочих доходов – это притоки, записывающиеся со знаком «плюс», а инвестиционные и производственные затраты, не считая на логов, – это оттоки, записывающиеся со знаком «минус»).

Итак, проект является финансово реализуемым, если на каждом шаге расчета алгебраическая (с учетом знаков) сумма притоков и от токов всех участников и денежного потока проекта является неотрицательной.

**Пример**. Рассмотрим проект, который осуществляется тремя фирма ми и двумя банками. Финансовое участие государства сводится к получению налогов. Пусть на некотором шаге денежные потоки описываются Таблице ниже.

Таблица 2

**Денежные потоки**

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование элемента денежного потока | Значение |
| *Выручка от реализации (с НДС, акцизами и пошлинами)* | *+2100 единиц* |
| *Производственные затраты (с НДС за материальные затраты)* | *–600 единиц* |
|
| *Налоги, получаемые государством* | *–500 единиц* |
| *Поток фирмы 1 (фирма получает деньги на этом шаге)* | *–600 единиц* |
| *Поток фирмы 2 (фирма получает деньги на этом шаге)* | *–700 единиц* |
| *Поток фирмы 3 (фирма вкладывает деньги на этом шаге)* | *+200 единиц* |
| *Поток банка 1 (получение банком процентов)* | *–100 единиц* |
| *Поток банка 2 (выдача банком займа)* | *+300 единиц* |

В проекте на этом шаге в качестве притоков выступают выручка от реализации; поток фирмы 3 (фирма вкладывает в проект 200 единиц); заем в 300 единиц, получаемый от банка 2. Все они приведены со знаком «плюс». Оттоками на том же шаге являются: производственные затраты (с налогами, входящими в цену, НДС, акцизами и пошлинами), но без других налогов; налоги, получаемые государством, в сумме 500 единиц; потоки фирм 1 и 2 (эти фирмы получают из проекта соответственно 600 и 700 единиц); проценты по займу, получаемые банком 1, равные 100 единицам. Все они приведены со знаком «минус».

Для того чтобы проверить достаточность средств на этом шаге, нахо дим сумму (со знаками) всех элементов потока. Она равна

2100 + (–600) + (–500) + (–600) + (–700) + 200 + (–100) + + 300 = 100 (единиц).

Так как эта сумма неотрицательна (в данном случае положительна), средств для осуществления проекта на рассматриваемом шаге хватает. Если наращенная сумма аналогичных величин неотрицательная на любом шаге расчета, проект является финансово реализуемым; в противном случае – финансово нереализуемым.

***Резюме***

Начальная (прединвестиционная) фаза имеет принципиальное значение для потенциального инвестора (заказчика, кредитора). Ему выгоднее потратить деньги, нередко немалые, на изучение вопроса «быть или не быть проекту» и при отрицательном ответе отказаться от идеи, чем начать бесперспективное дело.

Итак, на данном этапе инвестор (заказчик, кредитор) должен определить:

–инвестиционный замысел (идею) проекта;

–цели и задачи проекта;

–как в общих чертах проект выглядит;

–предварительно проанализировать осуществимость проекта;

–подготовить ходатайство (декларацию) о намерениях.

1. [↑](#footnote-ref-1)