

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

окончания проекта, минимизацией времени – необходима схема, показывающая порядок работ. Для составления этой схемы необходимо сначала определить сами работы. Чем детальнее будут определены работы, тем оптимальнее можно спланировать время проекта. Если оперировать укрупненными блоками и определить порядок работ из взаимосвязи блоков, то можно упустить сокращение времени за счет проведения некоторых работ внутри блоков одновременно или за счет проставления связей между работами внутри блоков.

Уровень детализации зависит от сложности проекта. В некоторых случаях рекомендуется разбивка по принципу потребности в ресурсах: номенклатура ресурсов на одну работу не должна превышать 5 единиц или количество участников команды проекта должно быть не более 5 человек. Другим вариантом определения размера самого нижнего уровня работ является количество времени, необходимое для работы, например не более одного месяца. Все работы, срок которых превышает месяц, должны быть детализированы.

Отметим, что при детализации следует ориентироваться не на этапы проекта, а на результаты, которые должны быть получены при выполнении работ. Таким образом, можно более полно определить весь объем действий для проекта.

Очень часто во многих проектах не учитывают время, необходимое для производства некоторых видов работ, таких, например, как получение финансирования, получение финансовой и бухгалтерской отчетности, получение ресурсов, обеспечение персоналом, обеспечение сбыта, получение разрешительной документации. Для некоторых проектов, например в строительстве, инвестиционная составляющая часто выносится за рамки проекта. Обеспечение текущего финансирования проекта – обязательный блок работ, прежде всего, потому что он требует трудозатрат, часто отдельных специалистов. Иногда в команде проекта не предусмотрены отдельные специалисты по учету проведения оплаты расходов проекта, обеспечению бухгалтерского и налогового учета. Если проект небольшой, то, как правило, эти функции возлагаются на специалистов действующего предприятия. Однако фактически время, потраченное на обслуживание проекта, является расходами проекта.

В блок работы «получение ресурсов» входит получение заключенных договоров, обеспечение доставки ресурса, его приемки, хранения и т. д.; в блок «обеспечение персоналом» – поиск, найм, обучение, аттестация специалистов; в блок «обеспечение сбыта» – маркетинговый анализ, реклама, сбыт; также важен блок работ «получение разрешительной документации» и прочие работы, которые не вытекают явно из сути проекта, но без которых проект не состоится.

Структуризация может быть проведена по функциональному и организационному признакам.

Функциональный признак означает, что все работы, связанные, например, с маркетингом, попадают в один блок. Организационный же признак предполагает, что в блок работ собираются все работы, необходимые для получения результата.

Например, для проекта «Строительство многоквартирного дома и продажа квартир» работы по подбору и

обучению персонала могут быть выделены в блок «получение квалифицированного персонала», а могут быть распределены отдельно по строительным работам, работам по маркетингу и работам по сбыту. Аналогично, если мы планируем привлекать подрядчиков или субподрядчиков, работы по поиску, оценке подрядчиков и договорной работе могут быть выделены в отдельный блок или распределены по тем блокам, в которых планируется участие сторонних организаций.

При правильной детализации работ выбор признаков отбора не повлияет на дальнейшее календарное планирование. Однако если мы объединим поиск персонала в одну работу, не детализируя по видам персонала, при дальнейшем календарном планировании могут возникнуть проблемы с определением взаимосвязи работ.

При планировании бюджета проекта важно учесть все работы, которые входят в проект. Для этого используют, как говорилось выше, стандартный инструмент – структуру декомпозиции работ.

Однако до начала построения дерева работ следует определить границы проекта, т. е. какие именно процедуры входят в проект. Для определения границ проекта прежде всего необходимо проанализировать цель и результаты проекта, определенные заказчиком проекта, и учесть «юзабилити» всех участников проекта (не только тех, кто участвует в проекте напрямую, но и тех, кто входит в социальную сеть проекта).

Для примера опишем проект перепрофилирования оборудования по производству алюминия в одном из моногородов Иркутской области.

В социальную сеть входят следующие группы лиц:

1. Акционеры (собственники) группы компаний, в которую входит предприятие. Цель их очевидна – повышение производства алюминия и снижение затрат на его производство. Следует уточнить, что в данном проекте продажа произведенного алюминия не входит в границы проекта, так как осуществляется централизованно головной компанией с использованием инструментов биржевой торговли. В противном случае необходимо было бы учесть работы по реализации в рамках проекта, следовательно, если бы стояла задача окупаемости или положительного денежного потока, то и срок проекта удлинился бы на время, необходимое для продажи расчетного количества продукции.

2. Руководство региона. Целей здесь несколько:

- приток инвестиций в регион (для создания положительного образа региона как привлекательного для бизнеса);

- дополнительные инвестиции в проекты на территории региона, которые частично являются вложениями в экономику региона (так как часть работ делается местными подрядчиками, следовательно, появляются дополнительные рабочие места и повышается налогооблагаемая база);

- сохранение социальной стабильности (если проект может вызвать значительное сокращение рабочих мест, то администрация будет вынуждена принимать меры по содействию трудоустройству или выплате пособий);

- приобретение нового оборудования, что позволит снизить техногенные риски.

3. Руководство муниципального образования (в том числе и депутаты представительного органа), которое заинтересовано, в первую очередь, в повышении налоговых платежей и сохранении рабочих мест без ухудшения уровня жизни. Следовательно, если проект инициирует сокращения в связи с автоматизацией ряда процессов, муниципалитет будет против проекта.

4. Работники предприятия, которые будут пользоваться результатами проекта. Их цель – сохранение работы и улучшение условий труда, в том числе и в финансовом аспекте.

5. Менеджеры предприятия, в том числе связанные с проектом. Как правило, в период создания любой проект инициирует большое количество проблем для тех, кто в нем непосредственно не работает, т. е. финансово не заинтересован, но кто принимает то или иное участие в его реализации. Например, при отвлечении на работу в команде проекта тех или иных работников предприятия следует учесть, что руководители тех подразделений, откуда изымаются специалисты, будут против проекта, так как это усложняет их операционную деятельность. Следовательно, цель этой группы – минимизация негативных последствий, связанных непосредственно с реализацией проекта.

6. Руководитель проекта. Если речь идет о приглашенном специалисте, вознаграждение которого зависит от того, уложится ли проект в установленные сроки, то он непосредственно заинтересован в выполнении проекта в сроки и с минимальным качеством. Если руководитель проекта далее будет работать на созданном производстве, то его целью будет достижение максимального качества, что позволит сократить проблемы при эксплуатации результатов проекта.

7. Команда проекта, т. е. непосредственные исполнители. При неправильно построенной системе мотивации целью исполнителей может стать затягивание сроков проекта. Кроме того, иногда возникает ситуация, когда исполнители больше заинтересованы в собственном карьерном росте и работают в проекте до момента получения альтернативного предложения.

8. Жители муниципального образования, напрямую не связанные с предприятием. Их цель – улучшение уровня жизни, в том числе и с точки зрения экологии. К сожалению, многие проекты не являются прозрачными для общественности и по этой причине окружены большим количеством слухов. В частности, рассматриваемый проект в общественном мнении представлялся как экологически вредный. Приводилась даже статистика резкого ухудшения здоровья населения, и причиной этого назывался данный проект.

9. Экологические и общественные организации. Например, в Иркутской области достаточно неблагоприятная экологическая обстановка, следовательно, каждый проект подлежит дополнительной экологической экспертизе. Цель таких организаций – неухудшение экологической обстановки.

10. «Согласующие» менеджеры. Любой проект, тем более инвестиционный, нуждается в ресурсах, в том числе финансовых. Часто обеспечение проекта ресурсами вменяется в обязанности существующего персонала. В условиях неорганизованного доступа к ресурсам это не является проблемой, но в текущей ситуации, в частности, когда собственных средств у компаний крайне мало, а кредитные организации не готовы финансировать проекты без достаточного обеспечения, проблема финансирования проектов стоит достаточно остро, так как проект фактически конкурирует за ресурсы с основной деятельностью компании. В ситуации, когда компании необходимо платить за электроэнергию (а это достаточно серьезные суммы для алюминиевых заводов) и одновременно финансировать какую-либо стадию проекта, приоритет менеджером, отвечающим за финансы, несомненно будет отдан платежам по основной деятельности, так как именно они находятся в сфере его непосредственной ответственности. Таким образом, цель такого менеджера – обслуживание проекта, если он не ухудшает операционной деятельности, т. е. проект не является в данной ситуации приоритетным.

При идеальном развитии событий при планировании проектов необходимо учесть цели всех заинтересованных лиц, однако в обычной практике приходится выстраивать систему приоритетов. Следует отметить, что если проект значительно противоречит интересам какой-то из групп, то она может повлиять как на ход проекта, так и на использование его результатов.

Примером такого проекта является перенос нефтепровода по требованию экологических организаций и общественности из-за угрозы для озера Байкал.

Важно также определить границы 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, но при планировании проектов эту деятельность забывают учесть.

Таким образом, при планировании инвестиций следует определить цель, границы и социальную сеть проекта и затем составить структуру декомпозиции работ инвестиционного проекта.

N. B. Grosheva, I. Yu. Solskaya

## **DELIMITATION OF AN INVESTMENT PROJECT**

*The management of the project's boundaries and its functioning is an important component in any investment project. One of ways of to minimize the project risks is to precisely define the procedures, essential for the fulfillment of the project and the reception of a desirable monetary stream.*

*Keywords: investment project, monetary stream, project works.*

© Грошева Н. Б., Сольская И. Ю., 2009