

работника. Иначе говоря, он сам вынужден ставить себе производственное задание.

2. Ответственность за производительность целиком возлагается на самого работника. Интеллектуальные работники должны сами собой управлять, а также им необходима независимость при выполнении должностных обязанностей.

3. Непрерывная инновационная деятельность должна стать неотъемлемой частью умственной работы и включаться в производственное задание работника умственного труда; он должен отвечать за внедрение нововведений, поскольку изменения, усовершенствования являются атрибутом творческой деятельности.

4. Работнику умственного труда надо, с одной стороны, постоянно учиться, а с другой – постоянно учить. Причиной первого является мотивация самосовершенствования и развития, а второго – превышение уровня знаний интеллектуального работника в организации и необходимость передачи части его знаний коллегам для продуктивного функционирования отдела и организации в целом.

5. Производительность работника умственного труда не измеряется количеством или объемом. По крайней мере, это не главный показатель. Основным показателем производительности интеллектуального работника является качество решения поставленной задачи [6].

Таким образом, рассмотренные методы оценки эффективности использования человеческого капитала со-

временных организаций, а именно интеллектуальных работников как основной его части, их особенности и сложности, вызываемые этими особенностями, свидетельствуют о необходимости дальнейшего исследования данного вопроса с целью корректировки методов оценки и обеспечения более успешного функционирования организаций за счет эффективного использования человеческого капитала.

#### Библиографический список

1. Эдвинссон, Л. Интеллектуальный капитал. Определение истинной стоимости компании / Л. Эдвинссон, М. Мэлоун // Новая постиндустриальная волна на Западе. Антология / под. ред. В. Л. Иноземцева. М. : Academia, 1999.
2. Юртайкин, Е. Особенности развития интеллектуальных работников / Е. Юртайкин // Управление человеческим потенциалом. 2005. № 2.
3. Варламова, Е. Оценка персонала по методу «360 градусов» / Е. Варламова // Кадровое дело. 2004. № 11.
4. Рак, Н. Г. Методика комплексной оценки кадров управления / Н. Г. Рак // Управление персоналом. 1997. № 10.
5. Друкер, П. Эффективный руководитель / П. Друкер. М. : Вильямс, 2007.
6. Друкер, П. Задачи менеджмента в XXI в. : учеб. пособие / П. Друкер. М. : Вильямс, 2007.

O. L. Yakishchik, O. E. Semenkina, V. M. Kleshkov

### EVALUATION METHODS OF THE USE EFFECTIVENESS OF ORGANIZATION HUMAN CAPITAL

*The use effectiveness of organizational human capital is considered as a background of organizational added value implementation. The most known methods of the use effectiveness evaluation of human capital are discussed and analyzed.*

*Keywords: human capital, intellectual workers, efficiency of use, evaluation methods.*

© Якищук О. Л., Семенкина О. Э., Кleshkov В. М., 2009

УДК 338.583

Н. Б. Грошева

### ОПРЕДЕЛЕНИЕ УЧАСТНИКОВ ИНВЕСТИЦИОННОГО ПРОЕКТА

*Для успеха любого инвестиционного проекта необходимо его тщательное планирование. Для этого следует учесть интересы всех лиц, которые могут повлиять на его исполнение и результаты. Такие лица образуют социальную сеть проекта. Рассмотрены некоторые аспекты определения такой сети.*

*Ключевые слова: инвестиционный проект, оценка проекта, социальная сеть.*

В последнее время часто употребляется термин «инвестиционный проект». При этом подразумевается, что компания вкладывает средства в развитие производства, новое производство или приобретает активы и ожидает

получить при этом положительный денежный поток или иные материальные и нематериальные выгоды.

Существует множество способов оценки инвестиционных проектов, одним из них является способ оценки

чистой приведенной стоимости проекта. Однако с точки зрения терминологии в ряде случаев использование термина «проект» является некорректным.

Есть несколько определений того, что является проектом. Наиболее распространенное из них – ограниченные по времени и уникальные действия, ориентированные на достижение конкретной цели.

Требование уникальности разграничивает проекты и обычную операционную деятельность и не означает, что данные действия являются абсолютно инновационными. Фактически это говорит о том, что в данный промежуток времени с такой целью и с такими ограничениями действия выполняются однократно.

Важным для проекта является ограниченность по времени, что означает наличие фиксированных дат начала и завершения проекта. Без четко определенных границ времени невозможно планировать ресурсы, в том числе финансовые, и составлять расписание работ.

Самым главным признаком проекта является наличие цели (и определение результата проекта). Одной из ошибок формулирования инвестиционных проектов как раз и является ориентация на получение финансового результата (например прибыли). Результат должен быть количественно измерим и однозначно определен, а в случае определения получения прибыли как цели проекта фактически допускается выполнение группы разных проектов (например, если на производственном предприятии ставится цель получения 1 млн руб. прибыли от расширения деятельности, то это может быть и обычная деятельность, и новый бизнес). Таким образом, владелец проекта не ограничивает исполнителей, которые могут самостоятельно определять и реализовывать проекты.

Однако здесь на результат проекта может повлиять так называемая агентская проблема, т. е. рассогласование целей собственника проекта и исполнителей проекта.

Для иллюстрации этой проблемы поясним, какие группы лиц участвуют в проекте и в чем для них состоит так называемая «юзабилити», или полезность, проекта.

Прежде всего в проекте участвует заказчик проекта, или собственник проекта. Следует уточнить, что заказчик проекта не всегда является владельцем предприятия, на котором реализуется проект. Например, для проектов по улучшению экологической обстановки в городе или регионе заказчиком проекта является власть или общественность, т. е. группа лиц, которые используют непосредственно результат проекта. Однако в случае, если проект реализуется для расширения бизнеса или роста стоимости конкретного бизнеса, заказчиком может являться владелец или владельцы предприятия. Интерес заказчика проекта – это, как правило, достижение цели и результатов проекта с учетом всех ограничений и, возможно, экономия ресурсов. Если цель проекта может быть достигнута без завершения проекта и проведения всех работ по проекту, то проект может быть прекращен. Кроме того, заказчики могут быть заинтересованы в «долговременной устойчивости» результатов проекта. Например, если это экологический проект, то результат – долговременное сохранение экологического благополучия. Следовательно, постановка жесткой цели проекта и определение желаемых результатов и ограничений относится к полномочиям собственника проекта.

Исполнители проекта – это группа лиц, которые непосредственно реализуют проект. Их цели могут не относиться именно к цели проекта, например, наемные менеджеры, привлекаемые исключительно для проекта, заинтересованы в завершении проекта не позднее установленных сроков и с оговоренным качеством только в том случае, если есть ожидания карьерного роста или денежного вознаграждения. Если исполнители уже работают на предприятии и результаты проекта могут принести в их деятельность некие изменения, например, сокращение части работников после автоматизации производства, то исполнители будут не заинтересованы в успешном завершении проекта.

Пользователи проекта – это люди, которые будут непосредственно использовать результаты проекта (работать на новом производстве, обслуживать новые технологии и т. д.). Их интерес в том, чтобы результаты проекта соответствовали их ожиданиям, решали какие-то задачи и при этом не наносили материального или иного ущерба. Пользователи не участвуют непосредственно в исполнении проекта, но могут повлиять на результат проекта. В частности, если говорить об инвестиционных проектах, например, внедрение автоматизированной системы класса ERP, то неумение или нежелание пользователей работать в системе и корректно отражать данные может минимизировать ожидаемый экономический эффект.

Прочие участники проекта (иногда в литературе встречается термин «стейкхолдеры») могут не относиться к вышеуказанным группам, но могут оказывать влияние на проект или его результаты. Так, например, в соответствии с законодательством при строительстве объектов (жилого или промышленного назначения) необходимо провести общественные слушания, в результате которых проект может быть отклонен или значительно изменен (примером такого проекта может служить изменение траектории нефтепровода, который первоначально должен был проходить недалеко от озера Байкал). У этой группы лиц могут быть свои экономические или неэкономические интересы и ожидания по проекту, и неучет этих интересов может повлиять как на ход реализации проекта, так и на его результаты.

Фактически все эти группы образуют социальную сеть проекта, т. е. охватывают всех заинтересованных лиц (речь идет именно о физических лицах), и если при планировании проекта не учесть интересы хотя бы наиболее влиятельных из них, проект может оказаться неуспешным.

Например, если говорить об инвестиционных проектах на градообразующих предприятиях, иногда можно наблюдать следующую картину: при смене собственника новый владелец прежде всего пытается реализовать проекты, повышающие рентабельность производства. В числе таких проектов может быть смена поставщиков на внешних по отношению к муниципальному образованию или региону присутствия, привлечение более квалифицированной рабочей силы (в том числе из других регионов) или просто сокращение части специалистов. Однако если предприятие является градообразующим, то автоматически оно будет крупнейшим (или единственным) работодателем, и любые меры, задевающие интересы большого количества работников, будут восприняты не-

гativamente не только ими, но и местной и региональной властью, что, в свою очередь, может повлечь дополнительную финансовую нагрузку на проект (в частности, собственников компании могут обязать создать дополнительные рабочие места для уволенных специалистов).

Кроме того, в проекте могут участвовать и группы лиц (в том числе юридические лица), например, кредитные организации, для которых проект интересен возможностью получения дохода на вложенные средства. При этом внутри юридического лица могут быть отдельные стейкхолдеры, например, специалист, который занимается выдачей кредитов и заинтересован в увеличении их количества. Для него проект интересен именно как возможность совершения сделки, которая повлияет на его ключевые показатели эффективности.

Следующим важным аспектом является определение границ проекта. В инвестиционных проектах обычно определяется положительный денежный поток от проекта.

Это означает, что границы проекта должны включать и деятельность, которая будет после вложения средств (например, если мы считаем проект по вложениям в новое оборудование, то должны включить в него и производство продукции на этом оборудовании, и управление этими процессами). Однако часто при планировании проектов эту деятельность забывают учесть. Так, есть примеры инвестиционных проектов, в которых в расходную часть бюджета заложили только инвестиционные расходы и не учли при этом, что для запуска производства и начала продаж требуется некий объем оборотных средств. Следовательно, эти средства не привлекались изначально, и после завершения инвестиционной части инвесторы сразу ждали денежного притока, который, соответственно, поступать не мог.

Таким образом при планировании инвестиций следует определить цель, границы и социальную сеть проекта.

N. B. Grosheva

## DEFINING THE PARTICIPANTS OF AN INVESTMENT PROJECT

*For the success of any investment project, careful planning is necessary. For this purpose it is important to consider the interests of all who can affect its execution and results. Such people form a social network of the project; some aspects of such network definitions are described in the presented article.*

*Keywords: investment project, a monetary stream, social network.*

© Грошева Н. Б., 2009

УДК 338.583

Н. Б. Грошева, И. Ю. Сольская

## ОПРЕДЕЛЕНИЕ ГРАНИЦ ИНВЕСТИЦИОННОГО ПРОЕКТА

*Управление границами и работами проекта – важная составляющая любого инвестиционного проекта. Рассмотрен один из способов минимизации риска неуспешности проекта – более точное определение тех работ, которые должны быть выполнены для завершения проекта и получения желаемого денежного потока.*

*Ключевые слова: инвестиционный проект, денежный поток, работы проекта.*

Процесс структуризации (декомпозиции) является неотъемлемой частью общего процесса планирования проекта и определения его целей, а также подготовки сводного плана проекта и матрицы распределения ответственностей и обязанностей. Таким образом, к основным задачам структуризации следует отнести следующие:

- 1) разбивку проекта на блоки;
- 2) распределение ответственности за различные элементы проекта и увязку работ со структурой организации (ресурсами);
- 3) точную оценку необходимых затрат – средств, времени и материальных ресурсов;
- 4) создание единой базы для планирования, составления смет и контроля за затратами;

5) переход от общих целей к конкретным заданиям, выполняемым подразделениями организации;

6) определение комплексов работ (подрядов).

Процесс структуризации проекта – это, по сути, построение иерархической структуры работ дерева (в иностранных источниках – work breakdown structure, WBS), т. е. последовательное многоуровневое расщепление цели на работы, которые необходимо выполнить для того, чтобы достичь конечной цели проекта.

При управлении стоимостью проекта необходимо, в первую очередь, определить стоимость каждой работы проекта. Обычно составляют сметы по блокам работ. Чем детальнее блоки работ разбиты на более мелкие структуры, тем точнее будет расчет.

Для управления временем проекта – расчетом даты