

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРОЕКТА

Лекция 02

Самостоятельное изучение

1

Старший преподаватель кафедры
МЭП

К.э.н. Булатенко Мария Андреевна

УЧАСТНИКИ ПРОЕКТА

- Участники проекта (project stakeholders) — физические и юридические лица, чьи интересы связаны с реализацией проекта.
- В зависимости от типа проекта может быть от одного до нескольких десятков или даже сотен участников



УЧАСТНИКИ ПРОЕКТА

1. Инвестор — субъект инвестиционной деятельности, осуществляющий вложения собственных, заемных или привлеченных средств в форме инвестиций и обеспечивающий их целевое использование.

В качестве инвестора могут выступать:

- органы, уполномоченные управлять государственным и муниципальным имуществом и муниципальными правами;
- граждане, предприятия, объединения предпринимателей и другие юридические лица;
- иностранные физические и юридические лица, государства и международные организации.

Внутри организации функции инвестора проекта выполняет спонсор, обычно относящийся к руководству компании, выделяющий ресурсы для проекта и влияющий на формирование проектной команды.

УЧАСТНИКИ ПРОЕКТА

2. Заказчик — физическое или юридическое лицо, которое получает результат реализации проекта.

- В качестве заказчика могут выступать инвесторы, а также любые другие физические и юридические лица, уполномоченные инвесторами осуществлять реализацию проекта, не вмешиваясь при этом в деятельность других участников проекта, если иное не предусмотрено договором между ними.
- В том случае, если заказчик не является инвестором, он наделяется правами владения, пользования и распоряжения результатами проекта на период и в пределах полномочий, установленных договором и в соответствии с российским законодательством.
- 3. Пользователь проекта использует продукт, созданный в результате реализации проекта. пользователем проекта может быть инвестор, а также другие физические и юридические лица, государственные и муниципальные органы и международные организации, для которых создается проект.

УЧАСТНИКИ ПРОЕКТА

4. Руководитель (менеджер) проекта — отвечает за управление проектом и несет ответственность за его результаты. Как правило, в крупных проектах полномочия и обязанности руководителя и менеджера разделяются.

Менеджер проекта осуществляет оперативное управление, высвобождая время руководителю для осуществления стратегических функций, но не снимая с него общей ответственности за результаты:

- обеспечение взаимодействия и оптимального использования ресурсов проекта;
- обеспечение руководителя проекта сжатой информацией, дающей возможность оперативного контроля за реализацией проекта, ресурсами и приоритетами;
- составление сбалансированных планов, отвечающих целям проекта;
- организация сбора информации о ходе работ по проекту и составление отчетов о состоянии проекта.

УЧАСТНИКИ ПРОЕКТА

5. Команда проекта — группа специалистов, работающих над реализацией проекта, представляющих интересы различных участников проекта и подчиняющихся управляющему проектом.

К другим участникам, имеющим интересы в данном проекте (стейкхолдерам) могут относиться:

- поставщики,
- подрядчики,
- консультанты,
- руководство материнской организации и другие лица.
- Внутри организации заинтересованными сторонами могут выступать ее работники, если проект предполагает проведение организационных изменений.

УЧАСТНИКИ ПРОЕКТА

Неполнота выявления заинтересованных сторон и учета их интересов является важным фактором, имеющим негативное влияние на ход и результаты реализации проекта.

Поэтому следует уделять внимание:

- идентификации отдельных лиц, групп, организаций, интересы которых проект может затронуть;
- определению их основных ключевых проблем, точек столкновения интересов, ограничений и возможностей;
- изучению имеющихся материалов, проведению дополнительных исследований, контактов и обсуждений с заинтересованными сторонами.

ЦЕЛИ ПРОЕКТОВ И КОНФЛИКТЫ ИНТЕРЕСОВ УЧАСТНИКОВ ПРОЕКТА

	Сроки	Стоимость	Качество
Заказчик			
Исполнитель (команда проекта)			
Руководство исполнителя			—

КЛАССИФИКАЦИЯ ПРОЕКТОВ ПО КРИТЕРИЯМ МЕНЕДЖЕРА И ЭКОНОМИСТА

- Классификация проектов, т.е. их разделение на группы, может быть осуществлена по различным критериям.
- В первую очередь конкретный проект отличается от любого другого своей сущностью, содержанием, смыслом тех действий, процессов, работ, которые намечается осуществить, а также конкретикой внешних условий и внутрисистемных факторов.
- Для разработки обоснованной и полноценной классификации проектов необходимо использовать достаточно полный состав признаков, охватывающий все существенные параметры, характеризующие с самых разных сторон любой возможный проект. В то же время не следует создавать избыточный перечень этих признаков, так как это снижает различимость свойств и идентификацию типа проекта для последующего управления им.

КЛЮЧЕВЫЕ КРИТЕРИИ КЛАССИФИКАЦИИ ПРОЕКТОВ

- масштаб проекта;
- срок его реализации и объем необходимых инвестиций;
- отраслевая принадлежность проекта;
- сложность проекта в определенных аспектах;
- степень новизны (или повторности) проекта;
- значимость проекта для организации-исполнителя и организации — потребителя его результатов;
- особенности условий реализации процессов, составляющих содержание проекта;
- ограничения по ресурсам и срокам;
- требования к качеству работ и результатов;
- степень охвата этапов инновационного процесса и др.

1. ПО МАСШТАБУ ПРОЕКТА



Малые



Средние



Особо крупные
проекты обозначают
как
мега-проекты.

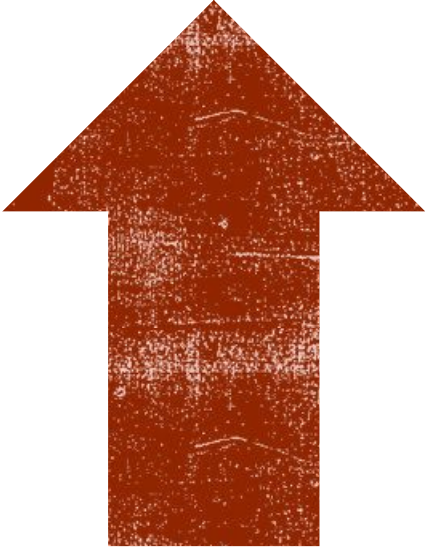


Крупные

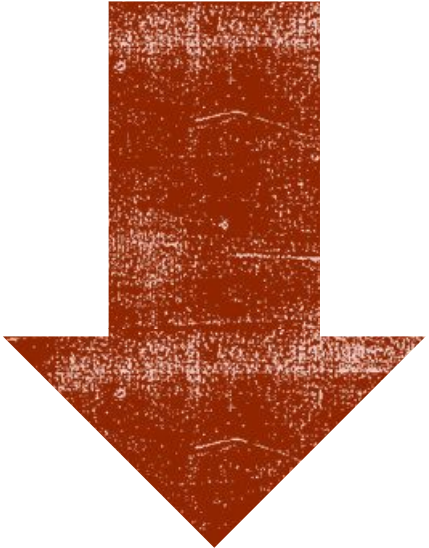
1.1. МАЛЫЕ ПРОЕКТЫ

- относительно небольшие объемы работ в физическом и стоимостном измерении
- сравнительная простота технологических процессов и небольшая номенклатура необходимых ресурсов
- не исключает в отдельных случаях использование специальных материалов и технических средств высокой стоимости
- капиталовложения 10—15 млн долл. и трудовые затраты до 50 тыс. чел/ч.
- как правило, выполняются под руководством одного управляющего, координирующего все процессы проекта: технологические, обеспечивающие, корректировочные и т.п.
- команда проекта должна отличаться гибкостью (взаимозаменяемостью), четким знанием и умением исполнения различных задач, навыками технологического и организационного плана.

1.1. МАЛЫЕ ПРОЕКТЫ



С одной стороны, малые проекты могут выполняться с некоторыми упрощениями процедур разработки и исполнения, формирования проектной команды.



С другой — они требуют особой тщательности расчетов сроков работ и необходимых ресурсов, а также соблюдения намеченных графиков выполнения технологических процессов, ибо любые отклонения могут существенно повлиять на ход проекта, его стоимость и сроки завершения.

1.2. СРЕДНИЕ ПРОЕКТЫ

- *Средние проекты* отличаются от малых как по величине объемов работ и затрат всех видов ресурсов, так и по сложности отдельных элементов (процессов) проекта и масштабам капитальных вложений.
- По некоторым данным, средние проекты можно характеризовать объемами капитальных вложений в несколько сотен миллионов долларов и сроками реализации от 2 до 5 лет.

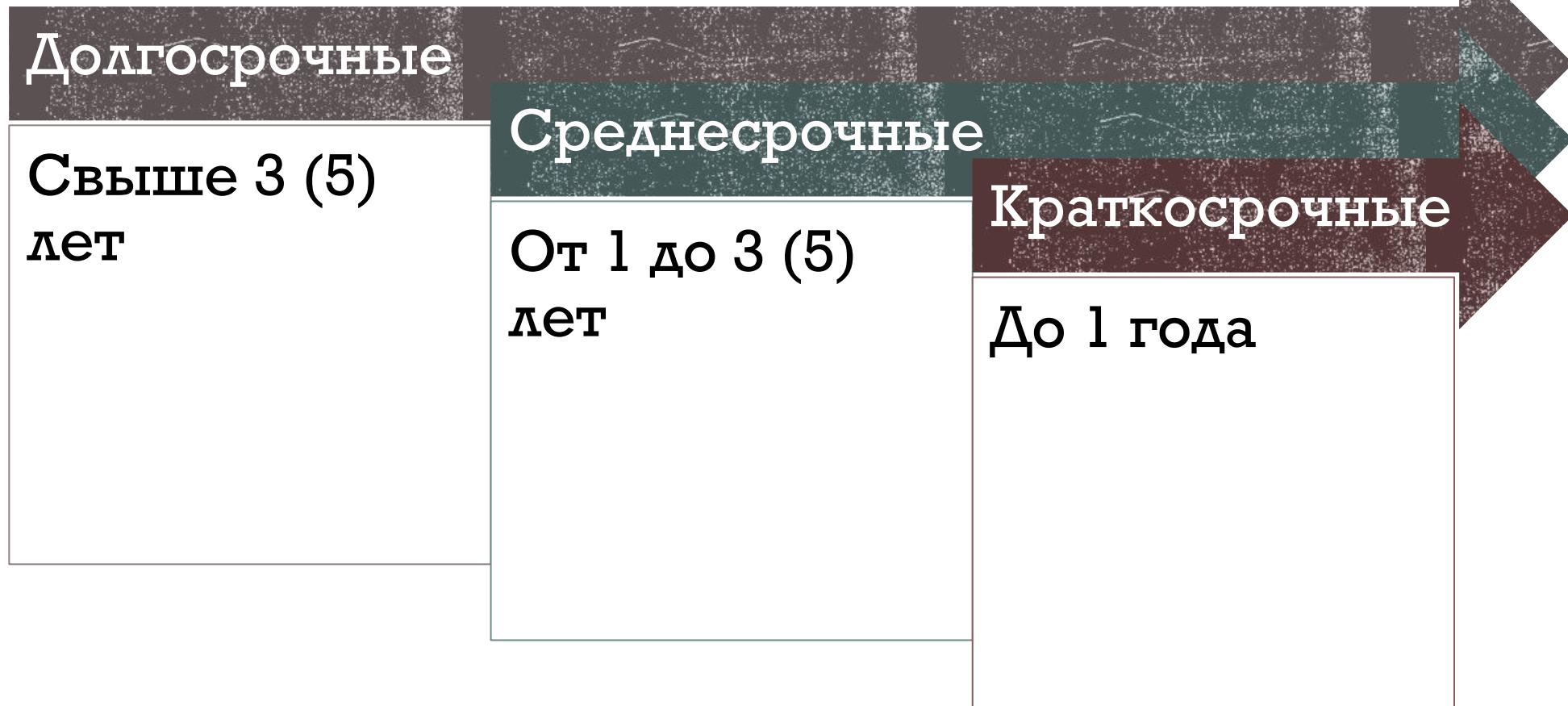
1.3. КРУПНЫЕ ПРОЕКТЫ

- *Крупные проекты* превышают по своим параметрам средние в несколько раз.
- Эффективная реализация крупного проекта требует использования современных инструментов управления, таких как метод поэтапной разработки и реализации проекта (*Stage Gate Process*), координации действий проектной команды, тщательного подхода к структуризации проекта, мониторингу его реализации.
- Проектная команда крупного проекта может быть очень большой по численности. Так, проектная команда, отвечающая за строительство одной установки на нефтеперерабатывающем заводе (бюджет проекта около 200 млн долл.), может, по опыту крупных компаний, состоять из 20—30 чел., а целого завода — более чем из 100—150 чел., не считая подрядчиков.

1.4. МЕГАПРОЕКТЫ

- *Мегапроекты* представляют собой целевые программы, содержащие множество взаимосвязанных проектов, объединенных общей целью, выделенными ресурсами и отпущенным на их выполнение временем.
- Такие программы могут быть международными, национальными, региональными, межотраслевыми, отраслевыми и смешанными. Они формируются, поддерживаются и координируются на верхних уровнях управления — государственном, региональном, муниципальном — и отличаются крайне высокой стоимостью (миллиарды долларов), трудоемкостью (порядка 20 млн чел/ч) и длительными сроками реализации (5 лет и больше).

2. ПО СРОКУ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА И ОБЪЕМА НЕОБХОДИМЫХ ИНВЕСТИЦИЙ



3. ПО ПРИЗНАКУ ОТРАСЛЕВОЙ ПРИНАДЛЕЖНОСТИ

- По признаку отраслевой принадлежности перечень возможных проектов повторяет список отраслей и подотраслей экономики и социальной сферы (промышленность, строительство, транспорт, здравоохранение, туризм и т.д.); нет такой отрасли или сферы, где не возникала бы потребность в изменениях, развитии, росте, т.е. в выполнении определенных проектов.

4. ПО СЛОЖНОСТИ ПРОЕКТА

- Простые и Сложные.

Сложные проекты подразумевают наличие технических, организационных или ресурсных задач, решение которых предполагает нетрадиционные подходы и повышенные затраты на их решение:

- нахождение, выработку оригинальных подходов для решения
- вариантное проектирование тех или иных элементов проекта
- использование нетрадиционных технологий строительства, значительное число участников проекта, сложные схемы финансирования и др.

Сложные проекты также предполагают в процессе подготовки их выполнения осуществление декомпозиции, разделения на более простые части, элементы, которые представляют собой подпроекты сложного проекта, поддающиеся относительно автономному выполнению.

5. ПО СТЕПЕНИ НОВИЗНЫ (ПОВТОРЯЕМОСТИ) ПРОЕКТА

- Степень новизны определяется наличием или отсутствием аналогов в части существа, содержания проекта и его элементов, условий и обстоятельств выполнения, использованных приемов и методов организации.
- По этому критерию можно выделить абсолютно новые, уникальные проекты: первые полеты в космос, экспедиции к Северному и Южному полюсам Земли и др. *Уникальные проекты* отличаются, прежде всего, высокой степенью риска и масштабными затратами ресурсов.
- К *новым проектам* относятся и повторные по существу, содержанию, но выполняемые в значительно иных, чем осуществленные ранее, условиях (природно-климатических, социально-экономических, транспортных, демографических).
- В остальных случаях исполнители проектов имеют дело, как правило, с *повторными проектами*, относительно апробированными в техническом и организационном смысле.

6. ПО СТЕПЕНИ ЗНАЧИМОСТИ ПРОЕКТА ДЛЯ ОРГАНИЗАЦИИ-ИСПОЛНИТЕЛЯ И ОРГАНИЗАЦИИ — ПОТРЕБИТЕЛЯ ЕГО РЕЗУЛЬТАТОВ

- Наивысшая значимость имеет место, если результаты проекта определяют возможности дальнейшего существования системы исполнителя проекта и системы потребителя, пользователя. Ранг значимости проекта может быть обозначен как *решающий*.
- Если выполнение проекта основательно улучшает количественные и качественные параметры объекта-пользователя, то имеет место ранг *существенно значимого проекта*.
- Когда проект влечет за собой определенный, но не решающий рост, улучшение характеристик потребителя результатов, следует давать оценку *средней значимости проекта*.
- При отсутствии практического влияния проекта на систему, но с учетом факта исполнения проекта напрашивается критерий *незначительной значимости*.

7. В ЗАВИСИМОСТИ ОТ ОСОБЕННОСТЕЙ УСЛОВИЙ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЦЕССОВ, СОСТАВЛЯЮЩИХ СОДЕРЖАНИЕ ПРОЕКТА

адекватные основным параметрам условий внешней среды;

требующие специальных мер с учетом факторов среды;

невыполнимые в имеющихся условиях и (или) требующие изменения этих условий.

8. В ЗАВИСИМОСТИ ОТ ОГРАНИЧЕНИЙ ПО РЕСУРСАМ И СРОКАМ

Классификация проектов в зависимости от ограничения по ресурсам и срокам для тех или иных работ проекта устанавливаются применительно к ряду факторов различной природы:

9. В ЗАВИСИМОСТИ ОТ ТРЕБОВАНИЙ К КАЧЕСТВУ РАБОТ И РЕЗУЛЬТАТОВ

Бездефектные проекты ориентированы на верхние установленные пределы требований качества.



Проекты повышенного качества осуществляются с предъявлением и соблюдением сверхнормативных характеристик требований к качеству работ.



Стандартные проекты выполняются на основе соблюдения всех нормативных положений (общих, отраслевых, природоохранных и т.п.).

ИННОВАЦИОННЫЙ ПРОЕКТ

Проекты, которые обеспечивают разработку новых изделий или технологий и предполагают вложения в нематериальные активы, в большей мере претендуют на классификацию их как инновационных:

- более высокая степень неопределенности параметров проекта (сроки достижения намеченных целей, предстоящие затраты, будущие доходы), которая уменьшает достоверность предварительной финансово-экономической оценки и предполагает использование на практике дополнительных процедур оценки и отбора проектов;
- вовлечение в реализацию проектов уникальных ресурсов (специалистов высокой квалификации, лиц творческого труда, приборов и т.д.);
- высокая вероятность получения в рамках проекта неожиданных, но представляющих самостоятельную коммерческую ценность промежуточных или конечных результатов, что предъявляет дополнительные требования к гибкости управления инновационным процессом и способности быстрого вхождения в новые сферы

10. ПО СТЕПЕНИ ОХВАТА ЭТАПОВ ИННОВАЦИОННОГО ПРОЦЕССА

A diagram showing two identical horizontal bars. Each bar consists of a light gray rectangular base and a white rounded rectangular box on top. The boxes are empty, intended for text input.

A second identical diagram to the one above, consisting of a light gray rectangular base and a white rounded rectangular box on top. The box is empty for text input.

- Несмотря на то что экономическую модель проекта необходимо разрабатывать на самых ранних стадиях, по мере развития проекта ее параметры будут требовать уточнения.
- Как правило, экономическая модель конкретизируется в таких документах, как предварительное технико-экономическое обоснование, бизнес-план, бюджет проекта.
- В современной экономике для того чтобы сохранить конкурентные преимущества компаниям приходится регулярно браться за осуществление высокорисковых проектов.
- Поскольку компаниям в настоящее время приходится работать в намного более сложных внешних условиях, их конкурентоспособность определяется тем, насколько эффективно они смогут задействовать свой интеллектуальный человеческий потенциал для создания или перехвата коммерческих возможностей.

ПРОЕКТ И КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ

- Чтобы оставаться конкурентоспособными, компании должны постоянно исследовать новые возможности развития бизнеса, искать лучшие способы повышения производительности или обслуживания их покупателей.
- Принимаемые законы вынуждают организации делать свою продукцию более безопасной или повышать качество охраны окружающей среды в ходе осуществления производственных процессов.
- Большинство проектов — следствие одного из шести требований или потребностей: требования рынка, экономические потребности, запросы покупателей, технический прогресс, юридические требования и общественные потребности.
- Проект как одна из форм ведения бизнеса касается двух фундаментальных источников нестабильности современного мира: сложностей внешнего окружения и трудностей в управлении проектами как динамичными системами.

УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ

- Любой проект по своему внутреннему смыслу направлен на изменения в системе — объекте проектной деятельности (содержательные, количественные, качественные).
- Поэтому управление проектами есть, по сути, управление изменениями.
- Для развития любой системы необходимы те или другие, количественные и (или) качественные, структурные и функциональные изменения.
- При этом изменения как суть функционирования и развития систем (предприятий) представляют собой содержательный аспект проектов, сами проекты — формально-структурное выражение проводимых изменений, а по существу — новое качество систем.

ПРОЕКТНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ

- В современных условиях деятельность многих компаний организована по проектному принципу, а компании постепенно принимают структуру проектных организаций, т.е. организаций, основная деятельность которых состоит в выполнении проектов, в которых существенной статьёй затрат являются расходы на персонал.
- Примерами таких проектных организаций являются научно-исследовательские институты (НИИ), конструкторские бюро (КБ), проектные институты (ПИ), компании — разработчики и поставщики программного обеспечения, дизайнерские бюро, маркетинговые и *PR*-агентства, аудиторские, оценочные, консалтинговые компании и др.
- Во всех перечисленных случаях «продуктом» организации является результат проектной работы — отчет или статья о результатах исследований, технологическая, проектная и (или) конструкторская документация, опытный образец, программа для ЭВМ, рекламная кампания, профессиональное заключение, отчет,